

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**"DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA
BIOMACHINE S.P.A. EN LA INDUSTRIA DEL WELLNESS EN CHILE"**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

KAEL ALEJANDRO BECERRA ROJAS

PROFESOR GUIA:

MARIANO POLA MATTE

MIEMBROS DE LA COMISION:

GASTÓN HELD BARRANDEGUY

CARLOS VIGNOLO FRIZ

SANTIAGO DE CHILE

2014

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA BIOMACHINE S.P.A. EN LA INDUSTRIA DEL WELLNESS EN CHILE

Este proyecto nace del interés personal, de quien escribe esta memoria, por el deporte, salud y la gestión integral de los procesos de entrenamiento. Son trece años de experiencia como deportista de alto rendimiento, que junto a estudios de ingeniería se plasman en este trabajo de memoria.

El objetivo principal de la memoria consiste en diseñar un plan de negocios para la empresa Biomachine S.P.A., en la industria del *wellness* en Chile. La compañía fue fundada en marzo del año 2013 por el autor, luego de un proceso de aprendizaje de dos años experimentando con prototipos del servicio, aplicando las metodologías de innovación enseñadas en el departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile.

La propuesta de valor de la empresa, validada por sus clientes actuales y especialistas consultados en esta memoria, es la de entregar el servicio de entrenamiento, nutrición, belleza y anti-aging de manera integral. Utilizando el modelo Biomachine de cuatro pilares: actividad física, nutrición, epigenética y herencia genética. Con foco en el co-diseño con el cliente, personalizando la intervención según las características y contextos únicos de cada persona, guiándola hacia su máximo potencial y bienestar. Con resultados garantizados.

El cliente del servicio pertenece al segmento ABC1 de entre 30 y 65 años, vive en las comunas del sector oriente de Santiago y asiste al gimnasio contratando servicios de entrenamiento personalizados. Se estiman 170 clientes interesados en contratar el servicio en el sector oriente de Santiago. El precio por servicio mensual de asesoría es de \$250.000 pesos. El ciclo de vida del cliente es de 28 meses promedio.

En términos económicos, la inversión necesaria durante el año 2014, para cumplir con el plan de negocios de los próximos tres años, es de setenta y nueve millones de pesos. El proyecto tiene un valor actual neto de once millones ochocientos setenta y dos mil pesos. Se utilizó una tasa de descuento del 30% con un horizonte de evaluación de dos años. Se obtiene una tasa interna de retorno de 124%. El proyecto es factible de llevar a cabo y traerá ganancias para la empresa.

Las recomendaciones que se hacen para este proyecto tienen relación con el fortalecimiento de las ventajas competitivas identificadas, protección de los derechos intelectuales del modelo Biomachine diseñado, junto con la necesidad de establecer una alianza estratégica con centros de entrenamiento ya establecidos.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	7
2. DESCRIPCION DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	10
2.1 Oportunidad de negocio	10
3. OBJETIVOS	11
3.1 Objetivo general	11
3.2 Objetivos específicos.....	11
4. METODOLOGÍA	12
4.1 Revisión Bibliográfica.....	12
4.2. Investigación Contextual.....	12
4.3. Investigación en terreno	12
4.4. Diseño de la propuesta de valor y modelo de negocios	13
4.5. Aplicación de herramientas de cálculo.....	13
4.6. Reuniones de trabajo con Biomachine S.P.A.....	13
5. ALCANCES.....	14
5.1 Apoyos institucionales	14
6. MARCO CONCEPTUAL.....	14
6.1 Modelos de wellness	15
6.2 Canvas Business Model	19
6.3 Análisis estratégico	20
7. MARCO CONTEXTUAL	22
7.1 <i>Wellness</i> en la actualidad.....	22
7.2. Tendencias Globales	25
7.3 Tendencias de la Industria en Chile	26
7.4 Antecedentes Generales Biomachine S.P.A.....	26
7.5 Antecedentes del memorista.....	30
8. PLAN DE NEGOCIOS	31
8.1 Análisis de la industria	32
8.1.1 Industria en Chile	32
8.1.2 Industria en Sudamérica	34
8.1.3 Análisis PEST	36

8.1.4 Fuerzas competitivas de la industria	38
8.1.5 Conclusión análisis de la industria	40
8.2 Análisis estratégico de la empresa	41
8.2.1 Situación actual de la empresa	41
8.2.2 Análisis de los Stakeholders.....	42
8.2.3 Visión, misión y objetivos actuales.....	44
8.2.4 Creación de situaciones hipotéticas.....	44
8.2.5 Análisis de recursos.....	46
8.2.6 Análisis propuesta de valor actual de Biomachine S.P.A	48
8.2.7 Análisis de la matriz FODA	50
8.2.8 Conclusión análisis estratégico	52
8.3 Benchmarking de la competencia	53
8.3.1 Benchmarking nacional.....	53
8.3.2 Benchmarking internacional	59
8.3.3 Conclusión benchmarking de la competencia	67
8.4 Modelo de negocio.....	68
8.4.1 Diseño de la nueva propuesta de valor.....	68
8.4.2 Entrevistas con expertos.....	71
8.3.3 Diseño del modelo Canvas	74
9. MERCADO POTENCIAL.....	79
9.1.1 Análisis de los clientes actuales	80
9.1.2 Segmentación y targeting	84
9.1.3 Precio del servicio	86
10. ANÁLISIS FINANCIERO	88
10.1 Proyección llegada de clientes	88
10.2 Análisis financiero.....	94
10.2.1 Flujo de caja simple.....	94
10.2.3 Indicadores financieros VAN y TIR	96
10.2.3 Hitos y supuestos clave	96
10.2.4 Conclusión análisis financiero.....	99
11. CONCLUSIONES FINALES	101
12. BIBLIOGRAFÍA.....	104
13. ANEXOS.....	107

13.1 ANEXO A: Ficha evaluación estratégica.....	107
13.2 ANEXO B: Resultados aplicación ficha evaluación estratégica.....	108
13.4 ANEXO C: Material gráfico visita terreno centro Salus S.A.....	110
13.4 ANEXO D: Base de datos clientes activos centro Salus S.A y Biomachine S.P.A	115
Caracterización del cliente activo centro Biomachine S.P.A	117
13.5 ANEXO E: Curriculum Vitae Dr. Jayme Netto Junior	118
13.6 Anexo F: Proceso de ventas Biomachine S.P.A.....	120
13.7 Anexo G: Modelos Probabilísticos de Marketing Cuantitativo	121
13.8 Anexo H: Detalle Ingresos & Costos flujo de caja simple.....	122

Índice de Tablas

Tabla 1:Análisis de Stakeholders, Biomachine S.P.A.....	43
Tabla 2: Matriz de Impacto Incertidumbre.....	45
Tabla 3:Análisis VRIO, Biomachine S.P.A.	47
Tabla 4:Implicancias Estratégicas Análisis VRIO	48
Tabla 5:Evaluación por atributo	56
Tabla 6:Evaluación por atributo centro Salus S.A	61
Tabla 7: Análisis descriptivo centro Salus S.A	63
Tabla 8:Análisis de Categorías Salus S.A clientes Activos.....	64
Tabla 9:Análisis de Categorías Salus S.A clientes No Activos.....	64
Tabla 10:Análisis Etario clientes centro Salus S.A	65
Tabla 11:Análisis Etario centro Salus S.A clientes Activos.....	66
Tabla 12:Análisis Etario centro Salus S.A clientes No Activos.....	66
Tabla 13: Resumen entrevistas con expertos.....	73
Tabla 14: Distribución etaria clientes actuales Biomachine S.P.A	80
Tabla 15: Distribución género clientes actuales Biomachine S.P.A	80
Tabla 17:Distribución actividad actual clientes Biomachine S.P.A.....	81
Tabla 16:Distribución estado civil clientes actuales Biomachine S.P.A.....	81
Tabla 18:Distribución cargo actual clientes Biomachine S.P.A.....	82
Tabla 19: Distribución profesión actual clientes Biomachine S.P.A	82
Tabla 20:Distribución comuna clientes actuales Biomachine S.P.A.....	82
Tabla 21:Distribución valor vehículo clientes actuales Biomachine S.P.A	83
Tabla 22:Distribución tramos de renta clientes actuales Biomachine S.P.A.....	83
Tabla 23:Distribución habla inglesa clientes actuales Biomachine S.P.A	83
Tabla 24:Distribución antecedentes deportivos clientes actuales Biomachine S.P.A.....	84
Tabla 25:Rango etario población ABC1	84
Tabla 26: Estimación de población ABC1 por comuna	85
Tabla 27:Estimación precio a partir de valor de servicios.....	86
Tabla 28:Resultados Target Market	87
Tabla 29:Parámetros modelo Gamma-Weibull con 2 segmentos.	89
Tabla 30:Log-Verosimilitud de los tres modelos testeados.....	91
Tabla 31:Flujo caja simple a tres años Biomachine S.P.A.....	95
Tabla 32:Resultados VAN y TIR Biomachine S.P.A.....	96
Tabla 33:Hitos y supuestos clave-A	97
Tabla 34:Hitos y supuestos clave-B	98
Tabla 35:Resultados VAN y TIR con costos variables modificados	99

Índice de Ilustraciones

Ilustración N° 1:Reporte 2010, SRI International´s Spas & Mercado Global del wellness, Sinergias y Oportunidades.....	8
Ilustración N° 2: Modelo de las Seis Dimensiones de wellness.....	15
Ilustración N° 3:Posicionamiento Biomachine S.P.A. en la industria del wellness.....	27
Ilustración N° 4:Total Gimnasios Sudamérica, por país [14]	32
Ilustración N° 5:Penetración Media Gimnasios Sudamérica, por país [14]	33
Ilustración N° 6:Facturación Gimnasios en Sudamérica: Facturación en millones mercado del fitness [14]	34
Ilustración N° 7:Análisis Estratégico Biomachine S.P.A.....	49
Ilustración N° 8:Diagrama de posicionamiento mercado local de centros de entrenamiento.....	54
Ilustración N° 9: Benchmarking centros de entrenamiento.....	57
Ilustración N° 10:Mapa de posicionamiento gimnasios.....	58
Ilustración N° 11:: Frontis centro Salus S.A, Brasil.....	59
Ilustración N° 12:Kinesiologo centro Salus S.A.....	60
Ilustración N° 13:Benchmark Centro Salus S.A	61
Ilustración N° 14:Modelo Biomachine cuatro pilares.....	70
Ilustración N° 15:Proceso general del servicio	71
Ilustración N° 16:Lienzo Modelo Negocios Canvas Biomachine S.P.A	79
Ilustración N° 17:Tasa llegada clientes proyectada vs. realidad, modelo Gamma-Weibull con 2 segmentos ajustado	90
Ilustración N° 18:Probabilidad de llegada de los clientes en función del tiempo (<i>Hazard Rate(t)</i>)	91
Ilustración N° 19:Proyección del modelo Gamma - Weibull de la llegada de clientes a Biomachine.....	93

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del presente informe, se muestra el trabajo realizado como memoria de Título para optar al grado de Ingeniero civil industrial de la universidad de Chile. Este trabajo consiste en diseñar un plan de negocios para una empresa de *wellness* en el sector de los centros de entrenamiento. Los clientes de este proyecto son los inversionistas ángeles de la empresa Biomachine S.P.A. junto con quien desarrolla esta memoria, en su calidad de administrador de la misma empresa.

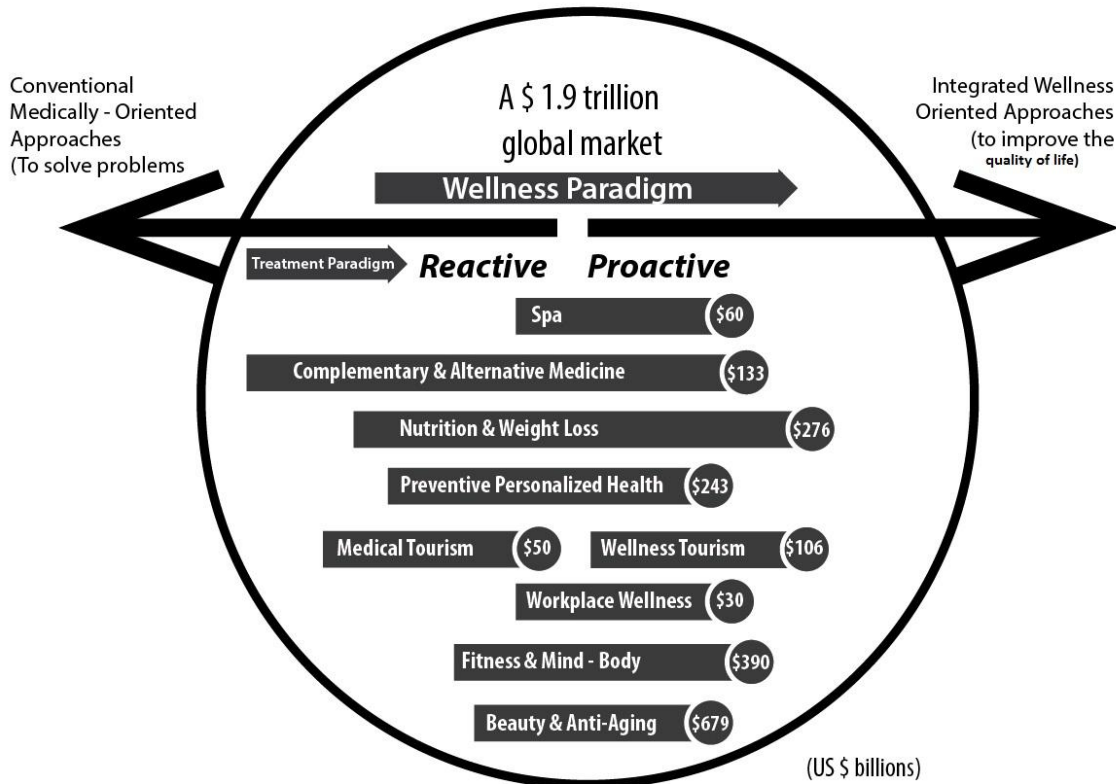
Este proyecto nace del interés personal de quien escribe esta memoria, por el deporte, salud y la gestión integral de los procesos de entrenamiento. Son trece años de experiencia como deportista de alto rendimiento, que junto a estudios de ingeniería se plasman en este trabajo de memoria.

Se entiende por *wellness* una nueva forma de acercarse a la propia persona desde la manera en que se come, ejercita, duerme, trabaja, ahorra, envejece y todo otro aspecto de la vida [1]. Hoy en día es más y más la información, a partir de las investigaciones científicas y años de acumulación en conocimiento, que se tiene sobre la salud. Sin embargo las tasas de enfermedades crónicas, asociadas al sedentarismo y obesidad continúan en aumento.

Pese a lo anterior, existen fuertes tendencias en el mundo asociadas hacia un enfoque proactivo frente a la salud. A medida que la población comienza a concientizarse sobre cómo sus decisiones y hábitos influyen en su bienestar, permiten la incorporación de una visión preventiva de la salud, la cual “más que una visión reactiva (enfermedad), empodera tanto al individuo como a la comunidad” [2: 2].

Para el año 2007, la industria del *wellness* recaudó \$500 billones de dólares, desde los \$200 billones percibidos el 2002 [1]. En el mercado global, este nuevo paradigma llega a representar 1.9 trillones de dólares brutos en el año 2010 entre sus diversas áreas de desarrollo [Ilustración N° 1]. Con el desarrollo económico global de los últimos decenios, cada vez más personas ganan más dinero y “mientras más aumenten las personas su riqueza, mayor será la proporción del ingreso que destinarán en *wellness*” [1: xi]. Chile no es ajeno a esta realidad. En la última década se ha visto una explosión de gimnasios y centros de salud que ofrecen servicios asociados al bienestar, como también un importante aumento de la población que dispone de los recursos necesarios para contratar este tipo de servicios.

The Wellness Cluster



SRI International's 2010 Report, Spas & the Global Wellness Market: Synergies & Opportunities

Ilustración N° 1: Reporte 2010, SRI International's Spas & Mercado Global del wellness, Sinergias y Oportunidades

Las oportunidades de crecimiento local e internacional que se presentan en esta industria permiten que empresas como Biomachine S.P.A. con propuestas de valor focalizadas en los clientes que demandan *wellness*, puedan participar del crecimiento exponencial y sostenido de la misma.

Los cuatro mayores sub-clúster, del gran clúster del *wellness* representado en la ilustración 1, son los de "*Nutrition & Weight Loss*", "*Preventive Personalized Health*", "*Fitness & Mind - Body*" y "*Beauty & anti - aging*", los cuales explican el 84% del mercado global de esta industria. Las empresas presentes en estos cuatro sub-clúster tienen en común la utilización de métodos de entrenamiento físico, nutrición saludable y cuidado médico para entregar las propuestas de valor desarrolladas por cada una.

Con los conocimientos y tecnología actuales se presenta la posibilidad de integrar, en una misma propuesta de valor, los cuatro sub-clúster antes mencionados. Lo anterior representa una

innovación respecto a la oferta actual, la cual se encuentra focalizada solo por sectores individuales dentro de cada sub-*clúster* del *wellness*.

La empresa Biomachine S.P.A. ha diseñado una propuesta de valor basada en la integración de distintas áreas de la industria del *wellness*.

Con este trabajo de memoria se busca entender cómo funciona y evoluciona la industria del *wellness* a nivel local e internacional para determinar distintas relaciones entre actores, el nivel de competencia que existe y comprender qué es lo que los clientes buscan y valoran. Para luego diagnosticar la situación actual de la empresa, realizando un análisis estratégico interno y externo completo. Tras esta fase, procederá con el diseño y validación de la propuesta de valor desarrollada por el memorista mediante entrevistas con expertos. y clientes actuales de la empresa. Esto permitirá diseñar un modelo de negocios basado en esta propuesta de valor que también será sometido a validación mediante entrevistas con expertos.

Se concluye este trabajo con la elaboración de flujo de caja simple, orientado a inversionistas ángeles que permitan conseguir la inversión de partida necesaria para comenzar con el escalamiento del negocio.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

2.1 Oportunidad de negocio

Biomachine S.P.A. se encuentra en una fase de transición desde un emprendimiento hacia una compañía formal, con áreas de trabajo y cargos definidos. El foco actual de la empresa es aumentar las ventas sin perder la calidad del servicio entregado.

La empresa fue fundada basándose en los aprendizajes obtenidos de la experiencia de prototipos previos que comenzaron el año 2011. Si bien la validación de los servicios y modelo de negocio actuales de la compañía puede sustentarse en la buena acogida y aceptación que ha tenido en el mercado, es necesario realizar un estudio profundo del sector industrial en el cual opera para poder diseñar un plan de negocios que permita a la empresa tomar decisiones estratégicas respecto a sus recursos y planes de crecimiento.

Biomachine S.P.A. ha identificado que no existe actualmente en el mercado local una oferta integral en materia de entrenamiento, nutrición, belleza y anti-aging; que tenga como foco la prevención, co-diseño y gestión de la salud de las personas; que entregue resultados medibles; que garantice sus resultados; y que certifique los procesos y metodologías utilizadas.

La empresa Biomachine S.P.A., ha solicitado al memorista generar un plan de negocios basado en una propuesta de valor basada en los modelos teóricos de *wellness* actuales y validarla por expertos de la industria y sector privado.

Las preguntas que se pretende responder con el trabajo son: ¿Que es el *wellness*? ¿Cuál es el perfil del cliente objetivo? ¿Qué necesidades tiene este segmento? ¿Qué oferta de valor satisface sus necesidades y aumenta las probabilidades de éxito? ¿Qué alianzas estratégicas debe formar la empresa para cumplir la oferta de valor? ¿Qué propuesta de valor permite diferenciarse de la competencia? ¿Cuál modelo de negocios hará viable a la empresa? ¿Es viable, financiera y estratégicamente este proyecto?

En esta memoria se desarrolla un plan de negocios, adaptado para la etapa de emprendimiento en que se encuentra la firma, para poder definir los pasos a seguir por la empresa en esta etapa de crecimiento, durante los próximos tres años. De manera de poder contar con una herramienta que sirva como guía para enfrentar los futuros desafíos del mercado.

El desarrollo de esta memoria es factible, puesto que será realizada por el actual administrador y fundador de Biomachine S.P.A., por lo que se cuenta con acceso a clientes, expertos en la industria, nacionales e internacionales junto a toda la información de la empresa necesaria para esta investigación acumulada hasta la fecha.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Obtener un plan de negocios, basado en una propuesta de valor integrativa, para la empresa Biomachine S.P.A. en la industria del *wellness* en el sector de los centros de entrenamiento en la ciudad de Santiago, Chile.

3.2 Objetivos específicos

- a. Obtener un análisis contextual de la industria del *wellness* y sus principales tendencias.
- b. Obtener estrategias que permitan generar ventajas competitivas para la empresa.
- c. Obtener una nueva propuesta de valor para la empresa.
- d. Obtener un modelo de negocios para la empresa.
- e. Obtener un flujo de caja simple para los próximos tres años.
- f. Obtener los hitos claves para lograr el equilibrio económico.

4. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación se realizará considerando cinco etapas, descritas a continuación.

4.1 Revisión Bibliográfica

Dado que este proyecto de memoria tiene una gran componente investigativa en materia de *wellness*, es necesario contar con sólidos fundamentos teóricos para establecer las bases de una propuesta de valor y modelo de negocios acorde a la industria. Por este motivo, se realizará una revisión que considere al menos las siguientes temáticas:

- Modelos teóricos de *wellness*.
- Negocios asociados al *wellness* y perspectiva de esta industria.

En lo referido a la recopilación de la información, se acudirá a libros, *papers*, *journals* y revistas relacionadas al tema del *wellness* y también modelos de negocios para emprendimientos.

4.2. Investigación Contextual

Esta parte de la investigación pretende indagar en la oferta existente a nivel nacional e internacional en torno a productos y servicios vinculados al desarrollo de negocios asociados al *wellness* como centros de entrenamiento tradicionales, clínicas de especialidad y servicios de asesoría relacionados al tema en cuestión.

De este modo, se persigue desarrollar una investigación contextual que permita determinar qué tecnologías, modelos y recursos humanos están en la línea del desarrollo propuesto en este diseño a nivel nacional.

Con el propósito de recolectar y seleccionar información se recurrirá principalmente a una búsqueda virtual vía Internet en las páginas de servicios o centros relacionados a la industria del *wellness* junto con el estudio de publicaciones que exponen el *wellness* desde una mirada económica, de servicios, de modelos de negocios adecuados y desde la mirada del área médica.

4.3. Investigación en terreno

Se llevará a cabo un análisis estratégico de la situación actual de Biomachine S.P.A, utilizando distintas herramientas disponibles en esta área de la ingeniería industrial.

Una vez finalizado el análisis estratégico de Biomachine S.P.A se visitarán, en terreno, los principales centros que ofrezcan propuestas de valor ligadas al *wellness*, a nivel local e internacional.

En estas visitas, mediante técnicas de Benchmarking, se caracterizará al tipo de cliente que asiste a estos servicios, las diferentes propuestas de valor de cada centro y el modelo de negocios utilizado.

4.4. Diseño de la propuesta de valor y modelo de negocios

Luego de la revisión de bibliográfica, investigación contextual e investigación en terreno se procederá a diseñar una propuesta de valor basada en los hallazgos de las etapas anteriores.

En un formato de reuniones presenciales con expertos de la industria de la salud y profesionales de primera línea en la industria nacional, se procede a presentar la propuesta de valor para validar la propuesta diseñada.

Una vez que la propuesta de valor final es validada, por expertos y clientes actuales del servicio, se evalúan posibles modelos de negocio recurriendo nuevamente, al igual que en la fase anterior, a una serie reuniones presenciales con expertos y referentes nacionales de los ámbitos relevantes de la industria y la salud.

Una vez desarrolladas las tareas mencionadas, se procederá a diseñar el modelo de negocios para la empresa. Se presenta el modelo de negocios diseñado por el memorista, en el formato Canvas. El modelo diseñado será presentado, una vez más, a expertos y profesionales de distintas industrias nacionales para su iteración, rediseño y validación final.

4.5. Aplicación de herramientas de cálculo

Se utilizarán, una vez validado el modelo de negocios, modelos probabilísticos entregados en los cursos de ingeniería civil industrial para proyectar la demanda del servicio. Con esta proyección se procederá con el cálculo de indicadores económicos para establecer el atractivo del negocio, inversión de partida e hitos claves que deben ocurrir para determinar los riesgos asociados y asegurar la viabilidad económica de la empresa.

4.6. Reuniones de trabajo con Biomachine S.P.A

Se realizarán reuniones semanales con los colaboradores de Biomachine S.P.A de forma tal de ir dando cuenta de los avances logrados en cada una de las actividades descritas con anterioridad e ir obteniendo *feedback*, orientaciones y validaciones para seguir avanzando.

5. ALCANCES

Para la realización de este trabajo de memoria se apunta al diseño de un plan de negocios para la empresa Biomachine S.P.A. en la industria del *wellness*, en el sector de los centros de entrenamiento en la ciudad de Santiago, Chile.

Queda sujeta a criterio de la empresa la decisión de implementación, parcial o total, del plan de negocios desarrollado en esta memoria.

Debido al carácter de emprendimiento de Biomachine S.P.A se excluyen de este plan de negocios el plan operativo, plan de marketing y un análisis financiero completo pues éstos son atinentes para etapas avanzadas de desarrollo de una empresa según la literatura revisada sobre emprendimientos [32].

5.1 Apoyos institucionales

La presente memoria fue desarrollada con el patrocinio de la empresa Biomachine S.P.A y la empresa centro Salus S.A. Esta memoria cuenta con información confidencial de la empresa, por lo tanto, no puede ser utilizada ni reproducida sin previa autorización del autor.

6. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan los principales elementos conceptuales que fundamentan el proyecto de memoria.

En materia de *wellness*, se presenta una revisión bibliográfica sobre los principales modelos utilizados en la literatura sobre el tema.

Debido a las características de emprendimiento de Biomachine S.P.A, se desarrolla el plan de negocios enmarcado en un modelo de negocios diseñado para este tipo de empresas conocido como "*Canvas Business Model*", el cual pone el foco en la propuesta de valor como base del modelo.

Entendiendo que cada emprendimiento es único, debido al contexto en el cual se desarrolla, las características personales e historia de los colaboradores y el conocimiento acumulado en la organización, es necesario realizar un análisis estratégico de la posición actual de Biomachine S.P.A. en la industria.

6.1 Modelos de wellness

Existe una extensa literatura teórica respecto al *wellness* y sus características, contando cada autor con su propia escala y definición. Esto se debe a la naturaleza subjetiva del constructo, y por tanto, a los diversos juicios de valor respecto a lo que es el *wellness* y sus implicancias [2]. Sin embargo, existen aspectos en los que diversos autores concuerdan: “es multidimensional, un constructo sinérgico, que representa un continuo y no un estado” [2, p. 216] con hincapié en que no es tan solo la ausencia de enfermedad y que es parcialmente dependiente de la responsabilidad y motivación personal [2].

Las Seis Dimensiones del *wellness* es un modelo desarrollado en 1976 por Bill Hettler, co-fundador de Instituto Nacional del *wellness* [Ilustración N° 2]. Propone seis dimensiones interdependientes: ocupacional, física, social, intelectual, espiritual y emocional [3]. Éstas son compartidas por diversos autores, con leves diferencias en cuanto a su definición [2] y “concordando en la necesidad de un equilibrio dinámico entre las dimensiones” [3: 218].



Ilustración N° 2: Modelo de las Seis Dimensiones de wellness

1- Ocupacional: refiere a la “satisfacción y enriquecimiento de la propia vida a través del trabajo” con énfasis en la elección y ejercicio laboral desde las propias habilidades, valores, intereses y aspiraciones [5: 1].

2- Físico: aborda la necesidad de actividad física regular, donde “el bienestar óptimo se alcanza en la combinación de buen ejercicio y hábitos alimenticios” [3]. Para ello se debe contar con conocimientos de auto cuidado y un sistema de salud apropiados. Contribuye este camino al entendimiento del propio cuerpo, a “la autoestima, autocontrol, determinación y sentido de dirección” [5: 1].

3- Social: “alienta a contribuir en el propio ambiente y comunidad” [3] resalta el impacto beneficioso que la persona puede tener en su entorno, tanto en la preservación de la naturaleza como en las relaciones íntimas y de amistad. Autores como Adams y Renger lo conceptualizan principalmente desde la interacción con otros individuos, más que la comunidad o ambiente [2].

4- Intelectual: el énfasis se encuentra en “reconocer la propia creatividad, estimulando actividades mentales” [5: 1] compartiéndola con otros en actividades culturales e intelectuales. Permite plantearse desafíos de manera activa y creativa.

5- Espiritual: es “nuestra búsqueda por sentido y propósito en la existencia humana” [5: 2]. En este camino las experiencias tanto de armonía como de desesperanza serán componentes esenciales en el sistema de valores que se adopte para traer sentido a la existencia. Como resultado, acciones y creencias serán más consistentes.

6- Emocional: comprende “aceptar y ser conscientes de nuestros sentimientos” [5: 2] incluyendo su manejo, desarrollo y capacidad de enfrentamiento al estrés. En este camino también se busca la aceptación de los sentimientos de los demás y trae consigo una visión optimista de la vida. La definición de *wellness* emocional de Adams et al. se enfoca en el autoestima o auto concepto, mientras para Renger et al. refiere a los niveles de ansiedad, depresión, bienestar, autocontrol y optimismo [2].

Otras dimensiones del *wellness* han sido propuestas, como la dimensión psicológica, ambiental, económica, climática y cultural [4]. En la primera, Adams et al., y Steinhardt [2] refieren a un sentido del optimismo respecto a los resultados de los eventos vitales, siendo similar a lo propuesto por Hettler [3] respecto al *wellness* emocional. Por otra parte, el *wellness* ambiental surge desde la dimensión ocupacional, para dar un lugar separado al “balance entre hogar y trabajo, junto a la relación con la naturaleza y los recursos comunitarios” [3: 221] enfocado en la interacción recíproca con el ambiente y el control que puede ser ejercido sobre él. La dimensión climática refiere a cómo el clima afecta la salud de diversas formas. Se suma a esto el estrés en las generaciones más jóvenes por un futuro incierto dado el cambio climático y el pronóstico de conflicto por los recursos naturales [4]. El *wellness* climático implicaría un mejor entendimiento y cooperación entre comunidades para enfrentar estos desafíos.

Un modelo del *wellness* que ha sido ampliamente revisado es *Wheel of wellness* (WoW), desarrollado por Myers, Sweeney y Witmer [5]. Entre 1991 y el año 2000 presentaron un modelo holístico basado en el examen de personas sanas, incluyendo características que empíricamente se relacionan con calidad de vida, bienestar y longevidad [5]. En 1998 Witmer, Sweeney y Myers establecieron 16 características relacionadas entre ellas: sentido de centralidad, sentido de control, creencias realistas, consciencia y gestión emocional, resolución de problemas y creatividad, sentido del humor, nutrición, ejercicio, auto-cuidado, manejo del estrés, identidad de género e identidad cultural. Estas tareas serán los rayos de rueda que permiten las tres tareas vitales: amor, amistad y trabajo-esparcimiento. Por último, la espiritualidad es concebida como la característica central [5]. Se elaboró el *wellness Evaluation of Lifestyle* (WEL), con ítems diseñados para evaluar cada una de las características identificadas en el material teórico recopilado.

Junto con las distintas tareas vitales, el modelo WoW también contempla el contexto y sociedad como influyentes en el funcionamiento del individuo [5], sin embargo estos factores no se han incluido en WEL. Es parte de un desafío futuro en la evaluación del *wellness* incluir tales factores.

Inicialmente el inventario WEL se desarrolló para evaluar cada característica, dejando por separado trabajo y esparcimiento como constructos diferentes, siendo un total de 17 constructos medidos a través de 120 ítems de 5 puntos en escala Likert [5]. A partir de los datos recogidos por Hattie et al., al aplicar WEL en una muestra de 3.043 individuos, se identificaron cinco factores de segundo orden, un factor de primer orden denominado *wellness* y las 17 sub-escalas de tercer orden [7]. De este trabajo se establece un segundo instrumento *Five-Factor Wel* (5F-Wel), que acompaña una nueva etapa en la base teórica: el modelo IS-WEL, que suma en consideración los cambios en el tiempo de un individuo dadas las decisiones en su estilo de vida. Se hace un reconocimiento a “las partes indivisibles del *self* que integran todos los aspectos del *wellness* en sí” [6: 21]. Los cinco factores son: el *self* esencial (espiritual, identidad de género, identidad cultural y auto-cuidado), *self* de afrontamiento (creencias realistas, manejo del estrés, auto-valía y ocio), *self* social (amistad y amor), *self* creativo (esfuerzo intelectual, emociones, control, humor y trabajo) y finalmente *self* físico (nutrición y ejercicio) [5]. Este nuevo modelo “hace énfasis en que mejoras en cualquiera de las dimensiones afectan positivamente a toda la persona por la naturaleza integrada del funcionamiento humano” [6: 21].

Si bien 5F-Wel es similar a su predecesor, la diferencia está en que “si bien WEL emergió desde un análisis de la literatura, el 5F-Wel se creó basado en un análisis exploratorio y confirmatorio de la información levantada utilizando el WEL” [7: 3].

Finalmente, a partir del análisis de la información recogida con 5F-Wel en una muestra de 3.993 individuos, se produjo un tercer cambio en la teoría y su medición al proponer un modelo basado en cuatro factores. En una primera fase, el análisis de los factores se utilizó para determinar el número óptimo de dimensiones que conservar del WEL y luego una exploración profunda de contenidos, que redujo la cantidad de ítems de 91 a 56. Los cuatro factores finales son los siguientes: Cognitivo-Emocional, Relacional, Físico y Espiritual.

Éstos son “interpretables y consistentes con el contenido de ítems y base teórica del WoW” [7: 10]. Se puede observar que el primer factor “demuestra que cognición y afecto son verdaderamente inseparables” [7: 11] y al explicar un 10% de la varianza avalan el lugar histórico que han tenido en la práctica del asesoramiento. La escala Relacional es la única que implicaría una revisión de su asentamiento teórico al incluir aspectos diversos de anteriores escalas como amor, amistad, sentido de valía personal, control, la preocupación por otros, las relaciones positivas y el humor [5]. Al igual que en instrumentos anteriores, se ha conservado el auto reporte por medio de escalas Likert.

Otros instrumentos se han desarrollado para evaluar el *wellness* a partir de distintos modelos. En primer lugar, El Cuestionario *Life Assessment* (LAQ) fue diseñado para medir las seis dimensiones trazadas por Hettler [5], referidas anteriormente. El reporte de investigadores encontró poca validación externa en relación a indicadores específicos y que el puntaje en LAQ se relacionaría mayormente con las percepciones individuales de *wellness* [2]. Otros instrumentos son *Perceived wellness Survey* de Adams et al. en 1997, [2] y *Optimal Living Profile* (OLP) desarrollado por una empresa privada para representar el *Total Person Concept* definido por Canyon Ranch. Todos estos instrumentos utilizaron escalas Likert.

Pocos de los modelos han sido “adecuadamente validadas en lo empírico más allá de testear las propiedades psicométricas de los instrumentos diseñados para medirlas” [3: 223]. Es decir, los instrumentos solo pueden evaluarse en relación a cuán bien miden el modelo en particular y no la naturaleza del *wellness*. Por tanto “un mejor inventario del *wellness* solo será resultado de una teoría integrada y un mejor entendimiento de su estructura dimensional” [3: 224]. Entre las dificultades de la medición encontramos la naturaleza subjetiva y personal del *wellness*, si debe ser representado en dimensiones o como unidad, si es apropiado el uso de cuestionarios cuantitativos versus la riqueza que podría proveer un acercamiento cualitativo [2]. Según Myers, Sweeney, y Witmer otro factor que no ha sido evaluado “es la influencia del contexto en el funcionamiento humano” [7: 12]. Estos autores señalan la importancia de pruebas inter-culturales en el ciclo de vida de los individuos y comparaciones entre poblaciones clínicas y no clínicas.

6.2 Canvas Business Model

Luego de revisar la literatura actual sobre modelos de negocios para emprendimientos se decide utilizar el modelo de negocios creado por Alexander Osterwalder [26] el cual corresponde a una metodología iterativa acerca de cómo construir modelos de negocios. Se plantea que un modelo de negocios debe ser capaz de describir cómo una organización planea crear, entregar y capturar valor. Para esto se debe desarrollar una metodología común que permita describir y manipular el modelo de negocios, para así definir alternativas estratégicas.

Se describe el modelo de negocios de un proyecto mediante la definición de nueve casillas o bloques, los cuales abordan las cuatro áreas principales de un negocio: los clientes, el producto o servicio que se ofrece, la infraestructura necesaria para llevarlo a los consumidores y finalmente la viabilidad financiera de realizarlo. A partir de los elementos que se definen en esta metodología posteriormente se definen la estructura, los procesos y los sistemas que serán necesarios para desarrollar la idea de negocio [26].

A continuación se describen los bloques conceptuales del modelo Canvas:

- Segmento de clientes: Define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que se pretende llegar con el producto o servicio ofrecido. Son las personas a quienes se busca satisfacer.
- Propuesta de valor: Es el producto o servicio que genera un valor agregado y permite cubrir la necesidad propia de un cliente específico.
- Canales: Describe cómo la compañía pretende llegar a sus clientes para hacer entrega de la ya definida propuesta de valor.
- Relación con el cliente: Especifica el tipo de relación que la compañía planea tener con sus clientes. Tiene como objetivo determinar cómo serán captados, retenidos y fidelizados los clientes.
- Flujos de ingresos: Define las entradas de dinero que se van a obtener a partir de la entrega de la propuesta de valor al cliente.
- Recursos claves: Plantea los principales activos necesarios para hacer que el negocio realmente funcione.
- Actividades claves: Describe las cosas más importantes que se tienen que realizar para que el negocio funcione.
- Alianzas: Detalla las redes y las alianzas necesarias para poder llevar a cabo el negocio.

- Estructura de costos: Especifica todos los costos en que se debe incurrir para la operación y realización del proyecto.

Una vez determinadas las hipótesis de cada uno de los bloques se procede con la validación iterativa mediante análisis de mercado y entrevistas con expertos para cada una de las hipótesis de los bloques.

6.3 Análisis estratégico

El punto central del análisis estratégico es determinar cómo aprovechar de la mejor manera los recursos de la empresa dado cierto entorno externo. Esto permite al equipo de gestión establecer objetivos y estrategias para la firma. Una vez seleccionada la estrategia, deberá ser implementada y evaluada, de forma periódica al menos anualmente.

Los conceptos utilizados en el análisis estratégico de la memoria son los siguientes:

- *Los stakeholders* son “los grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos organizacionales” [26: 4]. Se deben identificar las expectativas primarias y a la vez conflictivas de los diversos *stakeholders*, así como su poder e influencia. Como es altamente probable que los *stakeholders* tengan conflictos, hay que establecer un orden de prioridades de los principales intereses y luego negociar para resolver los puntos en tensión.
- *La visión* se define como la participación y operación en un negocio determinado, donde la visión a futuro deberá ser acorde con la planificación estratégica. Para llevarlo a la realidad se deberán plantear objetivos claros sobre los cuales medir el éxito. Es necesario establecer ideas, misiones y objetivos, los cuales tienen como fin principal evaluar la idea a fin de mejorar el rendimiento de la compañía. Éstos aportan una reseña sobre qué es el negocio y cómo se llevara a cabo el plan de negocios.
- *La misión* explica cómo se logrará la idea, refiriéndose al servicio ofrecido y la relación con los clientes. Los objetivos permiten medir el éxito de la estrategia, mediante la cuantificación de datos reales de indicadores de desempeño.
- *El análisis del entorno* estudia las fuerzas que ejercen un control limitado sobre el negocio en particular, con el fin de predecir la coyuntura en la cual el negocio tendrá que operar. Consistirá en determinar cuáles factores tienen impacto en el negocio, o podrán tenerlo y prever cómo será dicho impacto.

- *La velocidad de cambio* afecta el plan de negocios, por lo cual debe tenerse en cuenta que las decisiones estratégicas evolucionarán a medida que los acontecimientos ocurren y la incertidumbre disminuye. Identificamos tres niveles de cambio: Estable, Dinámico y Turbulento.
- *Análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológico o análisis PEST.* Revela influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio. La información necesaria para este análisis deriva de la realización del análisis de competidores, actividades de planificación, investigación sobre tendencias y factores que influyen en los mercados.
- *El pronóstico basado en la extrapolación* de los eventos pasados puede ser totalmente erróneo en un mercado dinámico y turbulento. Por lo que la creación de situaciones hipotéticas representa una solución viable a este problema, ya que aportan un método estructurado para evaluar la incertidumbre y aumentar la comprensión de las fuerzas que darán forma a la industria. Estas situaciones hipotéticas presentan distintos entornos en los cuales la empresa podría operar y destaca posibles tendencias que pueden caracterizar su desarrollo en conjunto con una proyección de mercado. La creación de situaciones hipotéticas cuenta con cuatro etapas fundamentales: Identificación de factores; Descripción de modelos de comportamiento; Selección de situaciones con mayor información; Descripción de las situaciones hipotéticas.

Cabe destacar que el análisis PEST puede combinarse con técnicas de creación de situaciones hipotéticas con el fin de generar una real descripción del ambiente futuro, en el cual es posible que deba operar la empresa.

- *Análisis de los recursos de una empresa.* El objetivo es identificar sus recursos y determinar de qué forma éstos pueden aportar a sus ventajas competitivas. Asignar y reubicar los recursos de manera eficaz llevará a la empresa a alcanzar una mayor rentabilidad sobre el capital utilizado.
- *Los recursos en sí mismos:* Visión de la ventaja competitiva basada en los recursos, mediante el análisis VRIO (valioso, raro, imitable, organización).
- *La configuración de los recursos:* Configuración óptima de los recursos puede otorgar una ventaja competitiva sobre los rivales de la empresa.

- *Fuerzas competitivas* Se debe comprender la industria en la cual se operará, así como a las fuerzas competitivas dentro de la misma. La descripción general de la industria prepara el escenario para los lectores del plan de negocios. Comprendemos el grado de madurez de la industria mediante el análisis del ciclo de vida. La aplicación de las fuerzas competitivas permitirá el análisis estructural.
- *Matriz FODA*. El objetivo de esta matriz es alcanzar una óptima combinación de recursos de la empresa con el entorno. La misma persigue: construir sobre las fortalezas de la empresa, reducir las debilidades, explotar las oportunidades y contrarrestar las amenazas identificadas.
- *La generación de alternativas estratégicas* requiere de las conclusiones finales de los análisis estratégicos anteriores. Se integran los hallazgos previos con las oportunidades de negocio identificadas en el corto, mediano y largo plazo para la empresa.

7. MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se invita al lector a profundizar en el contexto actual en el que se encuentra la industria del *wellness* a nivel local e internacional.

Se presenta también un estado de la situación contextual en la que se encuentra la empresa Biomachine S.P.A., junto a los antecedentes del fundador y su visión sobre el mercado.

7.1 *Wellness* en la actualidad

Wellness es una nueva forma de acercarse a la propia persona desde la manera en que se come, ejercita, duerme, trabaja, ahorra, envejece y todo otro aspecto de la vida [1]. La Organización Mundial de la Salud fue la primera en 1948 en introducir una visión holística de la salud como “un estado de bienestar físico, mental y social completo, y no tan solo la ausencia de afecciones y enfermedad” [6: 7]. Desde esta nueva visión holística y dinámica puede entenderse *wellness* como “estar lo más sanamente posible en cuerpo, mente y espíritu” [6], a la vez que un

proceso activo con consecuencias a largo plazo en el estilo de vida. En múltiples definiciones se incluye la influencia interconectada entre individuo y contexto, como la propuesta por Myers: “un modo de vida orientado a una salud óptima y bienestar, en el que cuerpo, mente y espíritu son integrados por el individuo para vivir más plenamente en la comunidad humana y natural” [6: 21].

Hoy es exponencial la información que se tiene sobre la salud. Sin embargo, “el porcentaje de estadounidenses obesos aumentó del 61% al 65% (entre el año 2002-2007)” [1: viii] con un consiguiente incremento de enfermedades relacionadas con la dieta, como la diabetes tipo 2, y costos asociados a sus tratamientos que se vuelven insostenibles. La obesidad se ha convertido en la nueva cara de la discriminación, volviéndose más difícil conseguir trabajo, relaciones personales o tener energía para el día a día [7]. La situación actual “es una gran paradoja – con todo lo que sabemos acerca de vivir saludablemente, ¿por qué hay tanta gente aún luchando para estar en forma?” [10: xii]. Paul Zane Pilzer, economista y autor de libros sobre el emprendimiento en *wellness*, señaló que “la mayor razón por la que tanta gente es obesa y poco saludable tiene que ver más con la economía que la medicina- porque hay fuerzas económicas poderosas previniendo que la gente tome control sobre su salud” [9: 6]. De la economía estadounidense, cerca de \$2.0 trillones de dólares están invertidos en sistemas de salud, principalmente en el negocio de la enfermedad. La industria médica mueve \$2 trillones de dólares y los servicios de comida \$1.3 trillones de dólares.

Industria de la enfermedad: “productos y servicios proporcionados reactivamente a personas con una enfermedad pre-existente” [1: 5]. Buscan tratar los síntomas o eliminar la enfermedad.

Esta industria puede sostenerse desde un público que ha aprendido a entender la enfermedad como un imprevisto que debe ser curado, no como la consecuencia de un estilo de vida. No se toman acciones ni responsabilidad hasta que la salud se encuentra severamente comprometida [1]. Sin embargo, los costos en salud aumentan la deuda nacional y dejan a miles de personas sin los tratamientos que requieren. Ante esto “la solución a largo plazo al creciente gasto en la industria de la enfermedad, son los programas de *wellness*, que mejoran el estado físico y previenen que las enfermedades ocurran en primer lugar” [1: xvii].

A medida que la población comienza a concientizarse acerca de cómo sus decisiones y hábitos influyen en su bienestar, permiten la incorporación de una visión preventiva de la salud, la cual “más que una visión reactiva (enfermedad), empodera tanto al individuo como a la comunidad” [2: 2]. Actualmente “el universo mecanicista del modelo biomédico tradicional, en el cual el cuerpo es visto como una máquina, está siendo reemplazado por un modelo más holístico e integrativo, en el cual el cuerpo es visto como un sistema dinámico de energía que trabaja y es afectado por todo” [2: 2]. En otras palabras, el componente sistémico de los sistemas biológicos debe complementar la visión mecanicista tradicional. Y si bien el nombre mismo de la empresa Biomachine S.P.A. pareciera a primera vista ser heredera de las viejas concepciones del cuerpo, hay que enfatizar que en su filosofía comprende el concepto de ‘máquina’ de una manera plena,

holística y compleja y no meramente en su reducido significado mecanicista, por lo cual con su nombre pretende transmitir esta integración entre las visiones reactivas y proactivas.

Frente a la demanda actual, no se puede hacer vista ciega a que “las enfermedades más comunes, que son las más costosas, pueden prevenirse total o parcialmente por buenos hábitos y elecciones de vida inteligentes” [8: 33]. Las enfermedades cardiovasculares causan 950.000 muertes y la diabetes es responsable de 200.000 muertes al año en Estados Unidos, mientras que 1.3 millones de personas son diagnosticadas con cáncer en el mismo país [10]. Muchas de estas personas podrían haber encontrado un final distinto con las medidas de prevención que propicia la industria del *wellness*.

Industria del *wellness*: “productos y servicios proporcionados proactivamente a personas sanas (sin enfermedad previa) para hacerlos sentir aun más sanos y verse mejor, enlentecer los efectos del envejecimiento y/o prevenir que se desarrollen enfermedades” [1: 5]

Para el año 2007, la industria del *wellness* recaudó \$500 billones de dólares, desde los \$200 billones percibidos el 2002 [1]. Con el impulso en la económica de los últimos decenios, cada vez más personas ganan más dinero y “mientras más aumenten las personas su riqueza, mayor será la proporción del ingreso que destinarán en *wellness*” [1].

Uno de los pioneros en llevar los conceptos del *wellness* al público fue J.I. Rodale, quien en 1954 creó la revista *Prevention* “dedicada a enseñar a los lectores cómo prevenir enfermedades versus tratar los síntomas de la enfermedad” [9: 1]. Para el año 2001, la revista tenía 12 millones de lectores y es la casa editorial con mayores publicaciones orientadas a la salud en el mundo [7].

Otros emprendedores reconocidos son Jill Kenney y su negocio de *fitness* evaluado en \$100 millones de dólares, y Steve Demos que revolucionó el mercado de productos lácteos con la fundación de SILK con leche de soya, con una marca de un billón de dólares [1]. Éstos, entre un número creciente de emprendedores, son ejemplos de negocios sumamente exitosos en el mercado del *wellness* que hoy es “primariamente un movimiento de base impulsado por empresarios individuales y pequeñas empresas” [1: xiii]. Tal es el impacto del movimiento de *wellness*, que incluso grandes cadenas de comida rápida han sumado servicios para satisfacer la creciente demanda de comida saludable de la población. Es el caso, por ejemplo, de McDonald’s que el año 2005 comenzó a vender frutas y ensaladas hasta convertirse en el mayor comprador de manzanas, requiriendo 24 millones de kilos al año [1].

Con los conocimientos de *wellness* y en la búsqueda de llevarlos a una empresa donde tanto el inversionista como el cliente se beneficien, un desafío es generar formas para hacer el estar en forma relevante y accesible a más gente, frente a la creciente necesidad y deseo de más opciones rentables de acondicionamiento físico [8]. Resulta importante ajustarse a las características de cada población, como la edad y salud. Para ello se requiere una formación continua de los entrenadores. Deben saber llevar la teoría a la práctica de un modo efectivo y

funcional para las necesidades del cliente [8]. El manejo de las nuevas tecnologías permite entre otras cosas la lectura de los niveles de antioxidantes y vitaminas, información con la que se pueden desarrollar planes específicos de ejercicio, comida y suplementos vitamínicos [1].

El uso de instrumentos que reflejen la naturaleza del *wellness* cobra importancia en la clínica ya que “permite tanto las interpretaciones personales y el desarrollo de planes de *wellness* propios” [7: 12] para así examinar las influencias e interpretar los resultados de formas relevantes para la vida de los clientes “y el uso de esta información como una base para el cambio” [7: 12]. El *wellness* requiere del equilibrio dinámico entre sus dimensiones, lo cual puede lograrse en el trabajo de asesoramiento del cliente al evaluar el actual equilibrio y cómo llevarlo a un estado de bienestar. A gran escala “los crecientes costos en salud están impulsando la necesidad de encontrar formas efectivas para promover y medir el *wellness* como medio para prevenir enfermedades y apoyar poblaciones objetivo para mantenerse saludable o mejorar su nivel de *wellness*” [6: 24]. Se requiere saber en qué y cómo invertir eficientemente para lograr el *wellness* poblacional y con ello el crecimiento positivo de las comunidades.

7.2. Tendencias Globales

Se estudian las tendencias a nivel global que tengan relación con la industria del *wellness*. De las diez tendencias globales propuestas por la empresa Euromonitor S.A existen dos de ellas que tienen relación con la industria de la salud y calidad de vida [9].

1) Las tasas de obesidad han alcanzado niveles sin precedentes y seguirán en aumento, aunque más lentamente que antes gracias a la creciente toma de conciencia de la salud. Aunque en gran medida es un fenómeno occidental, los países emergentes están frente a un aumento de la obesidad, con países como México especialmente afectados. La obesidad ha comenzado a surgir en Asia Pacífico debido al aumento de los ingresos. Esto lleva a los consumidores a adoptar dietas de estilo occidental. Las enfermedades relacionadas con la obesidad, como enfermedad cardíaca, diabetes tipo 2, la hipertensión y los accidentes cerebro vasculares, son una carga cada vez mayor para los sistemas sanitarios.

Los gobiernos han introducido una serie de medidas para ayudar a combatir el problema, tales como "impuestos de grasa " en los productos de alto contenido calórico, la prohibición de máquinas expendedoras en las escuelas y campañas de salud pública. El deseo de los consumidores por perder peso ha incrementado la demanda de productos de control de peso, es decir, sin receta, como pastillas contra la obesidad, té adelgazantes, sustitutos de comidas y suplementos para bajar de peso.

2) Nuevas actitudes hacia el envejecimiento o "*anti - aging*".

Las actitudes hacia la mediana edad y ancianos han cambiado notablemente, difuminando los límites tradicionalmente percibidos de comportamiento y estilos de vida apropiados para la edad. Aumenta entonces la demanda por productos/servicios que promuevan el *anti - aging*. La tecnología digital ha jugado un papel importante en esta tendencia, ya que la comunicación entre personas de todas las edades a través de blogs y comentarios, foros en línea y medios sociales los

expone a las mismas culturas y puntos de referencia, disminuyendo las brechas generacionales en materia de cultura.

Los consumidores de hoy están mejor educados acerca de la aptitud y la nutrición, y tienen que ver con la adopción de medidas preventivas para preservar su salud durante el mayor tiempo posible. Esto ha generado oportunidades para las empresas que decidan ingresar a la industria. En esta industria los medios de comunicación - y en particular el énfasis en celebridades "sin edad" - refuerzan la idea de que es posible y, de hecho, es deseable seguir joven y atractivo en la vejez.

A medida que envejece la población, la demanda crecerá para productos de prevención de la salud, como los suplementos y alimentos funcionales que apuntan a la salud ósea, articular, cardiovascular y digestiva [9]. El mercado de los procedimientos cosméticos no quirúrgicos, tales como rellenos inyectables, continuará en auge, ya que pierden su estigma y se vuelven más accesibles para el público en general.

7.3 Tendencias de la Industria en Chile

Según cifras del mercado, sólo el 3% de los chilenos asiste de manera regular a un gimnasio; una cifra baja en comparación al 5% de Argentina y al 12% de Estados Unidos [10], pero que a su vez demuestra que el negocio de los gimnasios y centros de entrenamiento aún tiene mucho potencial en Chile. La inversión de los principales actores de la industria nacional ha sido de aproximadamente US\$ 50 millones en los últimos diez años y continuará en aumento, según comentarios del gerente general de la cadena Sportlife.

A modo de ejemplo el nivel de inversión realizado por uno de los principales actores del mercado, Sportlife, en sus 12 años de vida es de US\$ 12 millones. Actualmente la empresa Sportlife cuenta con 16 gimnasios, 8 propios y 8 franquiciados, desde Antofagasta a Punta Arenas, sumando cerca de 20 mil clientes a nivel nacional [11].

7.4 Antecedentes Generales Biomachine S.P.A.

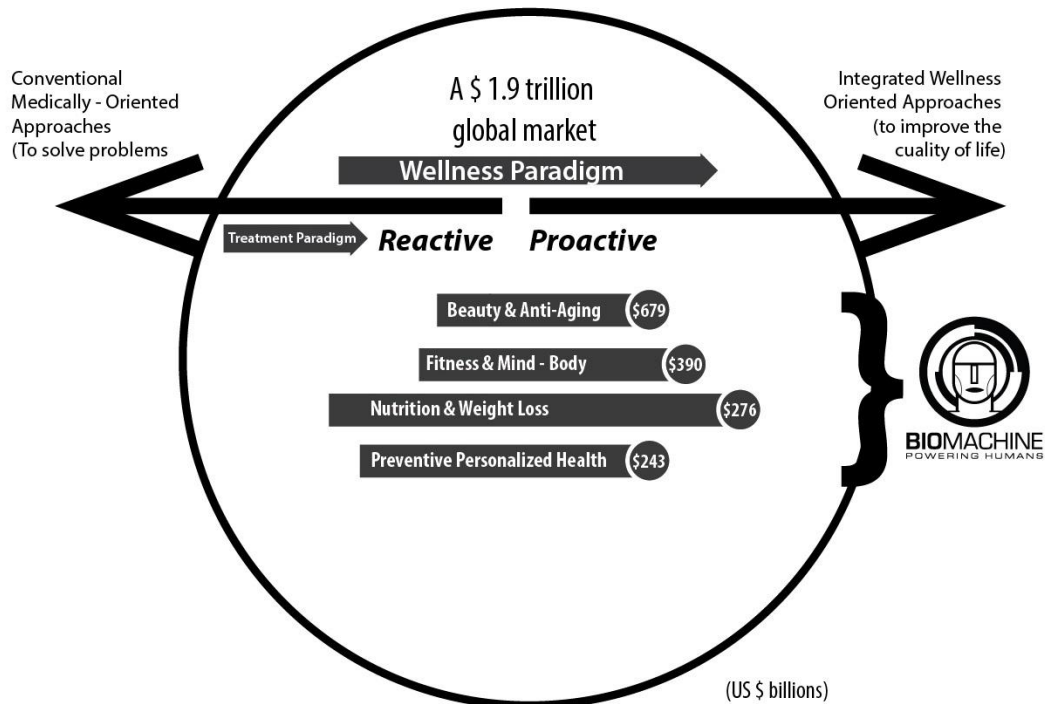
Biomachine S.P.A. es un emprendimiento, de origen chileno, constituida en marzo del año 2013. Fue fundada por Kael Becerra, quien actualmente es el administrador de la firma, después de un proceso de rediseño y aprendizaje constante en la industria del *wellness* de dos años, en los cuales se desarrollaron dos prototipos del servicio.

El servicio actual, previo al desarrollo de esta memoria, es el servicio de entrenamiento, nutrición, belleza y anti-aging. El centro Biomachine posee una única sucursal ubicada en la comuna de La Reina, Santiago.

En la Ilustración N°3 puede observarse cuáles de los *clúster* de la industria del *wellness* agrupa Biomachine S.P.A. en su propuesta de valor.

Industria del Wellness

The Wellness Cluster



SRI International's 2010 Report, Spas & the Global Wellness market: Synergies & Opportunities

Ilustración N° 3: Posicionamiento Biomachine S.P.A. en la industria del wellness

Esta empresa se encuentra dentro de la industria del *wellness* nacional y cuenta con treinta clientes activos, a octubre del año 2013 y cuatro colaboradores contratados por la compañía, además del administrador, quien lidera el proceso de consolidación de la empresa. El foco principal de la empresa ha sido la creación continua de valor en sus servicios y estandarización de sus procesos internos, junto con la validación, mediante la retroalimentación continua de sus clientes, de la propuesta de valor. Esto ha permitido la obtención de resultados en materia de aspecto físico y calidad de vida en todos sus clientes.

A continuación se presentan las respuestas del administrador a un set de preguntas diseñados para explicitar la situación actual de la compañía, en el mes de Octubre del año 2013, como parte de la creación de material para presentar a potenciales inversionistas.

1.- *¿Qué vende Biomachine? (Producto / Servicio / Ambos)*

Vende la asesoría y los modelos de entrenamiento y gestión de salud integral que ofrecen mejoras garantizadas. Hoy es un servicio con el que queremos llegar a vender una experiencia (emociones, motivación, pasión, compromiso, estilo de vida)

2.- *¿Cuál es su segmento objetivo? (niños-jóvenes-adultos-tercera edad / gente sana-gente con deficiencias / hombres-mujeres / deportistas-sedentarios / ¿todos? ¿Alguno en especial?)*

ABC1, Estudios universitarios. Ambos sexos. Target edad, adultos, 30-60 años. Como antecedentes de emprendimientos similares, contamos con los siguientes datos de terreno: 75% de los clientes activos del centro de entrenamiento Salus, fundado por Jayme Netto en Brasil, están en este tramo, al igual que los clientes actuales de Biomachine. Su principal motivación es mejorar estado físico y estética, según la encuesta realizada el 5 de agosto de 2013 a los 13 clientes con que Biomachine contaba hasta ese momento, la cual fue contestada por 8 personas. Están interesados en conocer su historial genético, hábitos de sueño y todos tienen interés por tecnología ligada a la salud (Pulsera para monitorear sueño, test genético y Plataforma Online). Casados 77%. Tienen poco tiempo disponible, trabajan harto. Todos prefieren horas desde las 18 horas en adelante. El 70% de ellos tiene un auto propio valorado sobre los 10 millones de pesos. El 53% son Ingenieros (Civil o Industrial). El 63% son hombres. El 50% son empresarios. En general antes de ingresar a Biomachine no estaban realizando una actividad física de manera regular, sin embargo, el 63% de ellos realizó deporte en algún momento de su vida.

3.- *¿Tienen ya metas o expectativas reales y medibles? (Porcentaje de Mercado, Ventas, Utilidad) ¿En qué plazo? ¿Por cuánto tiempo?*

A Octubre de 2013 ya tenemos 30 clientes. Se venden 2-3 planes por mes. Esperamos llegar a 60 clientes en Mayo de 2014, en el gimnasio donde realizamos las operaciones actualmente, con un costo muy similar al que tenemos hoy. Esto es a corto plazo.

Este es un servicio que no tiene mucha competencia, seguiría más la lógica de océanos azules, donde uno construye un nuevo mercado, basado en una industria que ya estaba madura. Un ejemplo es el Cirque du Soleil, que mantuvo el negocio del circo pero innovó en el formato y la experiencia y que por al menos 10 años no tuvo competencia y se robó todo el nuevo mercado. Lo mismo podría ocurrir en este caso con la industria de los gimnasios pues el tipo de servicio ofrecido actualmente es un servicio muy maduro y estancado.

4.- *¿Cómo genera valor Biomachine? ¿Kael Becerra (Fundador y actual administrador) es el secreto? ¿Su tecnología es secreta? ¿Su enfoque de la salud?*

La imagen pública de *Kael* y su trayectoria deportiva han servido para ganarse la confianza de los primeros clientes del servicio. El cliente necesita confiar.

Hemos visto que la tasa de éxito de venta una vez el posible cliente tiene reunión presencial con *Kael* está por sobre el 75%. Éste sería el secreto para captar clientes, pero el secreto para que se mantengan es el servicio ofrecido y los resultados obtenidos.

No hay secretos. Está todo estudiado en el mundo del entrenamiento y evaluaciones. Pero lo difícil es lograr hacer todas las evaluaciones necesarias, mes a mes junto con diseñar entrenamientos y planes de dieta y nutrición adaptados a cada persona según sus evaluaciones. La capacidad de conversar multidisciplinariamente. Sin perder el control de todo esto. Pues cada cliente, hoy en *Biomachine*, genera aproximadamente 80 datos por mes. Esto es lo que eventualmente se podría automatizar, en algún grado con la plataforma online y software. Pero siempre debe haber seres humanos muy bien capacitados. El secreto podría ser ver la salud como un proceso. Medible, controlable y garantizable.

El enfoque hacia la salud es integrativo, sistémico. Todo está relacionado. Se ve al ser humano como una máquina integral, holística y compleja que debe tener cada uno de sus sistemas y partes en equilibrio. No solo es suficiente que cada una de las partes de esta máquina por sí sola se encuentre saludable, sino también que el conjunto de partes al interactuar al unísono también lo esté. Solo así se logra el máximo potencial de cada individuo. Esto difiere de la realidad actual, ya que todos los especialistas creen que su especialidad es la solución. Nadie hace un seguimiento de sus clientes, ni menos garantiza los resultados del proceso.

5.- *¿Cómo pretenden comunicar el valor que genera Biomachine?*

El valor de *Biomachine* se ve a través de los resultados obtenidos con nuestros clientes. Tomar a líderes de opinión claves en Chile para que ellos sean la cara visible de *Biomachine*. El efecto multiplicativo de la recomendación boca a boca ha sido muy importante hasta el momento, pues se logra transmitir por esta vía la confianza, que es la clave para lograr la venta y compromiso mes a mes del cliente con el método y todos los cambios en su vida que la asesoría e intervención propone. Por ende, es necesario construir una marca muy potente con un posicionamiento de primer nivel.

6.- *¿Cuáles son las restricciones activas para futuros crecimientos de Biomachine?*

La principal restricción activa es contar con convenios con centros o gimnasios para poder usar sus instalaciones para realizar el entrenamiento con cada cliente. También el capital humano de primer nivel, es una restricción pues se debe ir formando y capacitando en este nuevo modelo de ver al ser humano.

7.- *¿Qué tan fácil es que puedan copiar el proyecto una vez que comience?*

Es fácil copiar el proyecto a nivel de máquinas, test realizados y estructura física. Pero es muy difícil a nivel de procesos utilizados, formas de integrar los datos generados, conocimiento del cliente y generar constantemente nuevos tipos de entrenamiento. Es difícil innovar en el campo del entrenamiento personalizado y gestión de salud integral pues se debe ser muy riguroso y con respaldo científico.

7.5 Antecedentes del memorista

Kael Becerra es un destacado ex-atleta nacional, Ingeniero Civil Industrial (c) de la Universidad de Chile, empresario e inversionista. Es fundador de la empresa Biomachine S.P.A. y actual administrador de la misma. Ha sido conductor de programas de televisión sobre deporte, profesor auxiliar en ramos de emprendimiento, charlista y director en empresas familiares. Se ha estimado el valor de la inversión realizada, por distintos medios de comunicación y auspiciadores, en la marca "Kael Becerra" a septiembre del año 2013 en trescientos millones de pesos chilenos [12].

En su desempeño como atleta, logró ser uno de los hombres más rápidos del circuito atlético internacional, en las especialidades de velocidad.¹ Poseedor de una aceleración única que lo llevo a conquistar triunfos en todo el mundo, alcanzó el puesto N° 24 en el ranking mundial de velocistas [13]. Con su dedicación y compromiso demostró durante su carrera atlética que es posible entrenar y competir, en el extenuante mundo del alto rendimiento deportivo en conjunto con ser un estudiante. Obtuvo el premio al mejor atleta de Chile el año 2006, entregado por el círculo de periodistas del país.

Aventajado y un emprendedor pujante, finalizó sus estudios escolares con un promedio de 6,8 en el colegio Andree English School y obtuvo 818 puntos (de un máximo posible de 840 puntos) en la prueba de matemática de selección universitaria del año 2003, ingresando en el puesto N° 54 a la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad de Chile. Comenzó su carrera atlética de pequeño, impulsado por sus padres. A los siete años fue su primera carrera de 50 metros planos. Ocho años después representaba a Chile en su primer mundial de atletismo, categoría menores, de Hungría (2001) en los 100 metros planos y 16 años después lograría su mejor actuación en un Campeonato Mundial Universitario, conquistando un histórico cuarto lugar en la final de 100 metros planos.

Las fortalezas de Kael para el emprendimiento nacen de la resiliencia que exige el deporte de alto nivel para levantarse una y otra vez después de las derrotas, como atestiguan sus más de seiscientas carreras de 100 metros planos en las que obtuvo solo 12 medallas de nivel internacional. Pese a haber obtenido cuatro medallas sudamericanas, cuatro medallas Juegos ODESUR, 2 medallas Iberoamericanas y 2 medallas en Grand PRIX internacionales IAAF, la

¹ Pruebas de Velocidad: 60 metros planos *indoor* y 100 metros planos *outdoor*.

tasa de éxito no superó el 2% durante su carrera como atleta. La capacidad de adaptación destaca en su persona gracias a la experiencia de vivir un año en Italia y dos años en Brasil alejado de su entorno inmediato y círculo familiar. Queda en evidencia la capacidad de mantener el foco, optimizar el uso de recursos, adaptarse a nuevos entornos e innovar en los métodos de entrenamiento utilizados. Pionero en Chile en aplicar proceso de aprendizaje continuo en el equipo multidisciplinario entre los años 2009-2011.

Desde el año 2009 en adelante, se hace cargo de la gestión completa de su equipo multidisciplinario, compuesto por: Médico traumatólogo, Médico Endocrinólogo, Entrenador, Quiropráctico, Masajista, Asesor de Prensa, Manager, Fisiólogo, Kinesiólogo y Psicólogo, para lo cual aplicó los conocimientos de gestión aprendidos durante su carrera académica de Ingeniero Civil Industrial.

Los principales aprendizajes y fortalezas de Kael se resumen en la siguiente lista:

- Manejo y gestión de las situaciones de alto rendimiento
- La agenda del alto rendimiento aplicado al mundo profesional
- Cómo competir en entornos cambiantes y competitivos
- Superación de la adversidad y miedo al fracaso.
- Conformación y gestión de equipos de alto rendimiento

Las características mencionadas forman, según Steve Blank, parte de las cualidades necesarias para liderar el proceso de crecimiento de un emprendimiento [14].

8. PLAN DE NEGOCIOS

Este plan de negocios tiene como objetivo determinar cómo la empresa Biomachine logrará sus objetivos de forma coherente, consecuente y cohesiva. El plan identificará el mercado, sus perspectivas de crecimiento, los clientes objetivos y los principales competidores, para luego diseñar una propuesta de valor y construir un modelo de negocios. El plan se basa en un conjunto de estimaciones, correctamente justificadas, donde se identifican puntos en los cuales la rentabilidad del negocio es más sensible. Como eje central de este plan se encuentra la propuesta de valor desarrollada en esta memoria y el modelo de negocios, que permite a la empresa Biomachine consolidar su crecimiento y aumentar su cuota de mercado.

8.1 Análisis de la industria

8.1.1 Industria en Chile

Actualmente, los gimnasios o centros de entrenamiento, que son los principales actores del incipiente mercado del *wellness*, facturaron el año 2011 un total de \$152 millones de dólares brutos y totalizando un total nacional de 1687 centros [15] [Ver Ilustración N° 4]. La penetración total, en la población chilena, de los servicios ofrecidos por estos actores es de 1,7%. [Ver Ilustración N° 5].

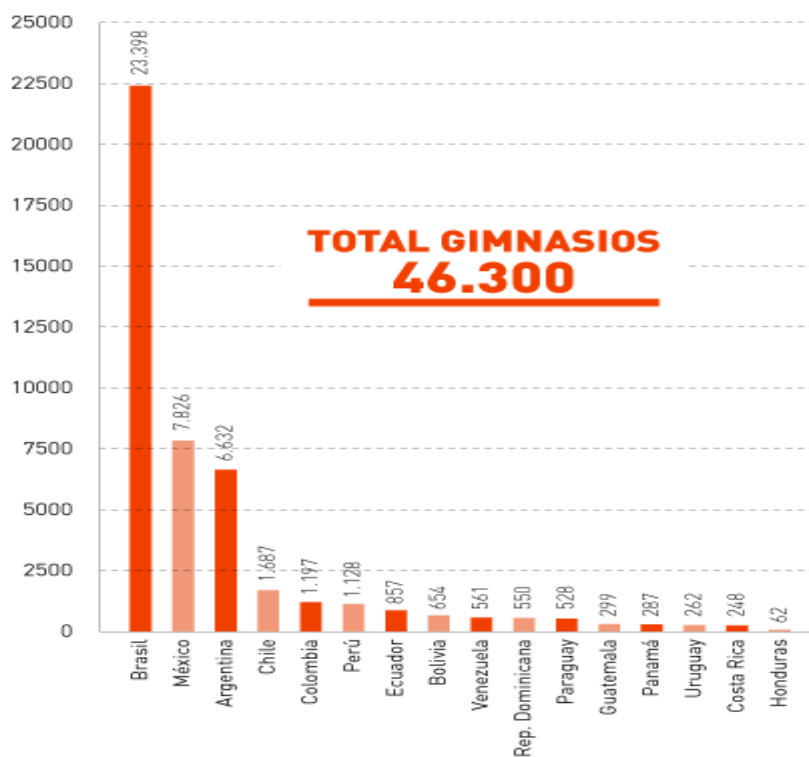


Ilustración N° 4: Total Gimnasios Sudamérica, por país [14]

La relación de gimnasios por cantidad de habitantes para Chile es de 0,0001 gimnasios por habitante. Bajo el mismo análisis Brasil y Argentina obtienen una relación de 0,00012 y 0,00016 respectivamente. Esto presenta una oportunidad de crecimiento para el número de

gimnasios en Chile – usando como referencia el promedio entre Brasil y Argentina de 0,00014 gimnasios por habitante – de un 40% [15].

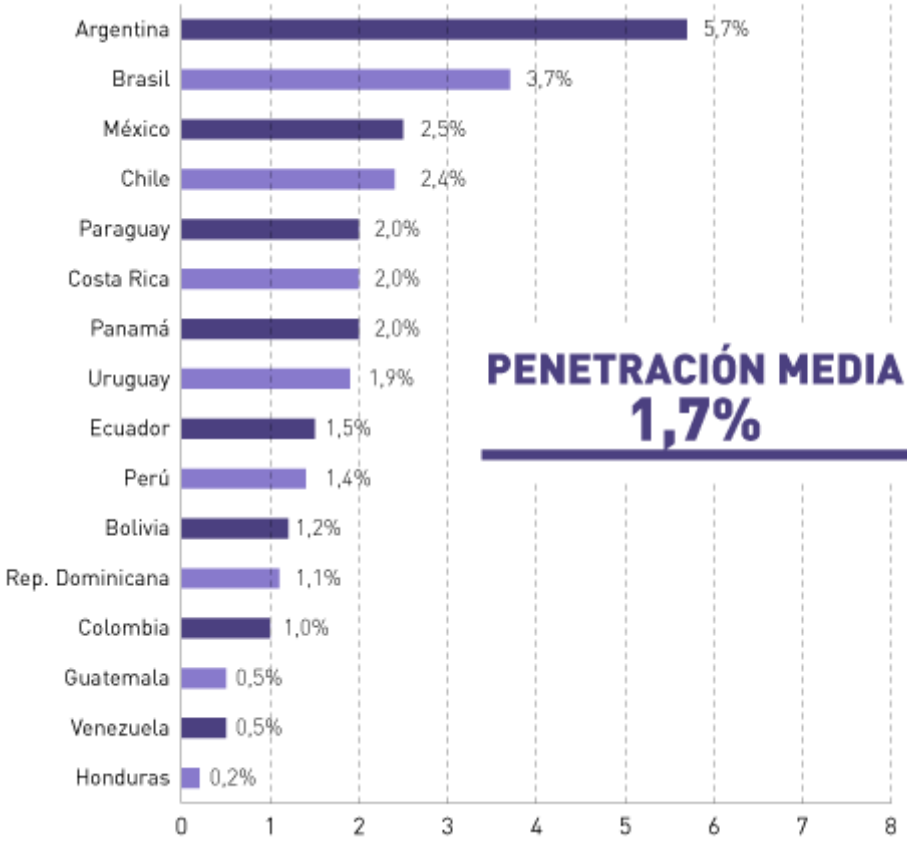


Ilustración N° 5: Penetración Media Gimnasios Sudamérica, por país [14]

Se observa que en Chile, la industria de centros de entrenamiento posee un potencial de crecimiento, hasta alcanzar los niveles de penetración de Brasil, de un 54%. Este potencial aumenta a un 238% si se alcanzarán los niveles de penetración de la industria en Argentina.

La industria chilena de centros de entrenamiento experimentará un fuerte crecimiento en los próximos años, sustentado por la confirmación de las tendencias mundiales sobre el cambio de paradigma en la salud hacia un paradigma proactivo y por la estabilidad económica nacional, la cual ha permitido a Chile posicionarse como el país con el PIB per cápita más alto de la región sudamericana [16]. Este aumento de poder de compra impacta positivamente a la disposición de gasto de los consumidores en productos y servicios de la industria del *wellness* [1].

Una industria puede encontrarse, según el modelo del ciclo de vida de la industria en las siguientes fases: introducción, crecimiento, madurez o declinación. De acuerdo a lo descrito sobre la industria de los centros de entrenamiento, a sus tasas de crecimiento, proyecciones y

desde la perspectiva del ciclo de vida de las industrias utilizado, se determina que la industria de los centros de entrenamiento en Chile se encuentra en una etapa de pleno crecimiento. Ésta se caracteriza por el rápido aumento en el número de competidores donde la demanda crece más rápido que la capacidad instalada [9].

8.1.2 Industria en Sudamérica

La industria de los centros de entrenamiento comenzó a desarrollarse en Sudamérica en la década de los noventa. A pesar que es una industria joven, actualmente se cuenta con 13 marcas norteamericanas y dos europeas presentes en varios países de la región. Adicionalmente, se suman ocho marcas latinoamericanas que están creciendo dentro y fuera de su mercado de origen. Destaca la marca chilena Sportlife, la cual acaba de ser comprada por la marca colombiana Bodytech en el año 2013.

Según un estudio de IHRSA que detalla el estado de la industria del *fitness* en América Latina:

“La industria facturó en 2011 US\$5.600 millones brutos [Ilustración N°6] en los más de 46.000 gimnasios que existen en los quince mercados que fueron analizados en el estudio, en el que se detalla que Brasil y México son los países con mayor facturación durante el ejercicio anterior con US\$2.358 y US\$1.479, respectivamente, lo que es esperable si se considera que ambos países son las economías más grandes de la región y que esta industria está muy relacionada con la renta per cápita. Más atrás se ubica Argentina, mientras que los mercados pujantes y nuevos son Chile y Perú” [21].

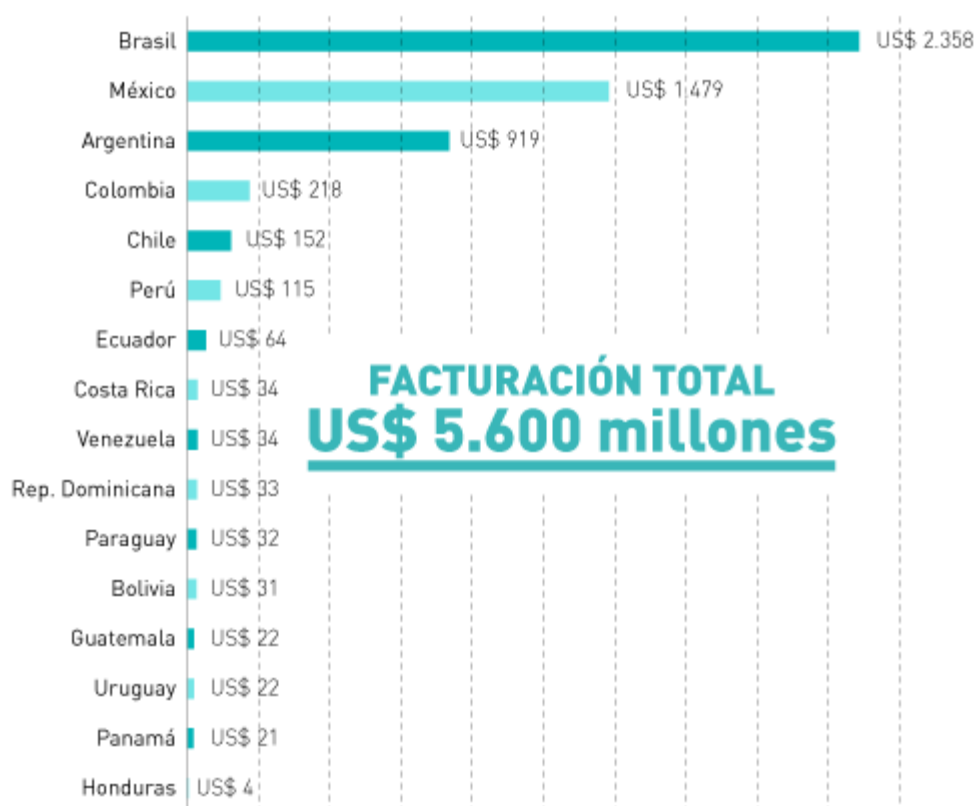


Ilustración N° 6: Facturación Gimnasios en Sudamérica: Facturación en millones mercado del fitness [14]

De acuerdo a un estudio de Mercado *Fitness* [17] [15], en el 2008 las diez compañías líderes en la región habían recibido ingresos por US\$370 millones, mientras que en 2011 las ventas fueron por US\$647,8 millones. El estudio proyectaba que para el cierre de 2013 éstas se incrementarían, aproximadamente, en 34,4%.

Ulises Fontanini, máster de franquicias y director general para Uruguay, Argentina, Chile y Sur de Brasil de Vivafit Uruguay, señala que el mercado de los centros de entrenamiento ha crecido los últimos tres años a tasas sobre el 15% anual [17]. Algunas de las causales de este auge son la solvencia de las economías de la región, el crecimiento de las clases medias [18], la necesidad que tienen actualmente las personas por mantenerse activas y la percepción de consumo de la actividad física y salud.

En línea con los hallazgos estratégicos encontrados en el punto anterior para la empresa Biomachine S.P.A., Guillermo Vélez, redactor del informe y editor de Mercado *Fitness* observa que la industria del *wellness*, específicamente la de los centros de entrenamiento, se encuentra en una etapa temprana en Sudamérica donde difícilmente puede existir un factor que frene el crecimiento de la misma [17].

Se concluye que el negocio de los centros de entrenamiento, el cual se enmarca dentro de la industria del *wellness* continúa ofreciendo oportunidades de crecimiento e ingreso para nuevos y antiguos actores. No debe desestimarse la gran capacidad instalada de estos centros de entrenamiento y el posicionamiento que poseen en la región en la mente de los consumidores. Debe aprovecharse estratégicamente la etapa de transición hacia el nuevo paradigma integrativo en la que se encuentra esta industria de centros de entrenamiento. Se propone evaluar en mayor detalle modelos de negocio que tengan a los centros de entrenamiento como aliados claves o *partners* estratégicos.

8.1.3 Análisis PEST

Esta herramienta permite analizar el impacto de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en la industria del *wellness*.

1. Factores políticos:

El gobierno de Chile ha asumido el aumento de las enfermedades y sus factores de riesgo como un problema social de país y prioritario. Este interés político se ha institucionalizado mediante un programa a nivel nacional denominado "Elige vivir sano". Éste tiene como principal objetivo el contribuir a la instalación de prácticas de vida saludable en toda la población, con el fin de disminuir los factores y conductas de riesgo asociados a enfermedades crónicas no transmisibles [19]. Participan activamente de este programa la Presidencia de la Republica, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Desarrollo Social y el Instituto Nacional del Deporte, junto con una participación menos protagónica del resto de los ministerios y servicios públicos. En materia legislativa, no existen leyes específicas para la industria del *wellness*, en materia de fomento de actividades asociadas dentro de las empresas, comunidades e instituciones. Es posible en Chile patentar los sistemas de entrenamiento y gestión de salud integral desarrollados por la empresa. La industria del *wellness* no está bien regulada respecto a tipos de servicio, calidad de servicio, garantías y responsabilidades legales frente a perjuicios o accidentes generados por los productos o servicios de la industria.

2. Factores Económicos:

Chile es un país económicamente estable, según los informes del Ministerio de Hacienda [20] y muestra un crecimiento anual sostenido durante los últimos años de entre un 5-6%. Según el Banco Central de Chile y de la CEPAL16, el crecimiento de Chile durante los últimos tres años 2010, 2011, 2012 ha sido de 5,2%, 6,3%, 5,6% respectivamente [21], esperándose un crecimiento para el año 2013 de un 4,6% según el Banco Central. Supera en todos los escenarios el crecimiento promedio de América Latina durante los mismos años (4,2% año 2011 y 3,7% año 2012) [16].

Chile posee una economía abierta y competitiva, destacándose por sobre prácticamente todos los países de Sudamérica. La inflación se ha mantenido en línea con la meta del Banco Central durante los últimos años y lo mismo ha ocurrido con la tasa de interés del Banco Central, en torno al 5% durante los últimos dos años [20]. El tipo de cambio no afecta a la industria de servicios de *wellness*.

En términos macroeconómicos, si bien existen dificultades propias del escenario que se vive a nivel mundial, Chile se encuentra en un ambiente propicio para el desarrollo y crecimiento. Al 31 de marzo de 2013 la deuda bruta del Gobierno Central alcanzó el 10,8% del PIB, lo cual significa una disminución como porcentaje del PIB de 1,4 puntos respecto a lo registrado en diciembre de 2012 [20]. A nivel microeconómico hay que destacar las cifras publicadas por el Servicio de Impuestos Internos [40] sobre el crecimiento acelerado en los últimos años de los contribuyentes que cotizan en los tramos más altos de impuesto a la renta. Ellos constituyen uno de los grupos más interesados en los servicios asociados al *wellness* debido a mayor ingreso disponible para gastar en servicios de este tipo.

3. Factores Sociales:

El alto sedentarismo y obesidad, junto a otros factores de riesgo, presentan muy bajos indicios de clasificación país según último estudio cita. Esta situación coincide con la tendencia mundial de "EUROMONITOR" [11]. Los resultados del estudio "*Indicadores de Obesidad en Población Chilena*", realizado por el Ministerio de Salud el 2011, muestran que el 67% de la población mayor de 15 años presenta exceso de peso (parámetro que incluye sobrepeso, obesidad y obesidad mórbida) [22]. Es interesante agregar que la discriminación por sobrepeso que se ha generado en los Estados Unidos [7], amenaza con transmitirse hacia otros países, incluido Chile. Convirtiéndose en una aspiración y signo de status social el contar con un correcto balance en todas las dimensiones del *wellness*.

Desde el año 2000 en adelante, existe un factor cultural que resulta importante de analizar. Se trata del alto grado de aceptación que presentan las propuestas de servicios o productos de la industria del *wellness* dentro del mercado chileno. El uso de internet ha permitido el acceso a contenidos y servicios en la industria del *wellness* como nunca antes en la historia. La demanda por blogs y plataformas digitales que generen o distribuyan material saludable ha aumentado considerablemente.

La industria del *wellness* está en fase de crecimiento, con bajas tasas de penetración según estándares de países desarrollados, lo que presenta una buena oportunidad para ingresar en la misma. En Chile la penetración es de solo 2,5%, con perspectivas de crecimiento sobre el 15% anual. Estados Unidos, en cambio, alcanza una penetración de 15% para este mercado y Argentina un 5.7%.

4. Factores Tecnológicos:

Chile es un país con alto nivel de adopción de nuevas tecnologías. En una industria en pleno desarrollo, como lo es la del *wellness*, los factores tecnológicos son indispensables de considerar ya que su integración en los servicios ofrecidos pueden resultar el elemento diferenciador, aumentar el valor percibido y calidad de servicio. Genera una ventaja competitiva con respecto a los demás actores del mercado. Específicamente en áreas como la Telemedicina y plataformas digitales de gestión de datos biológicos se han realizado importantes avances. Por

ejemplo, los que se han desarrollado en la industria de los test de ADN, que permiten una detección temprana de potenciales enfermedades. Éstos se inscriben en el paradigma proactivo frente a la salud.

8.1.4 Fuerzas competitivas de la industria

Las industrias que se encuentran en la fase de crecimiento se caracterizan por un poder bajo de los compradores debido a que la demanda aumenta más rápido que la oferta. Es normal observar altas rentabilidades en esta fase de las industrias. Las empresas corren riesgos de liquidez y compiten por posicionarse según sus objetivos para tomar posición en la cuota de mercado.

Se estudia en este capítulo los factores estructurales de la industria de los centros de entrenamiento en Chile, según el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Amenaza de nuevos entrantes

La industria de los centros de entrenamiento en Chile se encuentra en una fase de crecimiento, lo cual genera las condiciones ideales para el ingreso de nuevos actores al mercado. La identificación de potenciales empresas entrantes es clave para estar preparado frente a la amenaza de perder participación de mercado. La facilidad con que ingresen o no depende de dos factores: las barreras a la entrada y represalias que puedan tener las empresas actuales.

La primera barrera de entrada son los requerimientos de capital necesarios para abrir un centro de entrenamiento y salud. La inversión necesaria para abrir un centro con capacidad para 2.000 clientes y buenos estándares según la industria, se estima entre 0,5 y 1 millones de dólares americanos [23]. La segunda barrera de entrada es la ubicación estratégica en la ciudad y disponibilidad de suelo. La tercera barrera de entrada identificada es el posicionamiento dentro del mercado. Las empresas más consolidadas de la industria poseen oficinas centrales encargadas del marketing, posicionamiento y ventas, lo que hace difícil para los nuevos entrantes realizar un posicionamiento comparable a las empresas grandes en una fase inicial de ingreso.

Se establece como principal barrera de entrada los requerimientos de capital, que superan el millón de dólares americanos para abrir un nuevo centro.

Estructura Competitiva

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de mercado se puede observar que actualmente el sector asociado al *wellness*, está formado por distintos tipos de centros o lugares donde acuden las personas. En particular, para el negocio de los servicios de entrenamiento y gestión de salud integral están los gimnasios, las clínicas de salud y los centros de salud, los

cuales han integrado estos servicios dentro de su oferta. La segmentación utilizada por los actores es por precio, es decir, por nivel socioeconómico, diferenciándose las empresas, principalmente, en las dimensiones de infraestructura y marketing. Al analizar la industria de los centros de entrenamiento mediante la metodología de las cinco fuerzas de Porter se tiene:

1- Poder de negociación de los compradores

No se percibe una concentración de los clientes en determinado centro o tipo de centro. Existe una alta posibilidad de cambio a otro centro dado que no existe mayor sensibilidad hacia el precio de los servicios que se ofrecen. Esto se sustenta en que la industria está en una fase de crecimiento, previamente identificada, por lo que existe aún demanda insatisfecha y el poder de negociación de los compradores es bajo.

2- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en esta industria de centros de entrenamiento son principalmente empresas dedicadas a la comercialización de máquinas y productos de la industria del *wellness*. No existe una ventaja importante que permita a los proveedores tener un elevado poder de negociación dado que existe acceso a marcas y productos de distintos países con precios y calidades competitivas. Se observa, desde el año 2012, una tendencia hacia entrenamiento funcional y al aire libre, lo cual disminuye aun más los requerimientos de los centros de entrenamiento de productos de los proveedores. Disminuyen el poder de negociación de éstos. Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3- Amenaza de nuevos entrantes

Dado que existen actualmente otros centros que ofrecen servicios relacionados con el bienestar de las personas, se debe analizar los distintos factores que podrían incidir como obstáculo al momento de ingresar al mercado. Las barreras de entradas identificadas tienen relación con barreras de capital únicamente, considerando que es factible acceder a créditos para financiar la instalación y apertura de un centro se concluye que esta barrera no es alta. Además no existen costos para los clientes por el hecho de cambiar de un centro a otro, por lo que un nuevo centro puede rápidamente captar un importante porcentaje del mercado local según su ubicación. Existe baja diferenciación de producto ya que los centros existentes ofrecen servicios similares. Se concluye que la amenaza de nuevos entrantes, con propuestas de valor similares a la de la empresa, es media-alta.

4- Amenaza de productos sustitutos

En la actualidad se podría considerar como un sustituto a los centros de entrenamiento tradicionales los centros de yoga, pilates u otros con propuestas en esta línea. Los servicios de entrenamiento a domicilio tienen costos similares con la ventaja de que no es necesario

desplazarse del hogar. Además ya existen centros como 110 Health & Sport Center y MEDS, los cuales han mejorado su propuesta de valor con una visión integral a sus servicios. Existe una amenaza de productos sustitutos media-alta.

5- Rivalidad entre los competidores existentes

Se concluye del análisis de las cinco fuerzas de Porter que la rivalidad existente entre los competidores de la industria es baja. Pues el mercado se encuentra en crecimiento y la oferta no logra satisfacer la demanda por servicios asociados a esta industria.

8.1.5 Conclusión análisis de la industria

Se observa un entorno político es favorable a las iniciativas asociadas al *wellness*. Existe la posibilidad de futuras legislaciones que fomenten el desarrollo de esta industria, debido a la favorable actitud política frente al *wellness*, incentivando a empresas, comunidades e instituciones a consumir los productos o servicios de la industria del *wellness*.

Desde el punto de vista económico, Chile se encuentra en una posición favorable en materia de crecimiento, nivel de deuda y proyecciones futuras. El aumento del PIB per cápita, en relación al *wellness*, genera más interés y disposición de pago por servicios ofrecidos en esta industria.

Los factores sociales también son favorables para el desarrollo de productos y servicios asociados al *wellness*. Existe una tendencia a nivel global hacia una mayor conciencia e interés de los clientes por tener una mejor salud. Lo mismo ocurre con el cambio de paradigma de la industria, desde un paradigma reactivo hacia un paradigma pro activo.

El factor tecnológico, mediante los productos desarrollados para monitorear la salud y analizar los genes permite agregar valor a los servicios de la empresa y generar una diferenciación del servicio dentro de la industria.

Se concluye que el entorno político, económico, social y tecnológico es favorable para la industria del *wellness*. Todos estos factores se encuentran alineados y se identifica entonces una tendencia global positiva para el desarrollo de emprendimientos dentro de la industria.

Se debe considerar el contexto en el que se encuentra la industria actualmente, en la transición de un cambio de paradigma. Por lo mismo, aquellas empresas que no logren orientar sus productos y servicios hacia el paradigma proactivo e integrativo del *wellness* pueden ver amenazada su posición de mercado en el mediano y largo plazo. Esto aplicaría especialmente para las grandes cadenas de gimnasios instaladas en Chile, las cuales poseen prácticamente la totalidad del mercado. Estos actores, de acuerdo al análisis de la industria realizado, pierden terreno en materia de propuesta de valor frente a nuevos actores que sí han logrado desarrollar propuestas de valor interactivas.

Para finalizar, el análisis PEST junto con la estructura de fuerzas de la industria, permiten concluir que la demanda continuará creciendo gracias a las tendencias globales y locales hacia la salud proactiva. Factores políticos y sociales serán los principales motores del aumento del interés por parte de las personas por estos productos y servicios. Queda en evidencia el atractivo de la industria para proyectos relacionados.

8.2 Análisis estratégico de la empresa

El objetivo del análisis estratégico de esta memoria es lograr determinar una ventaja competitiva sostenible que permita estructurar una propuesta de valor diferenciadora en el mercado y permitir desarrollar un modelo de negocios atractivo para inversionistas.

8.2.1 Situación actual de la empresa

La oportunidad que busca aprovechar el presente proyecto tiene relación con desarrollar un plan de negocios para la empresa Biomachine S.P.A. en la industria del *wellness*. Esta empresa ofrece el servicio de entrenamiento y gestión de salud integral como respuesta al alto nivel de frustración de los usuarios de productos y servicios asociados a la salud y *wellness*. Esto se debe a que actualmente la oferta en esta materia está desintegrada y fraccionada por especialidades. Como consecuencia, los usuarios deben gastar tiempo y recursos adicionales para integrar la oferta actual, sin que nadie supervise, gestione y garantice el resultado final.

En países desarrollados, como el caso de Estados Unidos, se observa un cambio en el paradigma de la salud desde lo reactivo hacia lo proactivo, dirigiéndose cada vez más la oferta hacia una propuesta integradora en los distintos centros de salud de ese país [24].

Actualmente, el servicio ofrecido por Biomachine tiene un valor de mercado de \$200.000 pesos. Este valor es mensual e incluye el servicio de entrenamiento personalizado, evaluación mensual e ingreso al recinto de entrenamiento.

Según datos entregados por IHRSA [41] en estudio sobre la industria de centro de entrenamiento, un 15% de los clientes contrata servicios de personal training. Estos clientes buscan obtener resultados concretos en materia de aspecto físico y calidad de vida, para lo cual están dispuestos a pagar un alto precio por este tipo de servicios.

La solución ofrecida por Biomachine consiste en la asesoría del cliente por medio de un equipo multidisciplinario compuesto por distintos especialistas del área de la salud y entrenamiento. Médicos, fisiólogos, kinesiólogos, nutricionistas, quiroprácticos, psicólogos y entrenadores son los profesionales que conforman este equipo. La integración de las distintas especialidades y profesionales es identificada por la administración de la firma como la principal fortaleza y diferenciación del centro respecto a la oferta local actual.

La propuesta de valor actual del centro Biomachine, explicitada en el sitio web y presentaciones de ventas, es la siguiente:

“Retardar el proceso de envejecimiento biológico, mejorando la calidad de vida y apariencia mediante un método integral de entrenamiento y asesoría de un equipo de profesionales del mundo de la salud y wellness que garantiza resultados medibles”

Para garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor actual, la integración, coordinación y monitoreo del servicio se realiza con el apoyo de tecnologías de la información básicas y gratuitas, las cuales permiten la correcta personalización y mantención del estándar de calidad del servicio. La empresa utiliza la tecnología de información que provee la empresa Google en su herramienta Google Drive.

El perfil de cliente actual, identificado por Biomachine S.P.A., pertenece al segmento ABC1, con estudios universitarios completos y un nivel de ingreso mensual sobre los \$2.000.000 pesos. Este cliente vive en el sector oriente de Santiago y está preocupado por su apariencia y su calidad de vida. Tiene vehículo propio con un valor sobre los \$10.000.000 pesos. Ha realizado actividad física en su juventud y ha estado inscrito previamente en algún gimnasio. Este perfil de cliente permite ofrecer productos y servicios en áreas de nutrición, belleza, salud y entrenamiento.

8.2.2 Análisis de los Stakeholders

En esta sección se determinarán aquellos involucrados que pueden influir o verse afectados por el negocio. En este sentido, se incluirán a los accionistas, prestamistas, proveedores, colaboradores, clientes y sociedad en conjunto. Se procede a identificar las expectativas primarias y eventuales conflictos entre las expectativas de los distintos *stakeholders*, su poder e influencia.

Para este análisis se utiliza como herramienta la matriz de *Stakeholders* [25]. El llenado de la matriz se realiza con información recolectada en entrevistas con los distintos grupos de Stakeholders identificados. La información recolectada queda representada en la Tabla N° 1

Tabla 1: Análisis de Stakeholders, Biomachine S.P.A.

Stakeholders	Descripción	Expectativas y objetivos	Poder e Influencia	Coincidencias y conflictos
Accionistas	Un dueño, Founder y CEO	Transformación desde STARTUP a empresa consolidada. Aumento de Ventas	Absoluto en la toma de decisiones. No hay directorio	Falta de equipo gerencial y recursos
Personal	Cuatro empleados, cargos operativos	Conseguir contrato a tiempo completo, aumento de sueldo, capacitación	Alto a nivel operativo, pues si renuncian se detiene el negocio	Comparten Visión del CEO pero inseguros sobre el futuro de la empresa
Clientes	Veinte clientes	Asesoría de entrenamiento y salud completa y de calidad. Mejor infraestructura y ubicación	A través de los ingresos y del marketing boca a boca	Comparten visión CEO, requieren nuevas propuestas de servicio
Comunidad	Segmento ABC1	Método efectivo para la gestión de Salud integral y entrenamiento	Indirecto, a través de líderes de opinión, nivel municipal	Factores sociales pro salud se alinean con Visión CEO
Gobierno		Interés político en propuesta de la empresa	Indirecto a través de impuestos y medios de comunicación	Factores políticos pro salud se alinean con Visión CEO

Se concluye que en la fase actual de la empresa, de crecimiento y consolidación, la mayoría de los *stakeholders* están alineados con la visión de la empresa y serían afectados positivamente por el crecimiento y desarrollo del negocio. Se identifica a la comunidad y gobierno como potenciales aliados para el desarrollo de la empresa, pues comparten interés por propuestas en la industria de la salud y calidad de vida.

8.2.3 Visión, misión y objetivos actuales

La empresa no cuenta con una visión, misión y objetivos explicitados formalmente. Si bien el administrador y colaboradores comparten implícitamente la comprensión del *wellness* e intentan transmitirla durante la implementación del servicio con los clientes, no existe un documento formal. Fue necesario agendar reuniones con los involucrados para externalizar el conocimiento implícito manejado por la organización y desarrollar una propuesta de visión, misión y objetivos. La visión, misión y objetivos actuales y no explicitados formalmente, según entrevista con el administrador, colaboradores y clientes se presenta a continuación:

Visión: Ser un centro referente en Chile en la industria del *wellness*.

Misión: Entregar sistemas de entrenamiento y gestión de salud integral que potencian la salud y calidad de vida de las personas. Mediante asesorías integrales personalizadas, que garanticen resultados. Utilizar el conocimiento científico más actualizado junto con los métodos de entrenamiento del mundo del alto rendimiento y medicina deportiva para desarrollar y optimizar las capacidades físicas en un proceso de co-diseño continuo. "*Queremos llevarte a tu máximo potencial integral*".

Objetivos:

- Desarrollar en los clientes y personal empatía e identificación con la visión y marca de la empresa.
- Mantener tasas de fidelización sobre el 90% y expandir el servicio con marketing boca a boca.
- Tener un crecimiento durante los próximos seis meses de cinco nuevos clientes por mes, para alcanzar un valor de venta mensual por servicio unitario de \$200.000 pesos chilenos.
- Dentro del primer año se espera alcanzar a 50 clientes, para lograr aumentar a 120 clientes en el segundo año.

8.2.4 Creación de situaciones hipotéticas

En mercados estables, es sencillo predecir el futuro. Sin embargo, dada las características presentadas de la industria del *wellness*, la que se encuentra en fase de pleno auge y de cambio acelerado, es posible que ocurran cambios inesperados en las condiciones identificadas en el análisis PEST. Por ello, es necesario identificar aquellos factores de incertidumbre a los que el negocio pudiera ser más sensible y analizar los efectos a nivel comercial de cada uno de ellos. En condiciones de alta y baja incertidumbre.

Con los resultados del análisis PEST, es posible profundizar en los impactos de los principales factores de incertidumbre identificados con la creación de una matriz de situaciones hipotéticas [Ilustración N°2] [25]. Esta representa una solución costo efectiva y coherente con la realidad de la empresa, para evaluar el impacto comercial de los factores de incertidumbre identificados.

Se han identificado, en reuniones con colaboradores de la empresa, los siguientes factores de incertidumbre para el negocio que tendrían un impacto comercial:

- Tipo de cambio
- Tendencia política del gobierno de turno
- Nueva constitución nacional
- Legislaciones asociadas a la industria
- Amenaza de nuevos competidores
- Aumento de costos de la mano de obra
- Alta competencia de la industria
- Cambios en la composición socioeconómica del país
- Crecimiento del sector ABC1
- Aumento en las tasas de penetración de la industria
- Tasa de penetración de internet
- Tasa de adopción de nuevas tecnologías asociadas al *wellness*

Tabla 2: Matriz de Impacto Incertidumbre

Matriz impacto incertidumbre		Impacto Comercial	
		BAJO	ALTO
Incertidumbre	ALTO	Tipo de Cambio, Cambio de tendencia política gobierno. Posibilidad de nueva constitución.	Legislaciones que regulen, fomenten y consoliden la industria del Wellness. Amenaza Crisis Economica mundial. Amenaza nuevos competidores. Aumento costo mano obra y escacez.
	BAJO	Alta competencia y oferta competidores tradicionales en la industria. Cambios en la composición socioeconomica del pais.	Crecimiento PIB y sector ABC1, Aumento de tasa de penetración Industria Wellness, Penetración de internet, Avances telemedicina. Apoyo Politico "Elige Vivir Sano". Tasa adopción nuevas tecnologias .

Se concluye que el impacto de las incertidumbres identificadas, gracias al análisis PEST, es positivo sobre la empresa. Se deberá prestar especial atención a la entrada de nuevos actores al mercado de los sistemas de entrenamiento y gestión de salud integral.

8.2.5 Análisis de recursos

Para el desarrollo de esta sección se identificaron los recursos de empresa y determinaron si éstos pueden aportar a sus ventajas competitivas. Esta identificación se realizó desde una visión basada en recursos. Esto permite determinar los diferenciadores clave y propuesta única de ventas de la empresa para luego realizar un análisis VRIO: Valioso, Raro, Imitable, Organización [25]. Se termina con un análisis del impacto estratégico de los recursos identificados.

Las empresas que son capaces de asignar y reubicar sus recursos de la manera más eficaz, probablemente alcanzarán una rentabilidad superior a la de su industria particular [25]

A. Diferenciadores clave y propuesta única de ventas

Como diferenciadores clave de la propuesta de Biomachine S.P.A. se identifican:

- Método de entrenamiento Biomachine con equipo multidisciplinario
- Proceso de gestión de salud integral
- Registro de datos biológicos con frecuencia mensual del cliente
- Posicionamiento de marca del administrador & fundador de Biomachine S.P.A., como un referente nacional en deporte y salud.²

² Ver capítulo de análisis contextual, antecedentes del administrador de Biomachine S.P.A

B. Análisis VRIO

Para llevar a cabo este análisis se sometieron los diferenciadores clave a una evaluación en las cuatro dimensiones del análisis VRIO: Valioso, Raro, Imitable, Organización. Éstos pueden observarse en Tabla N° 3.

Tabla 3: Análisis VRIO, Biomachine S.P.A.

Análisis VRIO				
Recurso	Valioso	Raro	Imitable	Organización
Método de entrenamiento Biomachine S.P.A.	Permite diferenciación y cobrar un sobreprecio.	Existen otros métodos	No, puede ser patentado	Es posible explotarlo
Proceso de gestión de salud integral y manejo de datos biológicos	Permite aprendizaje continuo y mejoramiento del modelo y métodos	No es frecuente el uso de estos modelos en la competencia	Si	Es posible explotarlo
Posicionamiento y valor de marca administrador Biomachine S.P.A.	Agrega sobreprecio, aumenta participación de mercado	No es frecuente esta combinación y potenciamiento de valor de marca	No	Es posible explotarlo

C. Implicancias Estratégicas del Análisis VRIO

Fueron analizadas las implicancias estratégicas de cada uno de los recursos claves identificados según su implicancia competitiva, impacto en el rendimiento económico y categoría FODA correspondiente. Los resultados se muestran en Tabla N° 4.

Tabla 4: Implicancias Estratégicas Análisis VRIO

ANALISIS VRIO		IMPLICANCIAS ESTRATEGICAS	
Recurso	Implicancia Competitiva	Impacto en el rendimiento económico	Categoría FODA
Método de entrenamiento Biomachine S.P.A.	Paridad competitiva	Normal	Debilidad o Fortaleza
Proceso de gestión de salud integral y manejo de datos biológicos	Ventaja competitiva temporaria	Por sobre lo normal	Fortaleza y competencia central corto plazo
Posicionamiento y valor de marca administrador Biomachine S.P.A.	Ventaja competitiva sostenible	Por sobre lo normal	Fortaleza y competencia central en el largo plazo

Se concluye que la empresa posee a su haber recursos intangibles que permiten diferenciarse y posicionarse como líderes del mercado. A largo plazo debe explotarse el posicionamiento en el mercado local que posee el administrador y fundador de la empresa, junto con fortalecer y priorizar la capacidad de la firma para gestionar la salud de los clientes de manera integral con un adecuado manejo de los datos biológicos recolectados mensualmente. Se debe apoyar también el fortalecimiento del método de entrenamiento de Biomachine S.P.A para lograr transformar este recurso en una fortaleza de largo plazo.

8.2.6 Análisis propuesta de valor actual de Biomachine S.P.A

Se diseñó para evaluar estratégicamente a Biomachine S.P.A. y posteriormente realizar benchmarking de la competencia el artefacto denominado “*Ficha evaluación estratégica*”. Ver Anexo A.

En esta metodología, de elaboración propia, se proponen seis dimensiones estratégicas para evaluar a la empresa dentro de la industria: Misión, Calidad de Infraestructura, Marketing & Posicionamiento, Estructura Interna, Sistema de Entrenamiento y Segmentación.

Análisis Estratégico centro entrenamiento Biomachine S.P.A, escala 1-10.

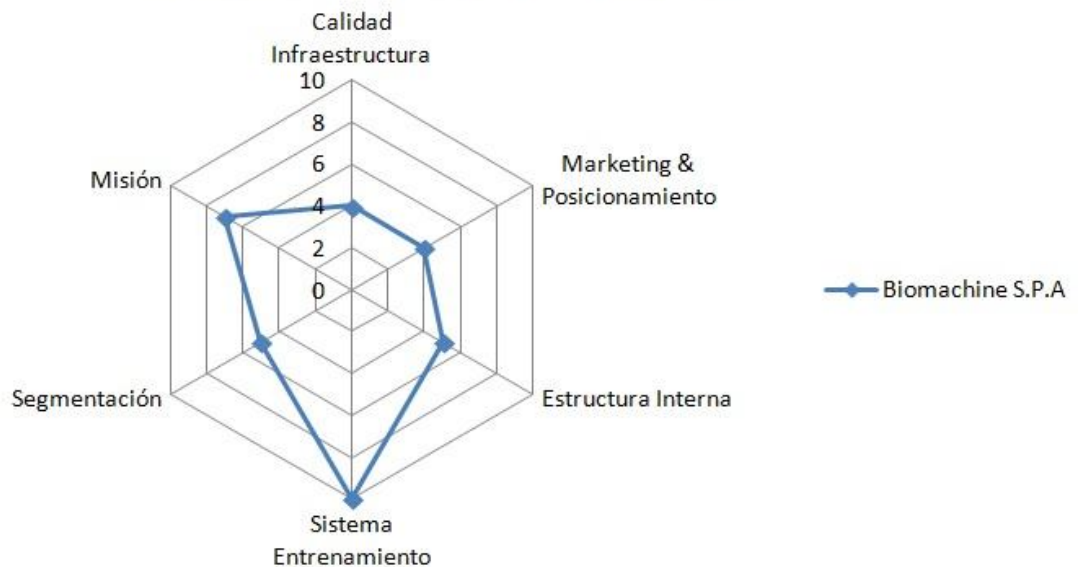


Ilustración N° 7: Análisis Estratégico Biomachine S.P.A.

Los resultados de esta evaluación se observan en la Ilustración N°7. Se distingue, sobre el resto de las dimensiones evaluadas, la puntuación obtenida en "Sistema de Entrenamiento". Esto coincide con una de las fortalezas identificadas previamente en el análisis VRIO. El estado embrionario en el que se encuentra la empresa presenta la posibilidad de tomar decisiones estratégicas para el posicionamiento y competencia de la misma en la industria.

Se concluye que el foco estratégico de la firma debe buscar potenciar otras dimensiones para poder diferenciarse de manera sustentable del resto de la competencia en más dimensiones.

De acuerdo a los recursos identificados, la dimensión de "Marketing & Posicionamiento" puede reforzarse con el posicionamiento de marca del fundador de la empresa.

La dimensión de "Segmentación" y "Infraestructura" requieren, dada la condición actual de operación de la empresa, de una inversión mayor en las instalaciones disponibles y aumento de precio del servicio. Debido a que la empresa opera en las instalaciones del gimnasio "Club Tobalaba", ubicado en la comuna de La Reina, el perfil socioeconómico predominante se aleja del ABC1 que identifica la empresa. Lo mismo ocurre con la calidad de la infraestructura, ya que al no ser propia, corresponde a un estándar inferior al de la competencia de la empresa. Se establece que las mejoras en estas dos dimensiones deben postergarse y no invertir recursos por el momento, hasta lograr mayor estabilidad y crecimiento de la empresa en el corto plazo.

La dimensión correspondiente a la "Misión" depende directamente de la propuesta de valor de la firma. Se recomienda invertir tiempo y recursos en perfeccionar la propuesta de valor actual y alinear la misión de la empresa con esta.

La dimensión de "Estructura Interna", referente a los procesos que realiza la firma puede fortalecerse con el desarrollo de un software a medida, que permita mejorar la gestión de datos biológicos de los clientes, perfeccionar el método de entrenamiento ofrecido, implementar puntos de contacto virtuales con el cliente mediante una plataforma y diferenciarse de la competencia.

Para finalizar el análisis estratégico, se recomienda a la administración, basado en los resultados anteriores, avanzar en el desarrollo de una ventaja estratégica de largo plazo, distinta a las que ya posee, pues para los inversionistas el posicionamiento de la empresa no debe depender del posicionamiento de una persona, como ocurre actualmente. Sino de un posicionamiento de sí misma, independiente de las personas que trabajen en su interior. En la misma línea, la infraestructura donde se lleven a cabo las operaciones de la empresa debe estar a la altura de las expectativas de los clientes del segmento ABC1, al cual apunta la firma. Se recomienda explorar alternativas de convenios para operar en otras comunas de Santiago, en centros de entrenamiento ubicados en Vitacura, La Dehesa y Las Condes.

Utilizando el conocimiento acumulado en materia de métodos de entrenamiento, los cuales han sido validados de manera iterativa con los resultados obtenidos por los clientes actuales. Se propone, gracias a este análisis estratégico, la creación y patentamiento de un "Modelo Biomachine" de entrenamiento y gestión de salud integral. Este "Modelo Biomachine", único e inscrito como propiedad intelectual de la empresa debe incorporar la propuesta de valor de la firma y posicionarse por sí solo como el principal recurso estratégico diferenciador de la compañía. Se determina, junto a los colaboradores de la empresa, que existe material suficiente para desarrollar un modelo de entrenamiento formal.

8.2.7 Análisis de la matriz FODA

Los hallazgos descritos en las conclusiones de cada sección de este análisis estratégico junto con el análisis de la industria local e internacional permiten construir la siguiente matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1. Ámbito Interno

Fortalezas

- Marca y posicionamiento del administrador y fundador de Biomachine S.P.A.
- Proceso de gestión de salud integral y manejo de datos biológicos
- Alta motivación, compromiso e identificación de empleados con visión de empresa

- Implementación de tecnologías de la información a los servicios de entrenamiento y salud.

Debilidades

- Baja participación de mercado.
- No poseer infraestructura propia para desarrollar actividades
- Baja diversificación de responsabilidades gerenciales.
- Falta de alternativas, en cuanto a canales de distribución y alianzas estratégicas
- Restricción de oferta, pocos empleados y un solo administrador.
- Servicio no es replicable a gran escala, pues cada caso o cliente es distinto, sin inversión en tecnologías de la información para el desarrollo de plataformas inteligentes de gestión de datos.

2. Ámbito externo

Oportunidades

- Primer servicio integral de servicio entrenamiento y gestión de salud en Chile.
- Cambio social respecto al *wellness* en Chile, aumenta la demanda por el servicio.
- Cambio socio demográfico positivo, aumento de la población mayor y capacidad de pago.
- Mercado “nicho” desatendido y en pleno crecimiento.
- Políticas gubernamentales a favor del “*wellness*”, mayor inversión y promoción.
- Bajadas tasas de penetración de centros de entrenamiento en Chile
- Tendencias globales y nacionales apuntan en dirección de propuesta de valor de la empresa
- Bajadas barreras de entrada para actores de la industria que logren resolver problema de inversión en infraestructura propia

Amenazas

- Altos costos de inversión en infraestructura y equipos para ingresar
- Baja fidelidad de los clientes con los centros de entrenamiento tradicionales
- Precio competitivo con servicios, fragmentados, similares según percepción de cliente
- Amenaza de sustitutos alta, por fase de industria en crecimiento, de servicios similares.
- Altos costos de inversión en infraestructura y equipos para lograr entregar propuesta de valor

8.2.8 Conclusión análisis estratégico

Como síntesis de este capítulo, en el cual se reviso la industria a nivel nacional y sudamericano junto con analizar estratégicamente la situación actual de la empresa, se proponen las siguientes recomendaciones para el desarrollo del plan de negocios de esta memoria:

- Desarrollar alianzas, para el uso de infraestructura instalada, con centros de entrenamiento para implementar la propuesta de valor de Biomachine S.P.A.
- Diseñar una estrategia de posicionamiento, utilizando las seis dimensiones de la ficha de evaluación utilizada en el Benchmarking como guía, bien definida para diferenciarse en el mercado. Se escogerán al menos tres dimensiones para destacar en todas ellas.
- Focalizar los recursos disponibles de la empresa en la protección de los activos intangibles ya desarrollados: Métodos, Modelos de gestión de salud y Marca.
- Definir el *target market* para diseñar estrategias de venta y marketing efectivas.
- Conformar un consejo de asesores de la empresa en temas relacionados a la propuesta de valor. Asesores deben ser referentes en la industria local y Sudamericana. Científicos, profesionales de la salud, deportistas, figuras públicas y otras personalidades destacadas que puedan vincularse con la visión de la empresa.
- Considerar, una vez consolidada la transición de Biomachine S.P.A. desde emprendimiento a empresa, la alternativa de licenciar, distribuir y comercializar sus activos intangibles desarrollados en el proceso (Modelos, Métodos, Artefactos de gestión, Procesos, Aplicaciones y uso de plataformas digitales desarrolladas).
- Establecer alianza comercial y estratégica con centro en Sudamérica que tenga una propuesta de valor similar y comparta la visión de Biomachine S.P.A.
- Diferenciarse de la competencia actual con un modelo de trabajo integrativo.

Como conclusión final del análisis estratégico se recomienda, en el corto plazo, focalizar los recursos en el desarrollo y patentamiento de un modelo de trabajo propio de la empresa. Este nuevo "*Modelo Biomachine*" permite avanzar en los distintos frentes estratégicos anteriormente descritos. Posicionamiento, propiedad intelectual y diferenciación se resuelven con este activo intangible. Es este modelo el que debe contener la propuesta de valor de la empresa, convirtiéndose este en su principal recurso y ventaja en el largo plazo.

Este nuevo modelo debe contener los actuales métodos de entrenamiento de la firma, integrar las últimas investigaciones sobre *wellness* y ceñirse al nuevo paradigma de la industria: pro actividad

8.3 Benchmarking de la competencia

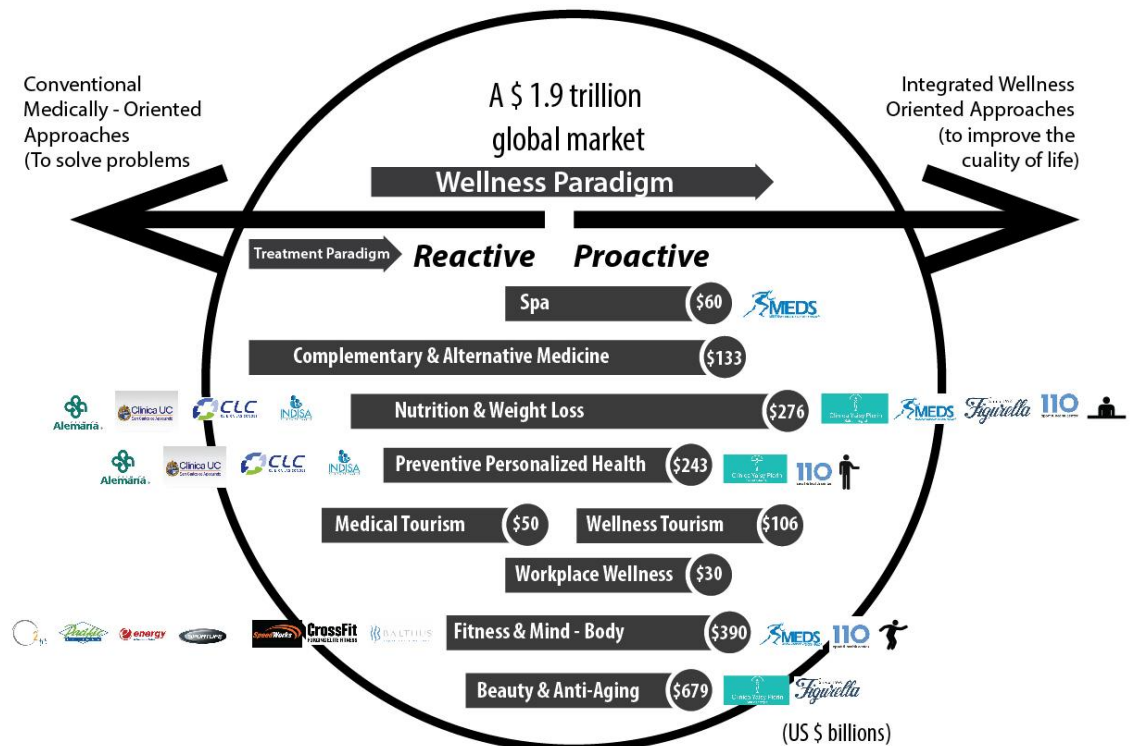
En esta sección, se procede a analizar a las principales empresas que ofrecen servicios relacionados a la industria del *wellness* en Chile. Para esto, fueron seleccionados sucursales representativas y emblemas de cada una de las empresas escogidas. Se coordinaron visitas presenciales a cada uno de los gimnasios seleccionados. La estrategia seleccionada para llevar a cabo esta evaluación en terreno y obtener la información necesaria fue la de presentarse al representante de la empresa en cuestión como un potencial cliente, interesado en los servicios de la firma.

8.3.1 Benchmarking nacional

Existen hoy en Chile varios actores que ofrecen servicios asociados al *wellness*. Los principales actores en esta industria son: Clínicas, Gimnasios, Centros y profesionales independientes de la salud . En este contexto, es necesario graficar la posición de cada uno de ellos respecto al diagrama de *Wellness* Clúster presentado previamente en el capítulo de marco contextual.

Se observa, en la Ilustración N°8, que sólo 110 Health & Sport Center, Meds, Yaisy Picrin, Figurella han focalizado sus servicios en línea con el paradigma "Proactivo" de la industria. 110 Health & Sport Center y Meds ofrecen una propuesta de valor relacionada a la medicina y kinesiología. El centro Figurella y centro Yaisy Picrin ofrecen una propuesta de valor relacionada principalmente a la belleza, enfocada en la mujer.

The Wellness Cluster



SRI International's 2010 Report, Spas & the Global Wellness market: Synergies & Opportunities



Ilustración N° 8: Diagrama de posicionamiento mercado local de centros de entrenamiento

Bajo la mirada del paradigma de *wellness* proactivo, y pese a la posición dominante en el mercado respecto al volumen de clientes, se observa que los gimnasios son los únicos que ofrecen una propuesta de valor relacionada al entrenamiento. Recordemos que el entrenamiento es uno de los pilares fundamentales del método actual de entrenamiento Biomachine. Estos gimnasios y centros de entrenamiento no han sido capaces de adaptar su propuesta de valor hacia las nuevas tendencias integradoras. Esto ha permitido el ingreso de nuevos competidores en esta industria, los cuales han mantenido el modelo utilizado por los gimnasios tradicionales: de alta

inversión inicial en capacidad fija instalada e infraestructura. Los gimnasios continúan como los principales actores dentro de esta industria, respecto a volumen de ventas, posicionamiento de marca, infraestructura construida y recursos humanos disponibles.

Queda en evidencia, gracias al análisis anterior, que el plan de negocios de Biomachine debe considerar un análisis del mercado de los gimnasios, o centros de entrenamiento pues estos poseen sedes ubicadas en comunas donde predomina el segmento ABC1.

Las alternativas estratégicas propuestas en la sección anterior, permiten el memorista explorar mediante herramientas de benchmarking, la industria de los centros de entrenamiento con el objetivo de identificar oportunidades de beneficio mutuo entre Biomachine S.P.A. y estos actores. Permitiendo apalancar la propuesta de valor de Biomachine S.P.A. en la infraestructura, mercado capturado y posicionamiento de estos actores. Sin competir directamente con estos agentes.

El instrumento de evaluación utilizado fue la Ficha de Benchmarking desarrollada por el memorista. Ver Anexo A. Ésta evalúa cualitativa y cuantitativamente seis atributos principales de los centros visitados. El objetivo de la aplicación de la ficha de Benchmarking fue evaluar los servicios ofrecidos por los centros de entrenamientos en la industria nacional e internacional. Fueron visitados los siguientes centros:

- Gimnasio Pacific Mall Plaza Vespucio.
- Gimnasio Energy Encomenderos.
- Gimnasio Sportlife San Carlos de Apoquindo.
- Gimnasio O2 San Carlos de Apoquindo.
- Gimnasio Balthus, Borde Río.

En el Anexo B se presentan los resultados de la aplicación de la ficha de evaluación Biomachine para los centros mencionados.

Con los resultados de la ficha de evaluación se construyó una tabla de evaluación de cada atributo por centro. Se utilizó una escala creciente de números enteros, con diez niveles. El valor 10 es la más alta puntuación posible en ese atributo en cuestión. Puede observarse que cada centro ha escogido una estrategia de posicionamiento y propuesta de valor distinta, según evidencias los puntajes obtenidos en cada atributo en Tabla 5.

Al asignar la misma ponderación a cada uno de los atributos se observa que Balthus y Cross FIT obtienen la clasificación más elevada del grupo de centros de entrenamiento analizados.

Tabla 5: Evaluación por atributo

Centro/Indicador	Calidad Infraestructura	Marketing & Posicionamiento	Estructura Interna	Sistema Entrenamiento	Segmentación	Misión	Promedio
Balthus	10	10	8	2	10	5	7,5
O2	8	5	6	6	6	5	6,0
Sportlife	6	7	4	2	5	4	4,7
Energy	5	6	6	2	3	3	4,2
Pacific	4	5	4	1	8	5	4,5
Speedworks	2	4	7	7	4	5	4,8
Cross Fit	2	8	4	10	5	8	6,2

La ponderación podría ajustarse según el criterio del evaluador, pudiendo tener algunos factores más peso que otros en la construcción de la nota final.

Es necesario poder distinguir también, de forma gráfica, la estrategia utilizada por cada uno de estos centros para competir en el mercado según los seis atributos propuestos. La Ilustración N°9 permite una mejor visualización de los resultados obtenidos.

Benchmark Centros Entrenamiento, escala de 1 a 10.

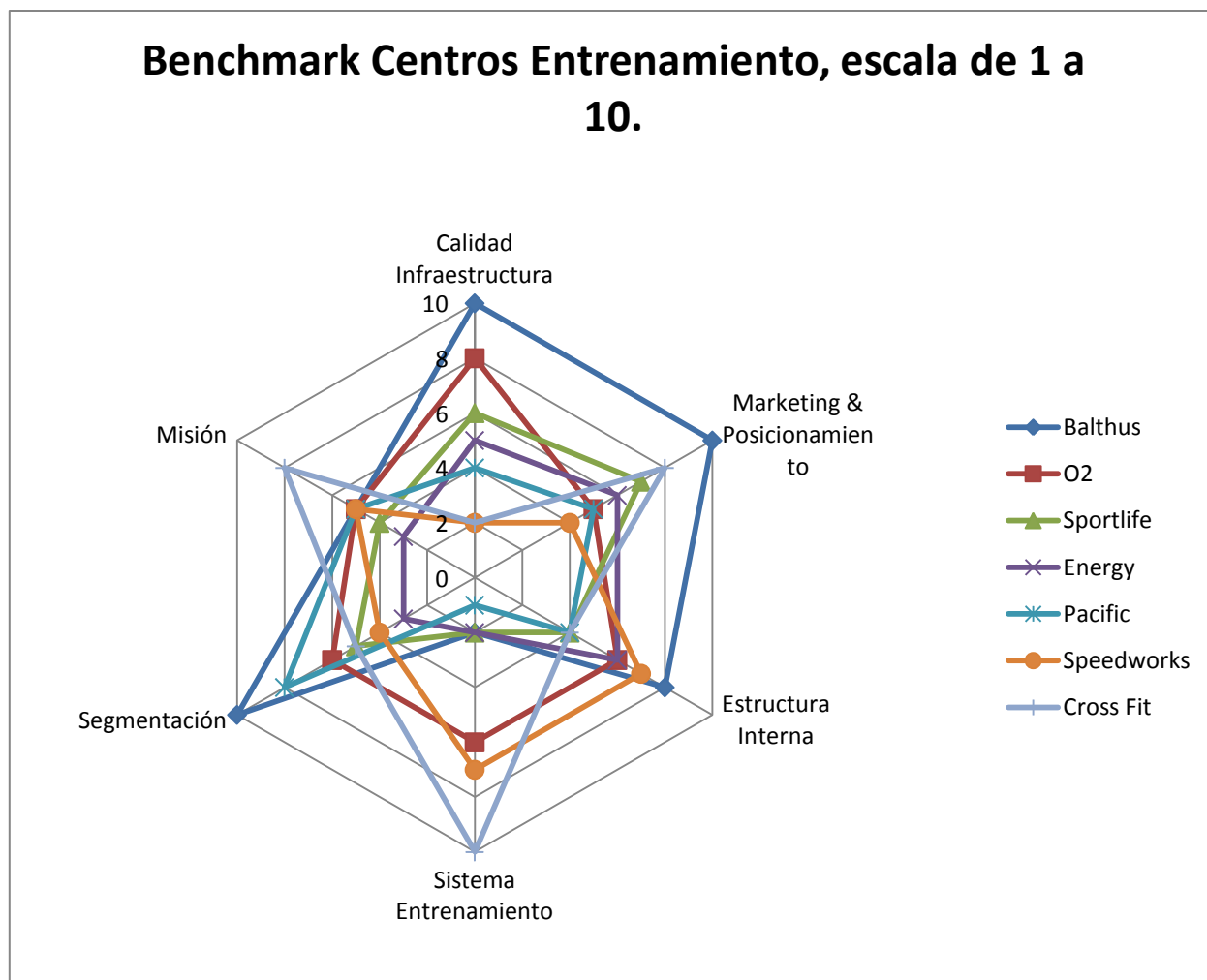


Ilustración N° 9: Benchmarking centros de entrenamiento

Es de especial interés del memorista el resultado obtenido por los dos centros con mayor puntaje ponderado, Balthus y Cross FIT. Al analizar la forma del poliedro generado al unir los puntos de las notas obtenidas en cada atributo por estos dos centros, se aprecia una estrategia muy definida. La empresa opta por destacar en algunos de los atributos y no en todos, diferenciándose de la competencia. Esto no ocurre en el resto de los centros, donde se observan poliedros con formas poco acentuadas.

Es así como Cross FIT es líder en crecimiento de ventas en el servicio de entrenamiento funcional, donde la propuesta de valor es un sistema de entrenamiento patentado, una misión integrativa y un muy buen trabajo de marketing y posicionamiento.

Lo mismo ocurre con Balthus, empresa líder en centros de entrenamiento tradicionales, donde la calidad de la infraestructura ofrecida, elevado perfil socioeconómico de clientes y un excelente trabajo de marketing y posicionamiento le han permitido ser el centro con precios por

servicios más elevados de la industria nacional. Se realiza un estudio cualitativo de lo anterior. [Ver Ilustración N° 10].

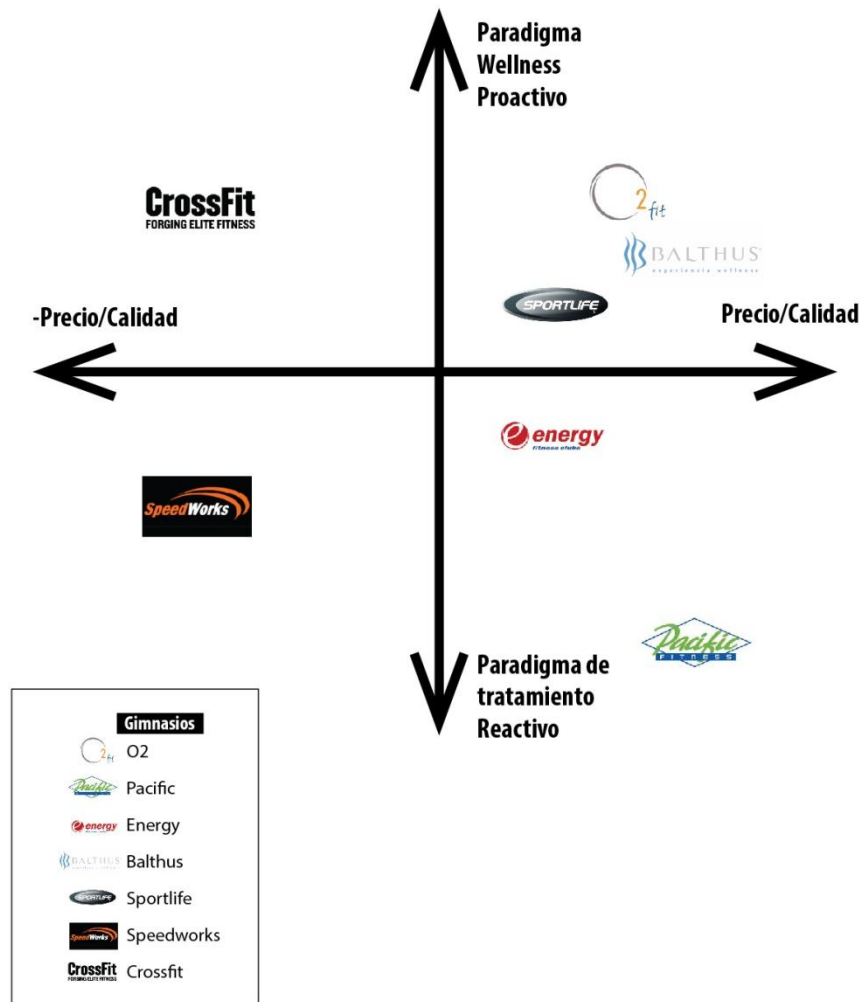


Ilustración N° 10: Mapa de posicionamiento gimnasios

Si bien las propuestas de Speedworks y Cross FIT son similares respecto al tipo de entrenamiento utilizado, la decisión de Cross FIT de orientar su propuesta desde el paradigma Proactivo del *wellness* ha sido el elemento diferenciador. Bajo la mirada de los paradigmas imperantes en la industria y la relación precio calidad, Balthus y O2 obtienen un posicionamiento similar. En este caso, el motivo de que en la realidad el posicionamiento de Balthus sea superior al de O2 es gracias a la estrategia bien definida de Balthus. Se privilegian Infraestructura, Perfil Socioeconómico del cliente y Posicionamiento para entregar un mensaje claro a los consumidores.

8. 3.2 Benchmarking internacional

Para el benchmarking de la competencia, a nivel internacional, específicamente en relación al perfil del cliente y modelos de comportamiento, fue de vital importancia la vista en terreno del memorista a las instalaciones del centro Salus S.A, ubicado en la ciudad de Presidente Prudente, Brasil. El viaje fue realizado por el memorista en mayo del 2013 con una duración de 7 días.



Ilustración N° 11:: Frontis centro Salus S.A, Brasil

Este centro fue creado el año 2011 por el Dr. Jayme Netto Junior, destacado científico de Brasil en el área de la fisioterapia y entrenador de atletismo de nivel olímpico.

Por su propuesta innovadora y similar a la de Biomachine S.P.A. respecto al modelo de *wellness* utilizado y métodos de entrenamiento implementados fue seleccionado para realizar el benchmarking internacional el centro Salus S.A. No fue posible encontrar en Sudamérica otro

centro de características similares a las que desea ofrecer la empresa Biomachine S.P.A. al momento de desarrollar esta memoria.

En esta instancia y con el permiso del centro, se recopilaron antecedentes de los clientes activos y no activos de la empresa. Se desarrolló un análisis profundo respecto al perfil, comportamiento y proyecciones de consumidores de esta industria. Esta caracterización encontrada y modelo de comportamiento se utilizarán en los capítulos siguientes.

A modo de contextualización se presenta el material gráfico recopilado durante la visita en terreno del centro, ver Anexo C, donde se presentan fotografías realizadas en terreno por el memorista de la capacidad fija instalada, maquinas de evaluación, oficinas, salas de tratamiento y distribución general de los implementos. Además de registrar el tipo de intervenciones realizadas por los colaboradores de la empresa.



Ilustración N° 12:Kinesiólogo centro Salus S.A

Se utilizó la misma ficha de benchmarking de la sección anterior. Los resultados obtenidos para cada uno de los atributos evaluados se presentan en la Tabla 7.

Tabla 6: Evaluación por atributo centro Salus S.A

Centro/Indicador	Calidad Infraestructura	Marketing & Posicionamiento	Estructura Interna	Sistema Entrenamiento	Segmentación	Misión	Promedio
Salus S.A	4	2	5	10	10	7	6,3

Es necesario poder distinguir también, de forma gráfica, la estrategia utilizada por este centro para competir en el mercado según los seis atributos propuestos. La Ilustración N°12 permite una mejor visualización de los resultados obtenidos.

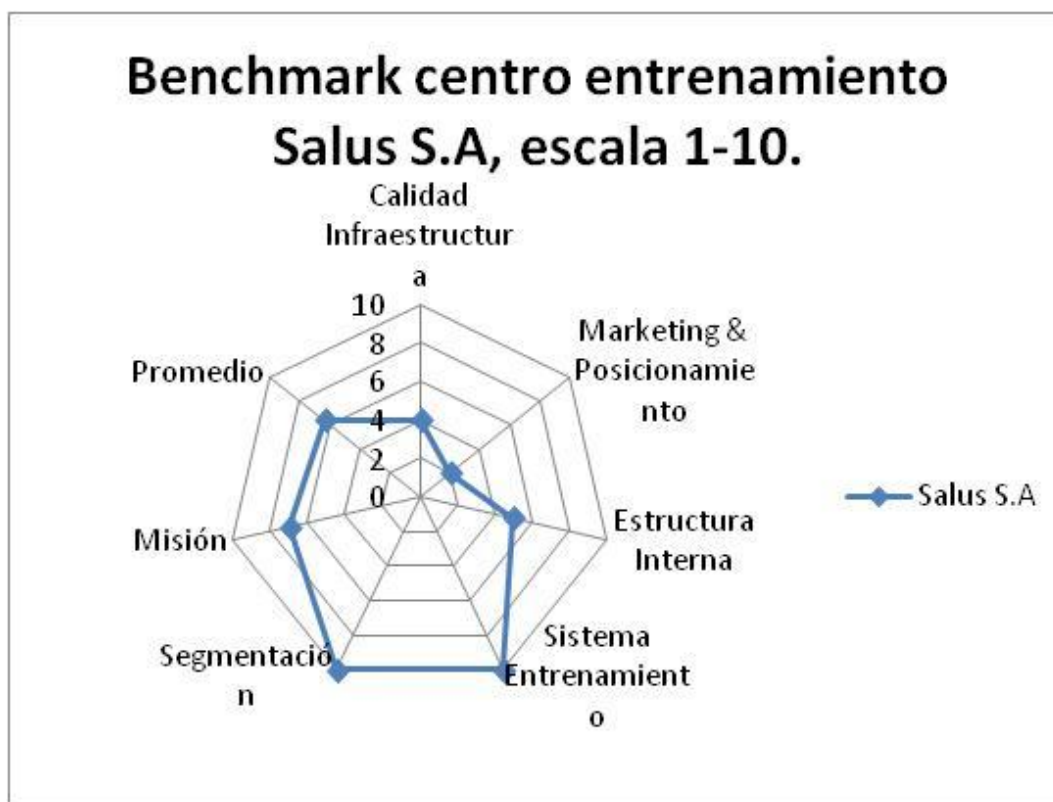


Ilustración N° 13: Benchmark Centro Salus S.A

En línea con los resultados obtenidos en la sección de benchmarking de la industria nacional, se observa cómo también el centro Salus S.A ha concentrado sus esfuerzos en generar una excelente segmentación y sistemas de entrenamiento utilizado. A la fecha, se han invertido \$100.000 dólares en centro Salus S.A, principalmente en compra de máquinas de entrenamiento e implementación de espacios. Actualmente, la empresa arrienda sus instalaciones y ha decidido construir su propio centro para el año 2014.

A- Perfil del cliente centro Salus S.A

El objetivo de esta sección es determinar el perfil del cliente del centro Salus S.A para luego extrapolar y validar hallazgos de Biomachine dentro del mercado Chileno.

Para realizar una caracterización lo más real posible, se procedió con la recopilación sobre la información disponible de los clientes del centro Salus S.A. El centro Salus S.A solo presentó información disponible en formato de fichas escritas, no en formato de base de datos digitalizada.

Se decide digitalizar y ordenar en formato de base de datos la información disponible de 205 fichas de clientes. Ver Anexo D, en el cual aparece un ejemplo de estas fichas.

Los datos recopilados, por cada cliente, fueron:

Nombre	Celular
Apellido	Email
Edad Ingreso	Frecuencia x Semana
Fecha nacimiento	Referencia
Sexo	Fecha Ingreso
Estado Civil	Valor
Profesión	Año Ingreso
Dirección	Mes Ingreso
ZIP code	Mes Salida
Teléfono fijo	Año Salida

Se confeccionó una base de datos para almacenar la información. En total se ingresaron más de 4000 datos sobre clientes activos y no activos. Son utilizadas las siguientes categorías para el análisis descriptivo de los datos recopilados:

- *Características de Género:* alternativas género masculino o femenino.
- *Estado Civil:* alternativas casadas, solteras y separadas, no disponibles.
- *Meses promedio:* cantidad de meses que permaneció el cliente de forma activa en la empresa
- *Edad promedio:* edad cronológica de los clientes que han contratado el servicio

- *Referencias Directas*: número de clientes para los cuales el motivo de contratación fue el conocimiento previo o contacto previo con el administrador de la empresa.

Se interpreta que estas referencias se relacionan con la importancia que tiene el posicionamiento de la marca personal del dueño del negocio para generar la confianza necesaria y gatillar la compra. En primera instancia se procede con el análisis de la totalidad de los datos, sin realizar distinciones entre segmentos de clientes activos y clientes no activos [Tabla N°7]. Por cliente activo se entiende a clientes que, al momento de la visita en terreno, todavía se encuentran pagando por el servicio. Por cliente no activo se entiende a clientes que, al momento de la visita en terreno, han abandonado la empresa y no continúan recibiendo servicios.

Tabla 7: Análisis descriptivo centro Salus S.A

Análisis Descriptivo Datos		
Característica	Resultado	%
Femenino	105	51%
Masculino	100	49%
Casado	120	59%
Soltero	51	25%
Separada	8	4%
Estado civil no disponible	26	13%
Meses Promedio	17	-
Edad Promedio	46	-
Referencias Directas CEO	47	23%

Se destaca de esta tabla la igualdad de género respecto a los clientes junto con la predominancia del estado civil "Casado". Esto podría indicar que al cliente casado tiene mayor interés por este tipo de servicios. La afirmación anterior requiere de confirmación por parte del análisis segmentado, el cual diferencia a los clientes activos de los no activos.

Se procede en la tabla N°8 a analizar, solamente, a los clientes activos, bajo las mismas variables anteriores.

Tabla 8: Análisis de Categorías Salus S.A clientes Activos

Análisis Descriptivo Datos Clientes Activos		
Característica	Resultado	%
Femenino	50	48%
Masculino	54	52%
Casado	73	70%
Soltero	17	16%
Separada	4	4%
Estado civil no disponible	10	10%
Meses Promedio	28	-
Edad Promedio	52	-
Referencias administrador	Directas 16	15%

Confirmamos entonces la sospecha de que estar casado aumenta el interés por este tipo de servicios junto con aumentar también la permanencia en el sistema. El memorista, basado en comentarios del administrador del centro Salus S.A interpreta esta situación bajo la mirada de la responsabilidad familiar y conciencia del cliente casado por estar sano. Esto generaría un mayor apoyo por parte del conyugue para que el cliente permanezca en el servicio.

Tabla 9: Análisis de Categorías Salus S.A clientes No Activos

Análisis Descriptivo Datos Clientes No Activos		
Característica	Resultado	%
Femenino	55	54%
Masculino	46	46%
Casado	47	47%
Soltero	34	34%
Separada	4	4%
Estado civil no disponible	16	16%
Meses Promedio	6	-
Edad Promedio	40	-

Referencias administrador	Directas	31	31%
------------------------------	----------	----	-----

Observamos que en el grupo de clientes no activos, el porcentaje de clientes que poseen estado civil "Soltero", es mayor al mismo grupo en el caso de los clientes activos. Observamos también que las mujeres tienen una tasa mayor de abandono que los hombres. La interpretación que entrega el administrador del centro Salus es que el cliente soltero, presenta una fidelidad menor al servicio y se encuentra en búsqueda de resultados rápidos. Además de estar expuesto a cambios en su situación financiera, de mayor manera que los clientes casados. Para finalizar, el administrador del centro comenta que al no tener un cónyuge estable, los solteros pierden el apoyo social que le podría brindar un cónyuge para permanecer en el sistema.

A continuación se presenta la Tabla N° 10 donde se aprecia la distribución etaria de todos los clientes del centro Salus S.A, independientemente de si su estado es el de cliente activo o cliente no activo. En la Tabla N°11 se presenta el rango etario de Clientes Activos y en Tabla N°12, No Activos.

Tabla 10:Análisis Etario clientes centro Salus S.A

Distribución Etaria Conjunta		
N°Clientes	Tramos Etarios	%
17	0-18	9%
16	18-24	9%
10	24-30	5%
24	30-40	13%
52	40-50	28%
46	50-60	25%
13	60-70	7%
8	70-80	4%
1	80-90	1%

Se observa que un 53% de los clientes totales pertenece al tramo etario entre 40 y 60 años.

Se presenta en la tabla N°11 el mismo análisis de tramos etarios pero esta vez solo para el grupo de clientes activos.

Tabla 11:Análisis Etario centro Salus S.A clientes Activos

Distribución Etaria Clientes Activos		
N°Clientes	Tramos Etarios	%
4	0-18	4%
5	18-24	5%
2	24-30	2%
11	30-40	12%
32	40-50	35%
24	50-60	26%
8	60-70	9%
4	70-80	4%
1	80-90	1%

Se observa que un 61% de los clientes activos pertenece al tramo etario entre 40 y 60 años. Cifra superior al análisis conjunto de ambos grupos de clientes, activos y no activos.

En la tabla N°12 se presenta el mismo análisis para el caso de los clientes no activos.

Tabla 12:Análisis Etario centro Salus S.A clientes No Activos

Distribución Etaria Clientes que Abandonaron		
N°Clientes	Tramos Etarios	%
13	0-18	14%
11	18-24	11%
8	24-30	8%
13	30-40	14%
20	40-50	21%
22	50-60	23%
5	60-70	5%
4	70-80	4%
0	80-90	0%

Al realizar un análisis descriptivo de la información recopilada se observa que existen dos segmentos con características intrínsecas muy diferentes entre sí: Clientes Activos y Clientes que abandonaron el servicio.

Se observa que el 51% de los clientes, de manera agregada, pertenecen al tramo etario comprendido entre 30 y 60 años de edad. Además se obtiene que el 59% de los clientes corresponde a un estado civil de "Casado". Con una edad promedio de 46 años y una permanencia como cliente de 17 meses promedio en la empresa. Respecto al motivo de interés en el centro para contratar el servicio, 23% de los clientes, activos y no activos, contesta que se debe a referencias directas sobre el administrador del centro, el Sr. Jayme Netto.

Se observa que un 44% de los clientes no activos pertenece al tramo etario entre 40 y 60 años. De este hallazgo se desprende que los clientes de entre 40 y 60 años tienen más probabilidades permanecer en el sistema que el resto de los grupos etarios. Pues al comparar ambos grupos, activos y no activos, es evidente que los clientes más jóvenes y solteros abandonan con mayor probabilidad el sistema, pues presentan mayor predominancia que en el caso de los clientes activos. Esto coincide con los comentarios entregados por el administrador del centro, el cual afirma que en general, los clientes entre 40 y 60 años, casados, presentan mayor paciencia, disposición a pagar y permanecen más tiempo en el servicio ofrecido que los clientes solteros de menores a 40 años.

A modo de conclusión se obtiene que es más probable que un cliente permanezca en el sistema si este presenta estado civil "Casado" y si se encuentra en el tramo etario de 40 y 60 años.

Esta información es útil al equipo de ventas y marketing, pues un cliente de estas características será, en promedio, más rentable que no presente estas características. Permitiendo diferenciar la inversión realizada para captar a cada cliente según su estado civil y tramo etario.

8.3.3 Conclusión benchmarking de la competencia

A modo de conclusión del benchmarking nacional se obtiene que los referentes de la industria en Chile poseen propuestas de valor definidas. Escogiendo al menos tres dimensiones de la ficha de benchmarking utilizada en las cuales destacar. Coincide también que los referentes nacionales como Balthus y Cross Fit poseen una orientación hacia el paradigma proactivo del *wellness* junto con un trabajo de marca y posicionamiento sobresaliente.

A modo de conclusión respecto al benchmarking internacional se obtiene los clientes, dependiendo de sus características personales, profesionales y socioeconómicas pueden presentar distintos tipos de comportamiento un vez ingresan al sistema. Por ejemplo, observamos que es más probable que un cliente permanezca en el sistema si este presenta estado civil "Casado" y si se encuentra en el tramo etario de 40 y 60 años. Esta información es útil al equipo de ventas y

marketing, pues un cliente de estas características será, en promedio, más rentable que no presente estas características. Permitiendo diferenciar la inversión realizada para captar a cada cliente según su estado civil y tramo etario.

8.4 Modelo de negocio

Como *inputs* para el desarrollo del modelo de negocios de la empresa, se utilizarán los resultados de la investigación contextual, análisis estratégico, análisis de la industria y benchmarking de la competencia.

Para el desarrollo del modelo de negocios se utilizará, en forma iterativa, la validación continua mediante entrevistas con expertos de la industria del *wellness* y profesionales del sector privado.

En una primera instancia se procederá a desarrollar una propuesta de valor en base a las oportunidades identificadas en los capítulos previos. Para luego proceder con la validación de la misma.

Una vez desarrollada y validada la propuesta de valor de esta memoria se procederá con el diseño del modelo de negocios. Se utiliza en esta sección el modelo CANVAS. Las componentes de este modelo serán sometidas a validación por parte de expertos de la industria y empresa privada.

8.4.1 Diseño de la nueva propuesta de valor

El estudio sobre las teorías actuales del *wellness* permite fusionar los modelos actuales con los métodos de entrenamiento e intervención de Biomachine S.P.A y el centro Salus S.A. Es esta intersección la que permitirá al memorista proponer una nueva propuesta de valor para la empresa.

Antes de proceder con la nueva propuesta de valor es necesario rescatar la conclusión final del análisis estratégico llevado a cabo:

"Como conclusión final del análisis estratégico se recomienda, en el corto plazo, focalizar los recursos en el desarrollo y patentamiento de un modelo de trabajo propio de la empresa. Este nuevo modelo debe contener los actuales métodos de entrenamiento de la firma, integrar las últimas investigaciones sobre *wellness* y ceñirse al nuevo paradigma de la industria: proactividad.

Es este modelo el que debe contener la propuesta de valor de la empresa, convirtiéndose este en su principal recurso y ventaja en el largo plazo. "

Se propone entonces, como propuesta de valor del modelo de negocios, un modelo de *wellness* propio de la empresa.

A-Etapa de diseño

Debido a su similitud con los métodos de entrenamiento e intervención de la empresa y el centro Salus S.A, se selecciona el modelo IS-WEL de cuatro factores, descrito en el capítulo seis, como base para el diseño de un nuevo modelo para la firma. Este modelo teórico cuenta con cuatro factores principales:

1-Factor Cognitivo-Emocional

2-Factor Relacional

3-Factor Físico

4-Factor Espiritual

El modelo IS-WEL de cuatro factores se utilizó como punto de partida para desarrollar un modelo propio de la empresa. La forma de trabajo utilizada consistió en reuniones presenciales con el equipo multidisciplinario de profesionales de Biomachine S.P.A y video conferencias con el Dr. Jayme Netto Junior. En el Anexo E se entrega un resumen del *curriculum vitae* del doctor.

Este proceso de diseño del nuevo modelo tuvo una duración de cuatro semanas.

Por motivos de confidencialidad de esta memoria, solo se presenta el resultado final de esta etapa y un diagrama del proceso de generación de valor general.

Se propone como nuevo modelo para la empresa el "*Modelo Biomachine de cuatro pilares*". [Ilustración N°14]

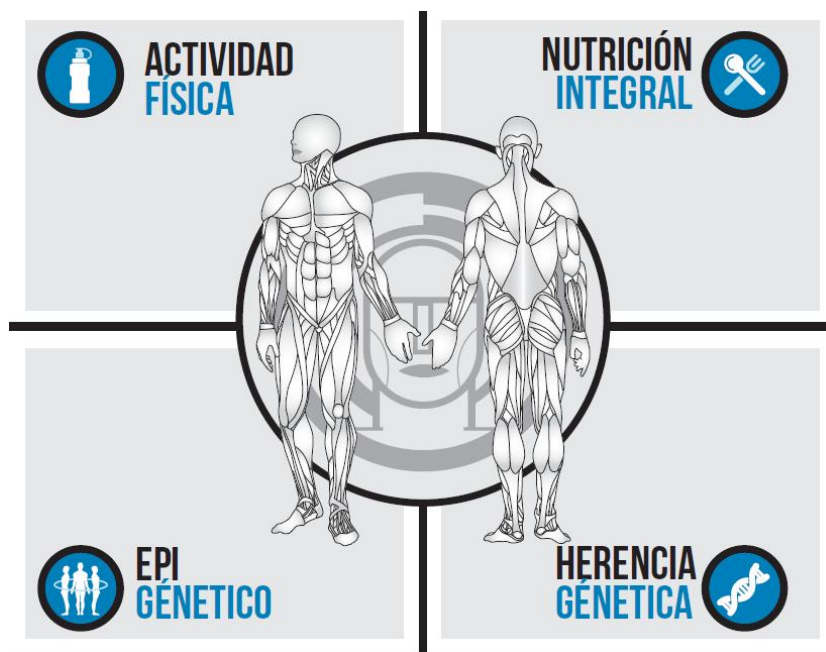


Ilustración N° 14:Modelo Biomachine cuatro pilares

Este modelo integra la experiencia de la empresa en el trabajo con sus clientes. Además de incorporar las recomendaciones del Dr. Jayme Netto Junior respecto a la importancia de la epigenética como factor de modulación del fenotipo de los seres humanos.

Con este modelo, la propuesta de valor de la empresa se transforma en el entrenamiento y gestión de salud integral en base al modelo Biomachine de cuatro pilares: actividad física, nutrición, epigenética y herencia genética. Enfocado en el co-diseño con el cliente, con intervención personalizada según las características y contexto único de cada persona, guiándola hacia su máximo potencial y bienestar. Con resultados garantizados.

Lo anterior será entregado mediante el formato de servicio, con especial intención en la experiencia emocional del cliente durante el proceso.

El proceso desarrollado al interior de la empresa con cada nuevo cliente se presenta en la Ilustración N°15.

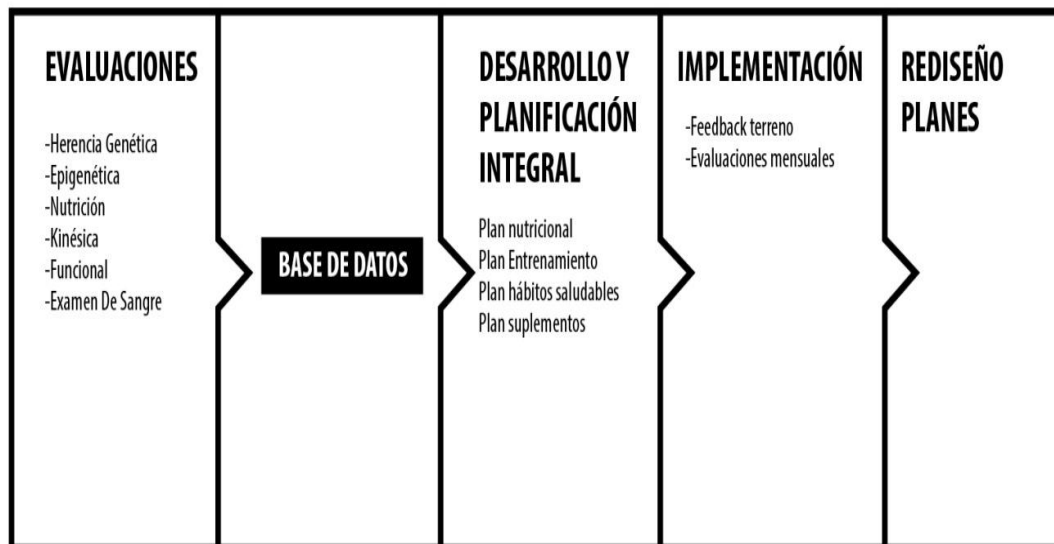


Ilustración N° 15:Proceso general del servicio

A continuación se procede con una etapa de validación de esta nueva propuesta de valor desarrollada en base al modelo Biomachine de cuatro pilares junto con el modelo de negocios desarrollado en torno a la misma.

8.4.2 Entrevistas con expertos

Fueron realizadas un total de 55 entrevistas con expertos de la industria del *wellness* y profesionales del sector privado. Se consultó respecto al nuevo modelo Biomachine de cuatro pilares como propuesta de valor, modelo de negocios Biomachine y por último sobre el uso de modelos probabilísticos para proyectar la tasa de llegada de clientes a una empresa de estas características, tomando como base el caso del centro Salus S.A.

Las conclusiones de estas entrevistas se resumen a continuación y se exponen en Tabla N°12.

1) Modelo Biomachine de cuatro pilares: Los expertos consultados sobre esta cuestión concuerdan respecto a la visión integrativa que debe tener la salud. Los fisiólogos consultados validan la propuesta del modelo y sugieren considerar, para una siguiente etapa, el pilar relacional para futuros desarrollos y perfeccionamientos del modelo. El kinesiólogo y profesor de educación física entrevistados validan también esta propuesta, manifestando lo novedoso e interesante de la misma. Se concluye que el modelo Biomachine de cuatro pilares no posee antecedentes dentro de la industria nacional, además de presentar una aproximación con respaldo científico a la industria del *wellness*.

Permite además, validar el modelo Biomachine de cuatro pilares la experiencia de la empresa con sus 20 clientes, los cuales han obtenido los resultados prometidos por la empresa. La tasa de retención de clientes ha sido del 90%.

2) Modelo de negocios Biomachine: Los expertos consultados sobre esta cuestión concuerdan respecto a la oportunidad de innovar en el mercado local con una propuesta integrativa. Se hace especial énfasis en no perder la calidad de servicio entregada actualmente por motivo del crecimiento de la empresa y aumento del número de clientes. Esto implica desarrollar software y plataforma a medida de la empresa para el manejo de datos. El recurso humano debe ser una de las preocupaciones centrales de la empresa, la que deberá formar y capacitar de manera constante a sus colaboradores. Se recomienda asociarse con centros de entrenamiento que estén ubicados en el sector oriente y apalancarse así en la capacidad fija instalada y flujo de clientes existentes. Los expertos consultados en el área de marketing recomiendan utilizar la misma estrategia de posicionamiento de la industria de los vinos Premium, donde la marca juega un rol vital a la hora de la elección de compra. En este sentido, el patentamiento del modelo Biomachine de cuatro pilares y su respectiva publicidad permiten obtener una ventaja estratégica para cumplir con esta recomendación. Además de realizar el patentamiento de toda la propiedad intelectual de la empresa, incluidos el modelo Biomachine de cuatro pilares.

Es recomendable mantener una visión de co-diseño con el cliente y adaptar continuamente el servicio al contexto de la persona. La necesidad de contar con una plataforma web y aplicación móvil aparece como la única manera de gestionar el conocimiento generado y diferenciarse del resto de los competidores.

3) Propuesta de valor Biomachine: Los expertos consultados sobre esta cuestión concuerdan respecto a que la propuesta de valor de Biomachine queda completamente representada en el modelo Biomachine de cuatro pilares. En cuanto a que no existe actualmente en la industria una propuesta de tales características.

4) Modelo Probabilístico: Los expertos consultados sobre esta cuestión concuerdan respecto a la necesidad de comprender mejor el proceso de decisión de compra de los consumidores de esta industria para un servicio de estas características.

Se valida la utilización del modelo probabilístico propuesto por el memorista para la proyección de clientes y sus respectivas tasas de riesgo. Se recalca la importancia de mantener el foco de la empresa en el servicio y de utilizar este tipo de herramientas a modo de apoyo, sin perder valioso tiempo del equipo gestor de la empresa en el perfeccionamiento a profundidad de este tipo de modelos.

Tabla 13: Resumen entrevistas con expertos

Nombre entrevistado	Ciudad	Numero de Entrevistas	Actividad	Rubro	Objetivo Reunión
Jayme Netto	Presidente Prudente, SP Brasil	5	Profesor Universitario Kinesiología. Doctor Kinesiología y Empresario dueño de centro integral wellness	Wellness	Validación Metodo Integrativo
Carlos Vignolo	Santiago, RM Chile	2	Profesor Universitario DII Universidad de Chile.	Universitario, Sociotecnología	Validación Propuesta Valor
Jorge Cajigal	Santiago, RM Chile	3	Fisiologo Centro Alto Rendimiento de Chile. Profesor Universitario. Master Fisiología	Universitario, Deporte y Salud	Validación Metodo Integrativo
Jorge Cancino	Santiago, RM Chile	1	Fisiologo Centro Alto Rendimiento de Chile. Profesor Universitario. Doctor Fisiología	Universitario, Deporte y Salud	Validación Metodo Integrativo
Marcos Nicolaides	Santiago, RM Chile	3	Empresario, NICOLAIDES S.A. Triatleta profesional categoría senior. Presidente Club Santiago Runners. Ingeniero Civil	Industrial, Deporte	Validación Propuesta Valor
Martin Rodriguez	Santiago, RM Chile	3	Director de empresas, C13 y CCU, QUIÑENCO S.A. Atleta profesional categoría senior. MBA	Comercial, Comunicaciones	Validación Propuesta Valor
Marcel Goic	Santiago, RM Chile	1	Profesor Universitario DII Universidad de Chile.	Universitario, Marketing Cuantitativo	Validación Modelo Probabilístico
Cetna Skorin	Santiago, RM Chile	1	Gerente General empresa Grupo Bios. Bioquímico Universidad	Industrial y Salud	Validación Modelo de Negocio
Daniel Zapata	Santiago, RM Chile	1	Profesor jefe Gimnasio MEDS, Profesor de educación Física.	Deporte y Salud	Validación Propuesta Valor
Nicolas Cortes	Santiago, RM Chile	1	Kinesiologo, Universidad Andrés Bello	Deporte y Salud	Validación Metodo Integrativo
Sebastian Monge	Santiago, RM Chile	1	Doctor Traumatólogo	Deporte y Salud	Validación Propuesta Valor
Marco Marchant	Santiago, RM Chile	3	Profesor en Dirección Actividad Física y Deportes Universidad de Chile, Profesor Educación	Deporte y Actividad Física	Validación Metodo Integrativo
Fernanda Miralles	Santiago, RM Chile	15	Empresaria, METDESIGNS Ltda. Diseñadora Integral Universidad Católica	Comercial, Marketing Cualitativo	Validación Marca y Posicionamiento
Pablo Sepulveda	Santiago, RM Chile	1	Abogado de Clínica cirugía plástica	Salud	Validación Marco Legal
Macarena Reyes	Santiago, RM Chile	1	Nutricionista. Atleta Profesional.	Salud y Deporte	Validación Metodo Integrativo
Raimundo Albarran	Santiago, RM Chile	5	Sub Gerente Marketing Viña Errazuriz, Ingeniero Comercial	Marketing Cualitativo	Validación Modelo de Negocio
Ricardo Diaz	Singapore	5	Profesor Universitario, , Deportista aficionado, MBA, Ingeniero Civil	Comercial, Negociación	Validación Modelo de Negocio
Roberto Musa	Santiago, RM Chile	3	Doctor Psicología Universidad Católica, Investigación Area	Psicología y Ciencias Neurológicas	Validación Metodo Integrativo
Total Entrevistas			55		

8.3.3 Diseño del modelo Canvas

Como *inputs* para el desarrollo del modelo de negocios de la empresa, se utilizarán los resultados de la investigación teórica, contextual, estratégica y recomendaciones entregadas por los expertos consultados en el capítulo anterior.

Propuesta de Valor:

La propuesta de valor de la empresa es el entrenamiento y gestión de salud integral en base al modelo Biomachine que consta de cuatro pilares: actividad física, nutrición, epigenética y herencia genética. Enfocado en el co-diseño con el cliente, con intervención personalizada según las características y contexto único de cada persona, guiándola hacia su máximo potencial y bienestar. Con resultados garantizados.

Lo anterior será entregado mediante el formato de servicio, con especial intención en la experiencia emocional del cliente durante el proceso, construcción de una marca de status y exclusividad de sus servicios.

Segmento de Clientes:

La segmentación del presente modelo corresponde a individuos pertenecientes al nivel socioeconómico ABC1, con un estado civil "casado", con estudios universitarios completos o empresarios independientes, con un ingreso mensual superior a los \$2.000.000 de pesos brutos. Viven en las comunas del sector oriente de la capital, poseen autos con un valor comercial sobre los \$10.000.000 de pesos. Fueron deportistas en su época escolar o universitaria y han estado previamente inscritos en algún gimnasio o programa de entrenamiento, sin lograr mayores avances en su bienestar. Tienen noción básica del paradigma proactivo de *wellness* y quieren realizar un cambio respecto a su calidad de vida y bienestar. Utilizan un Smartphone y disfrutan de las nuevas tecnologías de la información [26].

Canales de Distribución:

Se distinguen, en el modelo Canvas, cuatro tipos de canales: propios e indirectos. Junto con cinco fases, o etapas, para los canales seleccionados en el presente modelo de negocios: Toma de conciencia; Evaluación; Compra; Entrega el servicio; Servicio post venta [27].

Para el modelo de negocios de la empresa se selecciona un único canal de distribución. Este canal será el canal propio, donde el administrador junto a su fuerza de ventas propia, mediante reuniones de venta con potenciales clientes, será el responsable de activar este canal.

La estrategia para este canal será la de "Referencia", donde el administrador y su equipo de ventas serán responsables de confeccionar una base de datos con potenciales clientes en base a sus redes personales y recomendaciones directas de clientes actuales del servicio. A los clientes actuales se les pedirá de manera voluntaria la referencia de posibles clientes que ellos consideran

estarían interesados en el servicio. Esto permitirá que la probabilidad de compra de los potenciales clientes en la reunión de ventas sea mayor debido al conocimiento previo del servicio logrado gracias a la referencia del actual cliente. En el Anexo F se detalla el proceso de ventas diseñado por el memorista para la empresa.

Se detallan las cinco etapas de este canal:

1. Etapa de toma de conciencia: se procederá a contactar a estos clientes telefónicamente con el objetivo de agendar una reunión presencial con el administrador.
2. Etapa de evaluación: el administrador de la empresa realiza una presentación de ventas al potencial cliente en las oficinas de la empresa.
3. Etapa de compra: el cliente puede comprar el servicio en la reunión de ventas, mediante tarjeta de crédito, cheque o efectivo. Si el servicio no es contratado en el momento de la reunión de ventas se procede con el seguimiento de este cliente para concretar la compra.
4. Etapa de entrega del servicio: el servicio será entregado mediante sesiones de evaluación presenciales, sesiones presenciales de entrenamiento y asistencia online permanente mediante plataforma web y aplicación móvil de la empresa.
5. Etapa de post venta: la empresa proveerá permanentemente soporte al cliente mediante sesiones presenciales de evaluación y entrenamiento, además de la plataforma web y aplicación móvil.

Relación con los clientes:

Se distinguen, en el modelo Canvas, seis tipos de relación con los clientes: Asistencia personal; Asistencia personal dedicación completa; Servicios de auto atención; Servicios automatizados; Comunidades; Co-creación.

Para el modelo de negocios de la empresa se selecciona una mezcla entre:

1. Relación de asistencia personal con dedicación completa: Un representante de la empresa estará a cargo directamente del cliente. Esto genera un tipo de relación íntima que normalmente se desarrolla por un largo periodo de tiempo y aumenta la tasa de fidelidad de los clientes.
2. Relación de comunidades: una comunidad virtual se desarrollara en la plataforma web y aplicación móvil de la empresa, para permitir estar en contacto directo y atento a cualquier requerimiento del cliente. Estas plataformas digitales permitirán además intercambiar conocimiento a los usuarios entre ellos y con la empresa. Junto con permitirle a la empresa aprender y manejar de mejor manera las expectativas de sus clientes.
3. Relación de co-creación: la empresa, en línea con su propuesta de valor, entregará la posibilidad al cliente de co-crear los servicios contratados. Podrá sugerir ideas, crear contenido o proponer nuevas alternativas de servicio. Se genera así una sensación de pertenencia y de amor hacia la compañía.

La combinación de los tres tipos de relación con el cliente se personalizará con un entrenador jefe, quien estará a cargo de un determinado grupo de clientes y realizará la supervisión continua del servicio entregado. Este entrenador jefe, junto con el entrenador del cliente y los profesionales de la salud que realicen las evaluaciones, serán el punto de contacto directo con el cliente. Interactuando con el usuario presencialmente y virtualmente mediante la plataforma y aplicación móvil.

Recursos Claves:

Se distinguen, en el modelo Canvas cuatro tipos de recursos claves: Físicos; Financieros; Intelectuales; Humanos. Para el modelo de negocios de la empresa son identificados los siguientes recursos claves, según su clasificación:

1. Recursos claves físicos: infraestructura adecuada para la implementación de los planes de entrenamiento de los clientes. Sistemas tecnológicos: plataforma web y aplicación móvil. Maquinas de evaluación fisiológica tales como analizadores de muestra sanguínea, medidores de presión, analizadores de composición corporal, analizadores del sistema nervioso, analizadores sistema cardiovascular, analizadores sistema respiratorio y todos aquellos que la empresa estime conveniente con el objetivo de aumentar su propuesta de valor.
2. Recursos clave financieros: el capital necesario para la inversión inicial se presenta como el principal recurso clave para desarrollar el modelo de negocios.
3. Recursos clave intelectuales: el modelo Biomachine de cuatro pilares debe ser patentado con suma urgencia. Ya que éste es clave para la diferenciación de la compañía y la mantención de una ventaja competitiva en el corto, mediano y largo plazo. La marca Biomachine se convierte en un recurso clave pues es parte de la propuesta de valor y le permite a la empresa generar la sensación de status y exclusividad en sus servicios, clave en la diferenciación en el mercado y correcto posicionamiento de la firma.
4. Recursos clave humanos: los colaboradores de la empresa deben ser altamente calificados y distinguirse de los profesionales promedio de la industria. Esto se logra mediante la capacitación y certificación continua de los recursos humanos de la empresa. Se determina que los recursos humanos de la empresa son pilares clave para la diferenciación y crecimiento sustentable de la firma.

Actividades Claves:

Se distinguen, en el modelo Canvas tres tipos de actividades claves: Producción; Solución de problemas; Plataformas y Redes. Para el modelo de negocios de la empresa son identificadas las siguientes actividades clave:

1. Actividad clave de solución de problemas: En línea con la propuesta de valor, la personalización y adaptación del servicio a cada cliente se convierte en una de las actividades más importantes de la empresa. El manejo y gestión del conocimiento generado en la empresa junto con el continuo entrenamiento del recurso humano son actividades claves de la empresa.
2. Actividades clave de plataformas y redes: El manejo y perfeccionamiento continuo de la plataforma y aplicación móvil para agregar valor al servicio junto con la promoción del uso de la misma se transforman en actividades clave de la empresa.

Asociaciones claves:

Se distinguen, en el modelo Canvas cuatro tipos de asociaciones claves: Alianzas estratégicas; Asociación estratégica con competidores; *Joint venture* para desarrollar nuevos negocios; Comprador-proveedores tradicional. Se distinguen también tres motivos para la elección del tipo de asociación clave: Optimización y economías de escala; Reducción de riesgo e incertidumbre; Adquisición de recursos y actividades. Para el modelo de negocios de la empresa es identificada la siguiente asociación clave:

1. Asociación estratégica con competidores: el motivo detrás de esta elección de asociación clave es el de poder acceder a la utilización de los recursos de infraestructura ya instalados por la competencia. En particular, se deberá establecer una asociación estratégica con una cadena de gimnasios o con gimnasios individuales por sector geográfico. Pagando un arriendo por las instalaciones. Esto permitirá el acceso a consumidores existentes dentro de la competencia y el aprovechamiento de las máquinas de entrenamiento e instalaciones. Esta asociación se puede establecerse mediante un pago de un arriendo mensual por parte de Biomachine S.P.A. al centro o gimnasio con el cual se establezca la relación comercial.

Estructura de Costos:

Se distinguen, en el modelo Canvas dos tipos de estructuras de costo para las empresas: Foco en los costos; Foco en el valor. Según de la estructura seleccionada existen las siguientes características: Costos fijos; Costos variables; Economías de escala; Economías horizontales.

Para el modelo de negocios de la empresa es identificada la siguiente estructura de costos:

1. Estructura de costos con foco en el valor: La propuesta de valor hacia el cliente se caracteriza por un servicio Premium y un alto grado de personalización. Al ser un servicio

exclusivo es necesario tener el foco de la empresa en la generación de valor percibido por el cliente y no en la optimización o reducción de costos. Esta estructura de costos con foco en el valor se caracterizará por desarrollar economías horizontales, las cuales permiten vender múltiples servicios o productos utilizando el mismo canal de distribución. Seminarios, suplementos nutricionales, capacitaciones de profesionales del área de la salud y generación de contenido son otros servicios y productos que pueden ser comercializados por el mismo canal de distribución presentado en este modelo.

Los principales costos variables de la empresa son el sueldo de los entrenadores de los clientes. Los principales costos fijos de la empresa con el arriendo de oficina, marketing y posicionamiento junto con los sueldos administrativos.

Fuentes de Ingreso:

Se distinguen, en el modelo Canvas dos tipos de fuentes de ingreso: Ingresos transaccionales resultantes de pagos de una sola ocasión e Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos por parte del cliente para proveer soporte post venta. Existen varias maneras de generar ingresos según la fuente de ingreso seleccionada: Venta de activos; Cobro por uso; Cobro por suscripción; Arrendamiento y Licenciamiento.

Para el modelo de negocios de la empresa se identificó la siguiente fuente de ingreso:

Ingresos recurrentes: resultantes de pagos continuos por parte del cliente. Se cobra por uso mensual del servicio, según tipo de asesoría contratada. Este cobro se realizará mensualmente, e incluirá los usos del servicio: evaluaciones, entrenamiento personalizado, uso de la plataforma, uso de la aplicación móvil y uso de las instalaciones físicas del asociado clave.

1. Ingresos recurrentes: resultantes de la venta de suplementos alimenticios al cliente por parte de la empresa. Estos suplementos alimenticios serán parte de las recomendaciones entregadas a los clientes durante la asesoría mensual.

El precio del servicio se determinará de manera fija, según del tipo de servicio contratado. Se desarrollarán tres categorías de planes: BASIC, AVANT y PRO. Donde la diferencia estará en la cantidad de sesiones semanales realizadas por el cliente y la cantidad de servicios integrados en la propuesta personalizada para el usuario.

En la Ilustración N°16 se detalla el Lienzo de Modelo de Negocio Canvas presentado en esta sección.

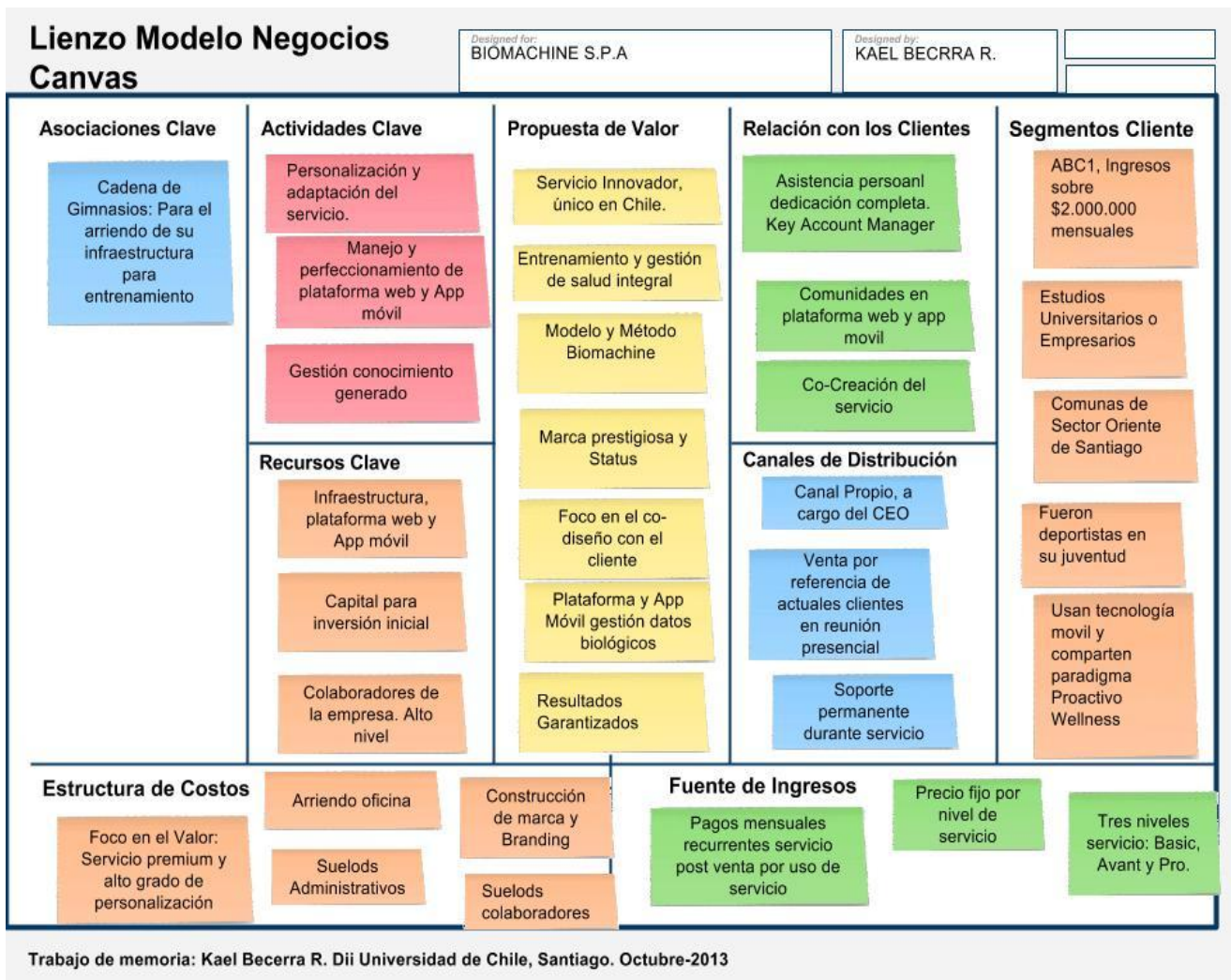


Ilustración N° 16:Lienzo Modelo Negocios Canvas Biomachine S.P.A

9. MERCADO POTENCIAL

Fueron utilizados para esta etapa de la memoria la información recolectada por el memorista sobre los clientes actuales de la empresa y el centro Salus S.A. En esta sección se utiliza la herramienta de marketing de segmentación, *targeting* y posicionamiento vistas en los cursos de marketing de la carrera de Ingeniería Civil Industrial para determinar el mercado potencial para un negocio en esta industria, en la ciudad de Santiago.

9.1.1 Análisis de los clientes actuales

Fueron estudiados para esta sección los clientes actuales de la empresa. Con los datos disponibles de 30 clientes, fue posible caracterizar la distribución etaria, distribución de género, el estado civil, actividad actual, profesión actual, cargo que desempeña, nivel de renta, antecedentes deportivos, habla inglesa y valor del vehículo particular de cada cliente.

A continuación se entregan las tablas con los respectivos resultados para cada característica estudiada.

Tabla 14: Distribución etaria clientes actuales Biomachine S.P.A

Distribución etaria clientes actuales		
Tramos etarios (Años)	N°Clientes	%
0-18	1	3%
18-24	1	3%
24-30	10	33%
30-40	2	7%
40-50	3	10%
50-60	11	37%
60-70	2	7%
Sobre 70	0	0%
Total	30	100%

Se observa que existe un 33% de los clientes que pertenece al tramo entre 24 y 30 años. Esto difiere a lo observado en la distribución etaria del centro Salus S.A en Brasil, donde este grupo no era significativo. Se confirma lo observado en Brasil para el segmento de entre 40 y 60 años, concentrando un 47% de los clientes.

Tabla 15: Distribución género clientes actuales Biomachine S.P.A

Distribución género clientes actuales		
Género	N°Clientes	%
Masculino	19	63%
Femenino	11	37%
Total	30	100%

Se obtiene un 63% de clientes pertenecientes al género masculino. Esto difiere también a lo observado en el centro Salus S.A donde este porcentaje era de un 51%.

Tabla 16: Distribución estado civil clientes actuales Biomachine S.P.A

Distribución estado civil clientes actuales		
Estado Civil	N°Clientes	%
Casado	18	60%
Soltero	10	33%
Separado	2	7%
Total	30	100%

Se observa que predominan los clientes con estado civil casado. Este hallazgo coincide con lo observado en el centro Salus S.A.

Tabla 17: Distribución actividad actual clientes Biomachine S.P.A

Distribución actividad actual clientes actuales		
Actividad actual	N°Clientes	%
Empresario	15	50%
Empleado	12	40%
Estudiante	2	7%
Dueña Casa	1	3%
Total	30	100%

Fue posible determinar la actividad actual de los clientes de Biomachine S.P.A. Se observa que un 50% de los clientes es empresario, frente a un 40% de clientes que trabajan como empleados.

Tabla 18: Distribución cargo actual clientes Biomachine S.P.A

Distribución cargo clientes actuales		
Cargo	N°Clientes	%
Gerente	15	50%
Jefatura	5	17%
Independiente	6	20%
Otros	4	13%
Total	30	100%

Al profundizar en el análisis sobre la actividad actual y consultar por los cargos ocupados por los actuales clientes se observa que el 50% presenta cargos de gerencia.

Tabla 19: Distribución profesión actual clientes Biomachine S.P.A

Distribución profesión clientes actuales		
Profesiones	N°Clientes	%
Ingeniero	16	53%
Profesiones area salud	11	37%
Otras	3	10%
Total	30	100%

En lo que respecta al tipo de profesión, sobresalen en primer lugar las profesiones de las ingenierías, donde se observa un 53% de los casos. El segundo lugar lo obtienen las profesiones relacionadas a la salud.

Tabla 20: Distribución comuna clientes actuales Biomachine S.P.A

Distribución comuna clientes actuales		
Comuna	N°Clientes	%
La Reina	15	50%
Las Condes	8	27%
Providencia	3	10%
Vitacura	2	7%
Peñalolen	2	7%
Total	30	100%

Respecto a las comunas de residencia de los clientes actuales, se observa que el 93% corresponde a comunas del sector oriente: La Reina, Las Condes, Providencia y Vitacura. En primer lugar se observa la comuna de La Reina con el 50% de los clientes. Esto coincide con la comuna donde se ubica actualmente Biomachine S.P.A. En segundo lugar aparece la comuna de Las Condes.

Se destaca el hecho de que un 7% de los clientes tenga su residencia en la comuna de Vitacura, pues el tiempo necesario en transporte para recibir el servicio en La Reina es considerable.

Tabla 21: Distribución valor vehículo clientes actuales Biomachine S.P.A

Distribución valor vehículo clientes actuales		
Valor Vehículo	N°Clientes	%
No tiene	1	3%
0-\$10.000.000	8	27%
\$10.000.001-\$15.000.000	10	33%
Sobre \$15.000.000	11	37%
Total	30	100%

En materia de movilización, el 97% de los clientes cuenta con vehículo propio. En total, un 70% de los clientes posee un vehículo avaluado sobre los \$10.000.000 de pesos.

Tabla 22: Distribución tramos de renta clientes actuales Biomachine S.P.A

Distribución tramos renta clientes actuales		
Tramo renta	N° Clientes	%
Sobre 5 millones	13	43%
\$2.000.000-\$5.000.000	7	23%
\$1.000.000 - \$2.000.000	5	17%
Bajo 1 millón	5	17%
Total	30	100%

Respecto al ingreso de los clientes actuales, se observa que un 66% recibe un sueldo bruto sobre los \$2.000.000 de pesos.

Tabla 23: Distribución habla inglesa clientes actuales Biomachine S.P.A

Distribución habla inglés clientes actuales		
Habla idioma	N°Clientes	%
Habla inglés	27	90%
No habla inglés	3	10%
Total	30	100%

Fue consultado también el manejo del idioma inglés. Se obtiene un 90% de clientes que hablan este idioma.

Tabla 24: Distribución antecedentes deportivos clientes actuales Biomachine S.P.A

Distribución antecedentes deportivos clientes actuales		
Antecedentes	N°Clientes	%
Deportista	3	10%
Ex-Deportista	19	63%
Sedentario	8	27%
Total	30	100%

Al consultar por la práctica deportiva previo al ingreso a Biomachine S.P.A el 63% de los clientes responde que realizó algún deporte en su juventud.

Esta caracterización del cliente actual permite concluir para futuras estrategias comerciales que el cliente del servicio es un cliente perteneciente al segmento ABC1, hombre, que ocupa cargos de nivel gerencial, con un 50% de probabilidades de ser empresario, que fue deportista en su juventud y que habla inglés. Además de manejar un vehículo de un valor al menos de \$10.000.000 de pesos.

9.1.2 Segmentación y targeting

Determinación del mercado: ABC1. La población total por tramo etario, en porcentaje, fue estimada según los datos del censo INE 2002 [28]. [Tabla 25]. Para el mercado potencial de este proyecto fue considerada la población ABC1 de las comunas del sector oriente de la región metropolitana. Como supuesto se asumió que la distribución etaria es similar en todas las comunas de la región metropolitana.

Tabla 25: Rango etario población ABC1

Tramo etario	% Población RM
15-29 años	24,70%
30-64 años	42,60%
más de 65 años	7,80%

Con el porcentaje anterior correspondiente a la población de entre 30 y 64 años se procedió a estimar la población total ABC1 por comuna [Tabla 18]. Ésta fue estimada según los datos entregados por la Asociación de Institutos de Estudios de Mercado y Opinión en el año 2008 [29].

Tabla 26: Estimación de población ABC1 por comuna

Comuna	% de la población total de la comuna	Población total (n°personas)	Población ABC1 entre 30-64 años
Vitacura	63%	51.019	21.734
Las condes	53,50%	133.750	56.978
Lo Barnechea	49,70%	37.275	15.879
La Reina	42,20%	40.934	17.438
Providencia	38,90%	47.069	20.051
Ñuñoa	28,90%	47.254	20.130
Total			152.210

Observamos que existe un total de 152.210 personas que cumplen con el criterio de edad propuesto por Biomachine S.P.A. Con este valor, procedemos con el cálculo del Target Market para focalizar los esfuerzos de venta del servicio.

Fueron construidos tres escenarios para este análisis y la construcción del Target Market:

1. Escenario pesimista: La probabilidad de ocurrencia para este escenario se fijó en 10%, dadas las positivas perspectivas para la industria analizadas en el estudio del mercado, las cuales hacen difícil contrarrestar la inercia de este sector. Este escenario se caracteriza por una tasa anual de crecimiento de 10%, tasa de penetración de los gimnasios en la clase ABC1 del 2,4% y una tasa de utilización de servicios de entrenamiento personalizado por los clientes ABC1 del 4% [26].
2. Escenario normal: La probabilidad de ocurrencia para este escenario se fijó en 70%, dadas la estable proyección para este sector, de acuerdo al estudio del mercado realizado y tendencias globales. Este escenario se caracteriza por una tasa anual de crecimiento de 15% [30], tasa de penetración de los gimnasios en la clase ABC1 del 6% [26] y una tasa de utilización de servicios de entrenamiento personalizado por los clientes ABC1 del 8% [30].
3. Escenario positivo: La probabilidad de ocurrencia para este escenario se fijó en 20%, dadas las positivas perspectivas para la industria analizadas en el estudio del mercado, las cuales pudieran acercar al consumidor ABC1 chileno al comportamiento de los consumidores americanos en este mercado. Este escenario se caracteriza por una tasa anual de crecimiento de 20%, tasa de penetración de los gimnasios en la clase ABC1 del

15% [15] y una tasa de utilización de servicios de entrenamiento personalizado por los clientes de mayores ingresos, en este caso ABC1, del 10% [26].

9.1.3 Precio del servicio

Determinación del Precio: Para establecer el precio a cobrar por el servicio mensual ofrecido por Biomachine, se determinó el precio de la oferta actual más similar en el mercado. Fue seleccionado el servicio tradicional de Personal Training. Contempla la asistencia de dos veces por semana de un entrenador del gimnasio para la realización de la rutina del cliente, además del uso de las instalaciones. Este servicio no incluye la totalidad de servicios ofrecidos en la propuesta de Biomachine, por lo que podría llevar a una estimación pesimista del valor del servicio a cobrar por Biomachine S.P.A. [Tabla N° 27].

Tabla 27: Estimación precio a partir de valor de servicios

Centro	Valor Mensualidad \$	Valor Servicio Personal Training \$	Precio Gimnasio + Personal Trainer \$
Balthus	110.000	190.000	300.000
O2	65.000	160.000	225.000
Sportlife	45.000	120.000	165.000
Energy	40.000	110.000	150.000
Pacific	30.000	100.000	130.000
Promedio	58.000	136.000	194.000

Se determina entonces un precio de \$250.000 pesos por el servicio de Biomachine. Este precio se encuentra solo superado por los servicios ofrecidos de personal training de Balthus.

Producto o Servicio: Se determina ofrecer el servicio de entrenamiento y gestión de salud integral en base al modelo Biomachine de cuatro pilares: actividad física, nutrición, epigenética y herencia genética. Con foco en el co-diseño con el cliente, con intervención personalizada según las características y contextos únicos de cada persona, guiándola hacia su máximo potencial y bienestar. Con resultados garantizados.

Plaza: El servicio se desarrollará en las instalaciones de los gimnasios con los cuales se hayan establecidos asociaciones clave, según el modelo de negocios de Biomachine S.P.A. El cliente de la empresa asistirá a sus entrenamientos acompañado por un entrenador de la empresa.

Promoción: El método de comunicación a utilizar para la distribución del servicio será la de "Referencia", donde el administrador y su equipo de ventas serán responsables de confeccionar una base de datos con potenciales clientes en base a sus redes personales y recomendaciones directas de clientes actuales del servicio. A los clientes actuales se les solicitará la referencia de al menos tres posibles clientes que ellos consideran estarían interesados en el

servicio. Esto permitirá que la probabilidad de compra de los potenciales clientes en la reunión de ventas sea mayor debido al conocimiento previo del servicio logrado gracias a la referencia del actual cliente.

Así, con la estrategia de segmentación, targeting y posicionamiento claramente definida podemos proceder a realizar el análisis de escenarios y calcular el target market para este negocio, mostrados en la Tabla 28.

Tabla 28: Resultados Target Market

Región Metropolitana	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Positivo
Probabilidad de Escenario	10%	70%	20%
Tasa Anual Crecimiento	10%	15%	20%
Edad entre 30-64 años	42%	42%	42%
Comunas ABC1	152210	152210	152210
Tasa penetración Gimnasios en clase ABC1	2,40%	6,0%	15%
Usuarios ABC1 Gimnasios	3653	9133	22832
% usuarios ABC1 con Servicios Personalizados	4%	8%	10%
Precio Promedio Servicios Personalizados	\$ 194.000	\$ 194.000	\$ 194.000
Served Market	146	731	2283
Valor Served Market \$	21.187.632	105.938.160	331.056.750
Ponderación según escenarios Valor Served Market	\$ 142.486.825		
Market Share	10%	15%	20%
Target Market	15	110	457
Ponderación según escenarios del Target Market	170		
Precio Servicio Biomachine	\$ 250.000		
Ponderación según escenarios Ventas Mensuales Biomachine	\$ 42.375.264		

Observamos que según la ponderación de escenarios, el tamaño del Target Market es de 170 personas. Existen ventas mensuales en este segmento, según el precio promedio del servicio de entrenamiento personalizado en el mercado por un total de \$142.486.825 pesos en las comunas del sector oriente.

Se determinan ventas mensuales potenciales de \$42.375.264 pesos para la empresa Biomachine S.P.A. Como supuestos para este cálculo se utilizaron las tasas de crecimiento del mercado del *wellness* a nivel local e internacional. Fueron utilizados también como inputs los

datos del instituto nacional de estadísticas para el numero de clientes ABC1 por comunas del sector oriente. La tasa de penetración se construye en base al escenario actual de tasas en Chile, tomando este como escenario pesimista, para luego acercarse a las tasas internacionales en el escenario positivo. Como precio promedio de estos servicios se tomo como dato el precio promedio calculado en la sección anterior. Respecto a los inputs para el market share, el memorista propone asumir que en un escenario pesimista, es posible alcanzar al menos el 10% del mercado para este tipo de servicios. Esto gracias a la propuesta diferenciadora de la empresa y novedad del servicio.

10. ANÁLISIS FINANCIERO

En esta sección se procede a desarrollar un flujo de caja simple para los próximos 5 años. No se justifica en empresas en etapas tempranas la realización de un flujo de caja por un periodo mayor de años.

Se comienza con el estudio de la tasa de llegada de clientes del centro Salus S.A, para luego extrapolar estos resultados a un servicio de similares características en Chile. Para esta etapa se utilizarán modelo probabilísticos del marketing cuantitativo, vistos en el curso de Marketing II de la carrera de Ingeniería Civil Industrial. Estos modelos permitirán obtener una proyección de la llegada de clientes. Esta proyección se utilizará para determinar las proyección de ventas de la empresa.

Se trabaja también con la administración de Biomachine S.P.A para establecer los factores críticos de éxito que deben ocurrir para garantizar la supervivencia de la empresa.

10.1 Proyección llegada de clientes

Para la realización de esta sección, se utilizaron los datos recolectados en la visita al centro de entrenamiento y gestión de salud integral Salus S.A, Brasil. Lo anterior debido a que no existe en Chile la manera de realizar una recolección de datos históricos de comportamiento de clientes de este tipo de servicios.

El modelo seleccionado para realizar la proyección, después de analizar varias alternativas de modelos probabilísticos, fue el modelo Gamma Weibull de dos segmentos. Ver Anexo G. Éste fue calibrado con la información disponible de la base de datos generada al visitar el centro Salus S.A. La esperanza de Clientes Potenciales, o Target Market, es utilizada en el modelo probabilístico para determinar las llegadas de los potenciales clientes, por periodo.

Fueron testeados tres modelos, (Modelo de Beta Geométrica Desplazada, Modelo de Gamma Exponencial y Modelo Gamma Weibull) de los cuales asumen supuestos diferentes sobre

la probabilidad de compra de los consumidores y por ende sobre su comportamiento. Finalmente, fue seleccionado el modelo Gamma Weibull de dos segmentos, ya que presentó el mejor ajuste de los modelos testeados y permitir la visualización de dos segmentos distintos de clientes que utilizan el servicio.

Esto coincide con la experiencia real del administrador del centro, Sr. Jayme Netto, quien manifiesta que existe un segmento de cliente muy entusiasta por este tipo de modelos de servicio, con una probabilidad de compra sobre el 40%, desde el primer periodo de funcionamiento de la empresa.

El modelo caracteriza también al segundo segmento de clientes como de adopción tardía, el cuál inicialmente tiene una probabilidad de compra bajo el 2%, que con el avance de los periodos aumenta progresivamente su probabilidad de compra hasta alcanzar un nivel máximo de 16% a los dos años de predicción. Este hallazgo empírico coincide también con el modelo de difusión de Bass [31] y el modelo *Customer Validation Model* [14], los cuales plantean la existencia e importancia del segmento de clientes denominados de "*Early Evangelist*" o "*Early Adopters*" pues son ellos los que manifiestan un mayor entusiasmo con la propuesta de valor de la empresa y son quienes realizarán el posicionamiento, mediante marketing boca a boca, con su entorno más cercano y comunidad. Por ello se desprende de este análisis y predicción que resulta central concentrarse en este segmento de clientes y encontrarlos a toda costa, pues el posicionamiento, como vimos anteriormente, es de vital importancia en esta industria.

Se proyectan un total de 170 usuarios potenciales, correspondientes al target market calculado, como input del modelo para realizar la proyección de clientes por mes para el servicio de Biomachine S.P.A.

Los valores obtenidos para los distintos parámetros del modelo y gráfico se presentan en la Tabla 29, Ilustración N°17 y Ilustración N°18.

Tabla 29: Parámetros modelo Gamma-Weibull con 2 segmentos.

Parámetros	Early Adopters	Late Adopters
r	17514623,11	937,8793811
alpha	35549898,7	799348353
c	0,911760815	4,269593584
pi	0,033200536	0,966799464
LL =	-572,499	

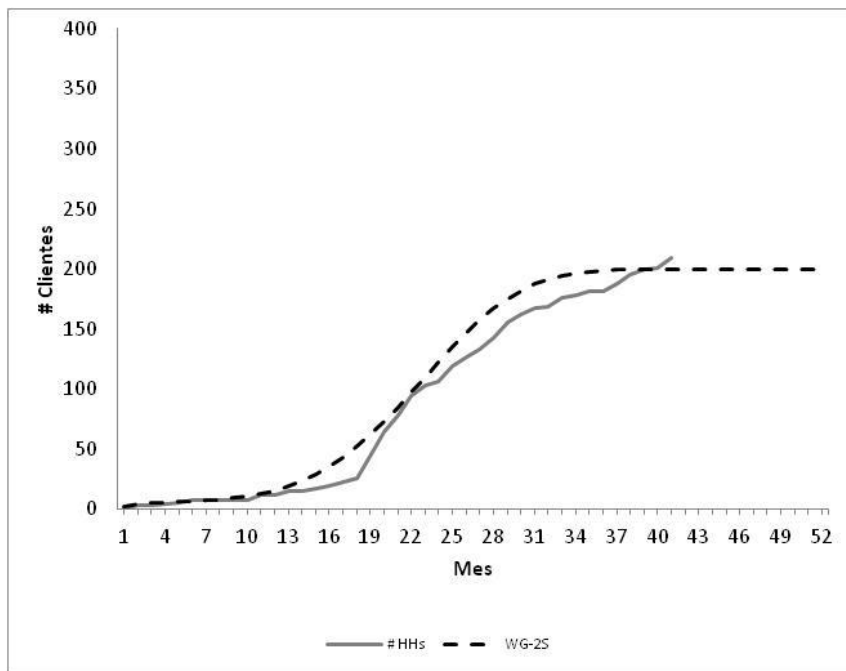


Ilustración N° 17: Tasa llegada clientes proyectada vs. realidad, modelo Gamma-Weibull con 2 segmentos ajustado

Se obtiene el siguiente gráfico al calibrar el modelo con la base de datos de los clientes del centro Salud S.A, Brasil. Este gráfico refleja la proyección del modelo, en línea punteada, versus la realidad, en línea continua.

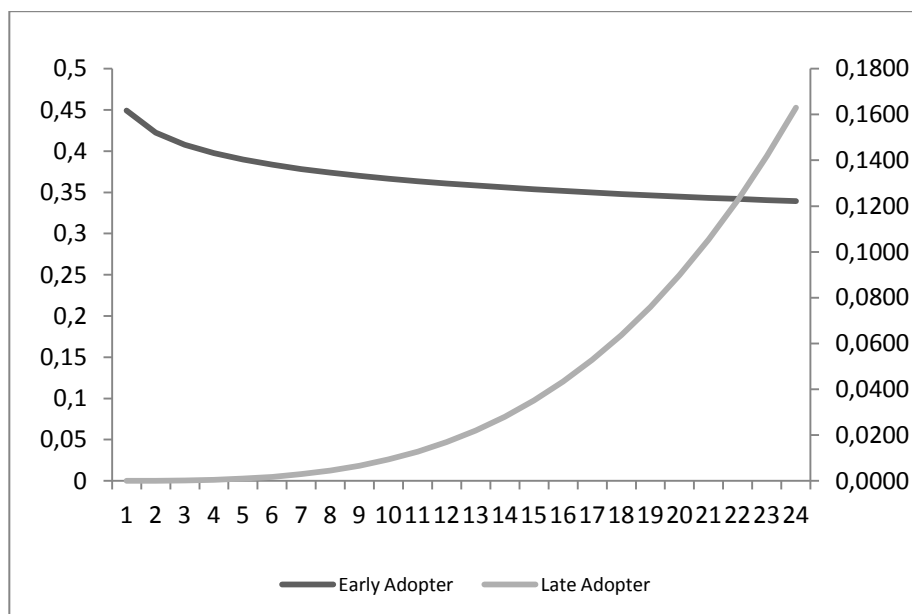


Ilustración N° 18: Probabilidad de llegada de los clientes en función del tiempo (*Hazard Rate(t)*)

Se observa que la probabilidad de llegada de los *Early Adopters*, en la Ilustración N°18, es superior a las de los *Late Adopters* en todos los periodos. Pero se destaca el incremento progresivo en la probabilidad de llegada del segmento de *Late Adopters*. Esto valida la recomendación estratégica de considerar el marketing y posicionamiento como parte de la estrategia de la empresa.

El motivo de la elección de este modelo para realizar la proyección, fue la superioridad de ajuste exhibida por el mismo al calibrarlo con los datos entregados para desarrollar el problema. Se obtuvo el mejor ajuste para la log verosimilitud con este modelo, dentro de todos los modelos utilizados, con un valor absoluto de -572,499. La tabla N° 22 presenta la log verosimilitud de los tres modelos testeados.

Tabla 30: Log-Verosimilitud de los tres modelos testeados

Modelo	LL
EG model	-861,125
Exp model	-821,759
GW 2 seg	-572,499

Siendo el Gamma Weibull de dos segmentos el que presenta una menor log verosimilitud. Es decir, un mejor ajuste que los otros dos modelos testeados.

En el caso del centro Salus S.A., los clientes comienzan a difundir el uso del servicio y realizar marketing boca a boca, lo que incrementa la probabilidad de compra en el tiempo de los segmentos de adopción tardía.

En este sentido, los modelos que presentan heterogeneidad e incorporación de segmentos permiten describir de mejor manera los datos entregados.

Como conclusión de la calibración del modelo probabilístico, se observa que el mercado potencial es un determinante crítico para las ventas de la empresa, encontrándose un punto de inflexión, donde superado cierto nivel de mercado potencial, el negocio aumenta exponencialmente. Lo anterior es contradictorio con la realidad, pues este aumento se vería limitado por la capacidad física del centro en cuestión. Se desprende que la capacidad del centro es entonces otra de las variables críticas en este análisis.

El comportamiento histórico de los clientes del centro Salus S.A, durante tres años de operación del centro, valida la propuesta de valor ofrecida por la empresa, de entrenamiento y gestión de salud integral. Pese al éxito de ventas del centro Salus, inevitablemente la alternativa de los accionistas del centro, para seguir creciendo y aumentar la rentabilidad, es invertir en otro centro de características similares.

Así, la proyección para la llegada de clientes que contratan el servicio ofrecido por Biomachine S.P.A., en el supuesto que se mantengan las condiciones actuales y no se implemente la asociación estratégica con otros centros ni se abran nuevos centros, es modelada [Ilustración N°19], utilizando la calibración del modelo según la experiencia del centro Salus S.A, Brasil.

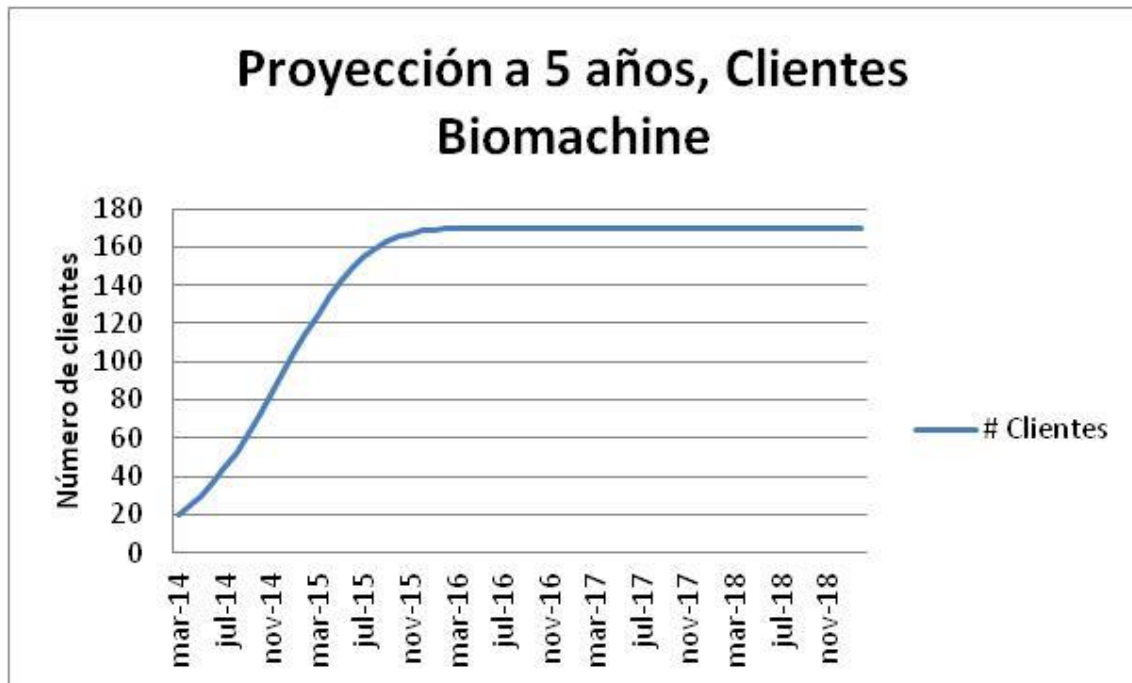


Ilustración N° 19: Proyección del modelo Gamma - Weibull de la llegada de clientes a Biomachine

Se observa que el primer año de servicio es crítico para el crecimiento de la firma. Debe la empresa estar preparada respecto a su capacidad de infraestructura y recursos humanos para recibir a un alto número de clientes. Se observa que al cabo de dos años de servicio, las ventas mensuales se estabilizan y el total de clientes alcanza su límite de ciento setenta clientes mensuales según la proyección de mercado y supuestos de segmento de clientes utilizados.

Con esta proyección y tasa de llegada de clientes, junto con el target market y precio sugerido de servicio se procede en el siguiente capítulo a la realización del análisis financiero.

10.2 Análisis financiero

Para esta memoria, en el contexto de una emprendimiento, se realiza un flujo de caja simple para los próximos 2 años de la empresa Biomachine S.P.A. En este flujo se consideran hitos y supuestos claves que deben ocurrir para asegurar la correcta implementación del proyecto.

10.2.1 Flujo de caja simple

A continuación se observa el flujo de caja simple para los próximos tres años. Se puede encontrar el detalle de los ingresos y costos de este flujo de caja para un periodo mensual en el Anexo H.

a) La estructura de los costos variables considera:

-Arriendo de instalaciones, el cual tiene dos componentes, una fija y otra variable. La variable es según el número de clientes. Este arriendo aumenta por tramo, según número de clientes.

-Entrenadores personales, los cuales están en función de la cantidad de clientes. Se asume que cada entrenador personal puede atender a quince clientes por semana, más las tareas administrativas y capacitaciones. Recordemos que cada cliente requiere de una atención de dos horas por semana.

-Entrenadores supervisores, o "*Head Coaches*", los cuales están en función de la cantidad de clientes. Se asume que cada entrenador jefe puede supervisar el trabajo de los entrenadores personales para sesenta personas a la vez.

-Entrenadores jefe, o "*Master Head Coaches*", los cuales están en función de la cantidad de entrenadores jefe. Se asume que cada tres entrenadores supervisores es necesario un entrenador jefe.

-Insumos, como reactivos necesarios para las evaluaciones bioquímicas mensuales, suplementos, poleras para los nuevos clientes.

b) La estructura de costos fijos considera:

-Arriendo de instalaciones, el cual tiene dos componentes, una fija y otra variable. La fija se pacta con los dueños de las instalaciones arrendadas y aumenta mes a mes.

-Sueldos equipo administrativo, Gerentes, asistentes, contador, encargado de redes sociales.

-Energía, cuentas servicios varios. Se pacta con los dueños de las instalaciones arenadas desde un comienzo, comenzando en julio del 2014 en un nivel y luego aumenta en diciembre 2014 al siguiente tramo done permanece.

Para la determinación de los ingresos se utiliza la proyección entregada por el modelo probabilístico del capítulo anterior. Este se utilizo para proyectar el número de clientes que va contratando el servicio a medida que pasan los meses.

Por motivos de capacidad del centro actual, se estableció como límite de capacidad un total de 173 clientes.

Tabla 31:Flujo caja simple a tres años Biomachine S.P.A

Mes	Año 2013	Año 2014	Año 2015
INGRESOS			
Venta Total Asesorías (Millones \$)	23,8	203,8	566,2
Venta Suplementos (Millones \$)	2,5	37,3	101,1
Venta Otros (Millones\$)	1,7	7,9	1,8
VENTA TOTAL (Asesorías + Suplementos + Otros) (Millones\$)	28,0	249,0	669,0
EGRESOS			
COSTOS VARIABLES (Millones\$)	6,1	179,7	501,3
COSTOS FIJOS (Millones\$)	13,5	67,9	152,6
COSTOS TOTALES (Millones\$)	19,6	247,6	653,9
Intereses Anuales (Prestamos al 1% mensual) (Millones\$)	0,0	6,5	9,2
Margen operativo((Ingresos-Costos)/Ingresos)	30%	1%	2%
UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE Tax y Depreciación (Millones \$)	8,4	-5,1	5,9
PPM (0,25%) (Millones \$)	0,0	0,5	1,6
Depreciación (Millones \$)	0,0	0,0	9,1
Impuesto Primera Categoría (20%) (Millones \$)	0,0	0,0	-10,6
Amortización (Millones \$)	0,0	1,0	3,0
Flujo Caja Periodo (Millones \$)	8,4	-5,6	14,8
Inversiones Proyectadas (Millones \$)	0,0	-79,0	0,0

Se observa que durante el año 2014 es necesario hacer inversiones varias, por un monto aproximado de 79 millones de pesos. La empresa solicita solo entregar información agregada respecto a estas inversiones, la cual puede apreciarse en el anexo H.

Estas inversiones en maquinaria de entrenamiento, remodelación de instalaciones actuales se realizarán con capital proveniente de créditos otorgados a la empresa por el dueño y único accionista. Cobrando por el capital entregado para estas inversiones una tasa de interés mensual del 1%, sin pago de amortización hasta septiembre del 2014.

La forma de realizar esta inversión es mediante el formato de crédito con intereses mensuales más una amortización mensual. Al tercer año, si bien el flujo de caja del periodo es positivo, se continuará debiendo parte de la inversión realizada el año 2014.

10.2.3 Indicadores financieros VAN y TIR

A continuación se entregan los resultados obtenidos para los indicadores financieros VAN y TIR. Debido a las características de emprendimiento, existe un riesgo mayor asociado a este proyecto, por lo que se utilizó una tasa de descuento anual de 30%. [25]

Para el cálculo del VAN a 2 años solo fueron considerados los flujos a partir de enero 2014 hasta diciembre del año 2015. No se consideran las inversiones realizadas dentro de los flujos pues estas fueron realizadas con crédito.

Tabla 32: Resultados VAN y TIR Biomachine S.P.A

Resultados VAN y TIR	
Tasa Descuento Anual	30%
Tasa Descuento Mensual	2,50%
VAN 2 AÑOS (Millones \$)	\$11.872,58
TIR	124%

Observamos que se obtiene un VAN de once millones, ochocientos setenta y dos mil pesos, con una TIR para el periodo de 124%.

Además se obtiene que la empresa mantiene un nivel de deuda de aproximadamente 60 millones para enero del 2016.

10.2.3 Hitos y supuestos clave

A continuación se entrega una tabla con todos los hitos y supuestos clave que fueron considerados para el desarrollo del flujo de caja simple.

Tabla 33:Hitos y supuestos clave-A

Fecha	Hitos y supuestos
Enero 2014	Se asume una tasa de crecimiento para la venta de suplementos de 20%, correspondiente solo a la venta estimada de suplementos nutricionales programada a los propios clientes. Esta tasa se utiliza hasta septiembre del 2014.
Enero 2014	Se realiza inversión por \$10.000.000 en máquinas de evaluación antropométrica, calorimetría, consumo máximo de oxígeno y biofeedback.
Enero 2014	Se realiza una inversión de \$5.000.000 en las instalaciones con el fin de remodelar y reparar lugar de trabajo y ambientar con concepto de marca
Enero 2014	Se contrata un Head Coach por un sueldo bruto de \$1.500.000 responsable de coordinar el servicio al cliente y capacitar equipo de trabajo.
Febrero 2014	Se asume una tasa de crecimiento de clientes auspiciados del 33%, alcanzando los 4 clientes auspiciados ese mes.
Febrero 2014	Se asume una tasa de crecimiento de 100% para los clientes a distancia, alcanzando los 2 clientes a distancia ese mes
Febrero 2014	Se asume una tasa de crecimiento de clientes Face to Face de 5% dado que no se realizarán esfuerzos de venta durante ese mes
Febrero 2014	Se realiza una inversión de \$11.000.000 en máquinas de entrenamiento, necesarias para responder a la cantidad de clientes y estándares de calidad de la empresa
Marzo 2014	Comienza una reducción progresiva de la tasa de crecimiento de clientes auspiciados para lograr llegar a un total de 15 clientes auspiciados en Enero del 2015 y mantenerse en este número para el futuro.
Marzo 2014	Se asume una tasa de crecimiento mensual por los meses de Marzo, Abril y Mayo 2014, de los clientes face to face del 35%. Esto se debe a que por primera vez en su historia, Biomachine, realizará estrategia de ventas y el objetivo durante estos meses es alcanzar los 60 clientes en la categoría face to face. La estrategia será solicitar 3 referidos (o posibles clientes) a los clientes del servicio actual y coordinar reuniones de venta con cada uno de ellos. Hasta el momento la tasa de efectividad de las reuniones de venta es del 80%, una vez se logrará confirmar la reunión.
Marzo 2014	Se aumenta la dotación de personal trainers de dos personas a tres. Esto para tener la capacidad de absorber a los nuevos clientes. El sueldo de los personal trainers esta por sobre el sueldo de mercado. Esto, para atraer a los mejores personal trainers disponibles.
Marzo 2014	Se aumenta el gasto en merchandising por cliente nuevo que entra desde \$6.500 pesos a \$20.000 pesos. Esto incluye polera de entrenamiento, bolso de entrenamiento, bitacora de entrenamiento y manuales varios. Todos los anteriores con estampado y diseño de la marca Biomachine.
Marzo 2014	Se realiza inversión por \$4.000.000 en máquinas de tratamiento kinesiológico. Para dar soporte a los clientes en sus tratamientos de lesiones antiguas y lesiones generadas por el entrenamiento.
Marzo 2014	Se contrata un periodista en el cargo de community manager, para potenciar la marca en el mundo online y también para generar material audiovisual en las redes sociales junto a los clientes.
Abril 2014	Se aumenta la dotación de personal trainers de tres a cuatro. Esto para tener la capacidad de absorber a los nuevos clientes. El sueldo de los personal trainers esta por sobre el sueldo de mercado. Esto, para atraer a los mejores personal trainers disponibles.
Abril 2014	Se contrata a una nutricionista tiempo completo por \$800.000 junto a un psicólogo, con el cual se establece acuerdo de pagar un costo variable de \$30.000 por consulta inicial con cada cliente. Esto mejora la calidad de servicio entregada y permite atender casos extremos de clientes con dificultades en estos ambitos.

Tabla 34:Hitos y supuestos clave-B

Fecha	Hitos y supuestos
Abril 2014	Se aumenta de uno a dos head coaches (Entrenadores Jefe), para poder dar apoyo y soporte a los entrenadores personales y clientes de la empresa. Que en esta fecha deberían ser 60 clientes face to face.
Abril 2014	Se realiza una inversión de \$8.000.000 en máquinas de entrenamiento para responder al aumento en el número de clientes y necesidades de los mismos.
Junio 2014	Se reduce la tasa de crecimiento de clientes face to face desde 35% a 8% mensual
Junio 2014	Se realiza una inversión de 30 millones de pesos en máquinas de entrenamiento.
Julio 2014	Se aumenta el precio del servicio desde \$225 mil pesos mensuales a \$250 mil pesos mensuales
Julio 2014	Se eleva la tasa de clientes por personal trainer desde 12 clientes a la semana a 15 clientes por semana, debido a mayor capacitación de este recurso. 15 clientes por semana representan 30 horas en sala. Se consideran 15 horas adicionales de capacitación y trabajo administrativo, principalmente de creación de informes.
Septiembre 2014	Se lleva a cabo la primera importación de suplementos alimenticios para vender en la tienda, aumentando el margen de ganancia de venta de estos productos.
Septiembre 2014	Comienza el pago de amortizaciones de la deuda contraída para realizar las inversiones de Enero-Febrero-Marzo-Abril y Junio. El valor de la amortización es de 250 mil pesos mensuales.
Octubre 2014	Se reduce la tasa de crecimiento de clientes face to face desde 8% a 5% mensual
Octubre 2014	Se reduce la tasa de crecimiento de venta de suplementos mensual desde 20% a 15 % mensual.
Octubre 2014	Se ponderan los costos Variables y Fijos por sus respectivos factores de UPSIDE, para integrar aumentos imprevistos en estos parámetros. Para los costos fijos se utiliza un upside de 30% y para los costos variables del 20%.
Noviembre 2014	Se aumenta el arriendo mensual de instalaciones del gimnasio totalaba desde \$400 mil a 5 millones de pesos, lo que incluye el arriendo de la totalidad de las instalaciones, permitiendo ampliar la capacidad de atención de clientes.
Enero 2015	Se aumenta el precio del servicio desde \$250 mil pesos mensuales a \$300 mil pesos mensuales
Febrero 2015	Se frena el crecimiento de clientes auspiciados en un total de 15 clientes, para la estrategia de marketing de boca a boca
Febrero 2015	Se reduce la tasa de crecimiento de venta de suplementos mensual a 8 %, desde el 15% anterior.

10.2.4 Conclusión análisis financiero

Se concluye que este proyecto, si bien genera valor para los accionistas en un horizonte de dos años, no entrega márgenes operativos atractivos y posee una estructura de costos variables que debe rediseñarse.

Sin embargo, obtenemos también que en el periodo analizado, dos años, no se alcanza a pagar el crédito solicitado para realizar las inversiones por 79 millones del año 2014. Teniendo la empresa, según el flujo construido, una deuda vigente por 60 millones en enero del 2016.

Este flujo de caja refleja a una empresa con un nivel de apalancamiento elevado, pues las inversiones fueron realizadas sin hacer aumentos de capital, sino que con créditos, aumentando el riesgo de la empresa de quiebra.

Al analizar el margen operativo, observamos que este es disminuye de 30% el año 2013, cuando solo se trabajo en la validación de la propuesta de valor, a 1% el 2014 y 2% el 2015. Esta disminución se debe a la estructura de costos propuesta en esta memoria, diseñada en conjunto con los administradores de la empresa.

En particular, la estructura de costos variables presenta las mayores posibilidades de rediseño y optimización, pues considera supuestos como número de clientes por entrenador; Numero de entrenadores supervisores por entrenadores; Numero de entrenadores jefe por entrenadores supervisores. Estos tres ítems mencionados podrían modificarse dependiendo de la curva de aprendizaje de la firma y la validación de los supuestos sobre las funciones de cada uno de estos roles y sus necesidades reales. A modo de ejemplo de lo anterior, si tan solo modificamos el supuesto respecto al número de entrenadores jefe necesarios y lo dejamos en un entrenador jefe por centro y no en tres entrenadores jefe como lo solicita la administración se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 35:Resultados VAN y TIR con costos variables modificados

Resultados VAN y TIR	
Tasa Descuento Anual	30%
Tasa Descuento Mensual	2,50%
VAN 2 AÑOS (Millones \$)	\$43.345
TIR	264%

El proyecto mejora considerablemente, lo mismo que sus indicadores. Se recomienda revisar con la administración la estructura de costos validada por la empresa para los próximos años y buscar maneras de reducir los costos variables de la empresa.

Se observa que la propuesta de valor entregada por la empresa, llevada a cabo con la estructura de costos no entrega una solución atractiva respecto a los márgenes operativos. Esto coincide con el VAN obtenido, el cual si bien es positivo, solo entrega aproximadamente once millones de pesos de valor presente.

Este flujo de caja simple, fue realizado considerando un único centro de servicios Biomachine. El cual opera dentro de las instalaciones del centro Club Tobalaba, en la comuna de La Reina, pagando un arriendo mensual con componente variable y fija.

Fueron excluidos de este análisis, con el fin de solo analizar el negocio central de la empresa, los flujos generados por concepto de asesorías a otras empresas en un *formato business to business*, los servicios de consultas nutricionales, junto con los servicios de kinesiología que también son factibles de realizar con el personal contratado por la empresa. Por ello, el memorista considera que este flujo de caja simple es un flujo conservador y apegado al negocio central de la empresa.

Los resultados que se obtienen en este análisis financiero permiten concluir que es necesario agregar nuevas líneas de negocio para aumentar los márgenes operativos, junto con revisar los supuestos utilizados para la construcción de costos variables en materia de recursos humanos.

11. CONCLUSIONES FINALES

Este proyecto de memoria previamente expuesto fue desarrollado para la empresa Biomachine S.P.A en la industria del *wellness* nacional.

El objetivo general de este trabajo fue obtener un plan de negocios, basado en una propuesta de valor integrativa, para la empresa Biomachine S.P.A. en la industria del *wellness* en el sector de los centros de entrenamiento en la ciudad de Santiago. Este objetivo se logró a través de la consecución de un análisis contextual, estratégico, de la industria, entrevistas y análisis financiero desarrollados. Estos, fueron integrados en un modelo de negocios, que tiene como principal fortaleza, la validación por parte de expertos y clientes actuales de la empresa de la propuesta de valor desarrollada.

Se establece en una primera instancia, que la industria del *wellness* está pasando por un momento de transición, hacia un paradigma proactivo e integrativo, donde existe espacio para empresas con propuestas de valor que incorporen esta nueva concepción. La estructura de fuerzas de la industria expuesta, permite concluir que la demanda, por productos y servicios, continuará creciendo gracias a las tendencias globales y locales identificadas. Este cambio de paradigma se nutre del creciente apoyo del sector político por iniciativas en esta línea, mediante programas de promoción de hábitos saludables de amplio espectro. También se sustenta esta transición en el desarrollo económico de los países, en este caso Chile, donde se observa que a mayor ingreso per cápita, mayor disposición de pago por productos y servicios asociados a esta industria. Es la sociedad en su conjunto la que comienza a tener mayor conciencia sobre su salud. Son responsables también de este cambio de visión los avances en tecnología, especialmente en las aéreas de la telemedicina. Así, aquellas empresas que sean capaces de ofrecer soluciones integrativas en materia de salud y bienestar podrán aprovechar el entorno favorable documentado en esta memoria.

En una segunda instancia, a nivel estratégico, se determino la importancia de desarrollar alianzas, para el uso de infraestructura instalada, con otros centros de entrenamiento para implementar la propuesta de valor de Biomachine S.P.A. En esta categoría, el memorista recomienda desarrollar un modelo propio de trabajo a la empresa junto con proteger los activos intangibles ya desarrollados: métodos, modelos de gestión de salud y marca. Junto con el futuro licenciamiento de los mismos.

En tercera instancia, para el desarrollo de la nueva propuesta de valor y modelo de negocios fue de vital importancia contar la posibilidad de observar la operación de la empresa en el mundo real. Esto permitió al memorista utilizar la metodologías del mundo del emprendimiento ensañadas en los cursos de la carrera de Ingeniería Civil Industrial para salir a la

calle, observar el mercado, descubrir el cliente, conocer al cliente, hacer benchmarking de la competencia nacional e internacional, entrevistarse con expertos, experimentar servicios ofrecidos por la competencia, aprender de la competencia y determinar oportunidades de negocios reales. Lo anterior permitió desarrollar prototipos de modelos de negocios que fueron puestos a prueba por los mismos clientes del servicio actual y expertos consultados. Para luego proceder con la etapa de validaciones finales. El memorista finaliza esta tercera etapa con un flujo de caja simple y hoja de ruta de eventos críticos que deben ocurrir para el cumplimiento del mismo. De este análisis financiero se hacen dos recomendaciones centrales a los dueños de la empresa: Agregar nuevas líneas de negocio en base al *know how* acumulado y capacidades del recurso humano de la empresa y rediseñar la estructura de costos variables desarrollada en conjunto en esta memoria.

Se recomienda que esta metodología, iterativa, debe continuar aplicándose durante el crecimiento de la empresa incorporando los nuevos aprendizajes y resultados al plan de negocios. El foco del equipo de colaboradores debe ser la observación permanente y continua del entorno, para nutrir el proceso de rediseño y mejoramiento continuo que permitirá adaptarse a los rápidos avances científicos de esta industria. Transformándolos en propuestas de valor y negocios viables para la firma.

El memorista destaca lo útil del modelo Canvas de Osterwalder como marco conceptual para construir un modelo de negocios. El usarlo le facilitó al memorista identificar los ámbitos que tenían que ser analizados y descritos para considerar que el modelo de negocios no dejaba vacíos y estaba por tanto bien definido. Así el impacto de esta memoria no se reduce a los resultados obtenidos en ella, sino que también incluye los futuros proyectos que de ella puedan derivar. Con el modelo de negocios aquí desarrollado, Biomachine S.P.A procederá a completar su plan de negocios con sus respectivas áreas de finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos. Dicha labor puede perfectamente ser temática de una memoria futura.

Antes de finalizar este capítulo, el memorista desea destacar como aprendizajes los siguientes:

-La importancia de mantener una red de contactos activa, participe y dispuesta a colaborar con los proyectos que están siendo desarrollados dentro de la empresa. Gracias a las entrevistas realizadas con expertos y el interés generado en estas personas por el proyecto, fue posible conformar un consejo de asesores de la empresa en temas relacionados a la propuesta de valor. Estos asesores son referentes en la industria local y sudamericana; Científicos, profesionales de la salud, deportistas, figuras públicas y otras personalidades destacadas están vinculadas actualmente a la empresa gracias a este trabajo.

-El éxito, en el sector privado, depende de los equipos de trabajo que se logren construir. Pretender que todo el conocimiento o experiencia se encuentran encapsulados en una sola persona es peligroso y contraproducente. El análisis estratégico entregó como debilidad actual la personificación de múltiples roles en el administrador. Así, como resultado de este trabajo de memoria, el administrador de la empresa procedió con la contratación de especialistas en las distintas áreas, junto con incorporar socios estratégicos en el negocio. Esto permitió un

crecimiento aproximado del 150% en las ventas durante el periodo de trabajo de esta memoria, desde Marzo 2013 a Octubre 2013.

-El conocimiento del cliente objetivo permite desarrollar productos y servicios con altas tasas de aceptación. Entender sus motivaciones y características permiten construir propuestas de valor a la medida. Más aun cuando se incorpora a los clientes activos de una empresa en la etapa de diseño de nuevas propuestas. Lo anterior, permitió al memorista profundizar en las realidades únicas de los clientes de la empresa y del centro Salus S.A, pudiendo generar una propuesta de valor que fue validada, en primera instancia por los clientes. Esta propuesta fue luego ampliamente validada por los expertos teóricos consultados.

El memorista estima como principal aporte a este plan de negocios, la nueva propuesta de valor obtenida. Esta consiste en el servicio de entrenamiento y gestión de salud integral en base al modelo Biomachine de cuatro pilares: actividad física, nutrición, epigenética y herencia genética. Enfocado en el co-diseño con el cliente, con intervención personalizada según las características y contexto único de cada persona, guiándola hacia su máximo potencial y bienestar. Con resultados garantizados.

Para finalizar, el memorista se siente agradecido y satisfecho de los aprendizajes obtenidos durante el proceso de desarrollar esta memoria. Considerando que el buen resultado obtenido se debe al compromiso con la empresa Biomachine S.P.A y la aplicación en terreno de las herramientas entregadas durante la carrera de Ingeniería Civil Industrial. Estas herramientas permitieron externalizar el conocimiento acumulado durante más de 13 años de experiencia como deportista profesional, a cargo de equipos multidisciplinarios.

El apoyo por parte de la escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile para aplicar las herramientas ingenieriles, en varios ramos cursados por el memorista, a situaciones del mundo deportivo permitieron proponer la idea de que la salud y el deporte pueden modelarse como procesos industriales. Permitiendo gestionar, optimizar y garantizar los resultados. Esta convicción es la que empuja al memorista a crear Biomachine S.P.A y desarrollar el presente trabajo de memoria.

12. BIBLIOGRAFÍA

- [1] P. Z. Pilzer, *The New Wellness Revolution*, 2007.
- [2] L. J. Roscoe, «Wellness: A Review of Theory and Measurement for Counselors,» *Journal of Counseling & Development*, pp. 216-226, 2009.
- [3] NWI, 2011. [En línea]. Available: <http://c.ymcdn.com/sites/www.nationalwellness.org/resource/resmgr/docs/sixdimensionsfactsheet.pdf>. [Último acceso: septiembre 2013].
- [4] G. Miller y L. T. Foster, *Critical Synthesis of Wellness Literature*, Victoria, Canada: University of Victoria, 2010.
- [5] J. E. Myers, R. Luecht y T. Sweeney, «The factor structure of wellness: Reexamining theoretical and empirical models underlying the Wellness Evaluation of Lifestyle (WEL) and the Five-Factor Wel,» 2004.
- [6] S. Sugunendran, *Make a Fortune in the Wellness Industry*, 2012.
- [7] P. Z. Pilzer, *The Next Trillion*, 2001.
- [8] Entrepreneur Press and Ciree Linsenman, *Start your Own Personal Training Business*, 2012.
- [9] Euromonitor, *Tendencias Globales Próximos 5 años*, 2012.
- [10] «Latinamerican Markets,» [En línea]. Available: <http://www.latinamerican-markets.com/chile---industria-de-gimnasios>. [Último acceso: 25 Noviembre 2013].
- [11] «www.sportlife.cl,» 2013. [En línea].
- [12] Fuente Propia, «En base al valor por centímetro cuadrado, segundos en televisión y radio de las entrevistas realizadas.,» 2013.
- [13] I. A. F. (IAAF), «Ranking de año 2007.,» 2007.
- [14] S. Blank, *Four steps to the epiphany*, K&S Ranch, 2013.

- [15] «IHRSA,» [En línea]. Available: www.ihrsa.org. [Último acceso: Octubre 2013].
- [16] Diario Financiero, «Diario Financiero,» 17 Abril 2013. [En línea]. Available: http://www.df.cl/chile-seria-el-unico-de-la-region-con-pib-per-capita-de-us-20-000-a-2017/prontus_df/2013-04-16/214432.html. [Último acceso: Octubre 2013].
- [17] L. O. Marín, «America Economía,» 19 Diciembre 2012. [En línea]. Available: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-mueve-us5600m-en-america-latina-el-2011>. [Último acceso: Octubre 2013].
- [18] Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), «Economía y Negocios,» *El Mercurio*, 20 Junio 2013.
- [19] Elige Vivir Sano, «Elige Vivir Sano,» 16 Marzo 2011. [En línea]. Available: <http://www.eligevivirsano.cl/acerca/que-es-elige-vivir-sano/>. [Último acceso: Octubre 2013].
- [20] Ministerio de Hacienda Gobierno de Chile, «<http://www.dipres.gob.cl/>,» Junio 2013. [En línea]. Available: http://www.dipres.gob.cl/594/articles-105236_doc_pdf.pdf. [Último acceso: Octubre 2013].
- [21] CEPAL: CEPALSTAT, «Estadísticas CEPAL,» CEPAL, 2013. [En línea]. Available: http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepalstat/Perfil_nacional_economico.asp?Pais=CHL&idioma=e. [Último acceso: Octubre 2013].
- [22] Ministerio de Salud, Gobierno de Chile, «www.minsal.cl,» 26 Enero 2011. [En línea]. Available: <http://web.minsal.cl/portal/url/item/9ad9cbfb71ca4705e04001011e010283.pdf>. [Último acceso: Octubre 2013].
- [23] Latinamerican Markets, [En línea]. Available: <http://www.latinamerican-markets.com/chile---industria-de-gimnasios>. [Último acceso: Noviembre 2013].
- [24] K. Johnston, «www.sri.com,» Septiembre 2010. [En línea]. Available: http://www.sri.com/sites/default/files/publications/gss_sri_spasandwellnessreport_rev_82010.pdf. [Último acceso: Noviembre 2013].
- [25] G. Friend, Guía para el modelamiento de negocios, Profile Books, 2008.
- [26] K. Becerra, *Análisis Estratégico*, Santiago, 2013.
- [27] CANVAS.
- [28] Instituto Nacional de Estadísticas, «Instituto Nacional de Estadísticas,» [En línea]. Available: <http://www.ine.cl/>. [Último acceso: Octubre 2013].

- [29] Asociación de Institutos de Estudios de Mercado y Opinión, «Anda: Asociación Nacional de Avisadores,» 2008. [En línea]. Available: www.anda.cl. [Último acceso: Septiembre 2013].
- [30] G. G. Sportlife, Interviewee, *Análisis de Mercado Fitness*. [Entrevista]. 2013.
- [31] D. U. d. C. Marketing II, *Modelos de marketing de duración a tiempo continuo*.
- [32] P. K. Jilanis, *A Guide to Creating Your Wellness Center*.
- [33] P. Z. Pilzer, *The Wellness Revolution*, 2002.
- [34] *Nonaka y Takeuchi*.
- [35] Ministerio de Salud Gobierno de Chile, «Elige Vivir Sano,» 2011. [En línea]. Available: <http://www.eligevivirsano.cl/wp-content/uploads/2012/01/Panorama-de-la-Salud-2011.pdf>. [Último acceso: Octubre 2013].

13. ANEXOS

13.1 ANEXO A: Ficha evaluación estratégica

Centro/Indicador	Calidad Infraestructura	Marketing & Posicionamiento	Estructura Interna	Sistema Entrenamiento	Segmentación	Misión	Promedio
Balthus							
O2							
Sportlife							
Energy							
Pacific							
Speedworks							
Cross Fit							
Biomachine							
Salus S.A							

13.2 ANEXO B: Resultados aplicación ficha evaluación estratégica

BENCHMARK						
Balthus	O2	Sportlife	Energy	Pacific	Speedwroks	Cross fit
INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA
Propia, en borde río. 2500 mts 2. Más canchas tenis, piscina y paddle. Buen nivel de maquinas. Raquetbol.	Dentro de MALL. Uso de vidrio y materiales nobles. MAquinas de primer nivel. 300 personas por hora.	500 mts 2. Ubicado en mall estacionamientos en lugar. Buen nivel de maquinas y materiales. 80 personas por hora.	Capacidad por hora 60 personas. 500 mts 2. Implementación de calidad buena.	1000 mts 2. Dentro de centro comercial. Muchas maquinas. Gran espacio abierto. 160 personas por hora.	Dentro de Club Vitacuta deportes. Pasto sinteicio, funcional. Usan sala de pesas Vita Club. lay out por tipo de entrenamiento. Capacidad 100 personas por hora.	Orientado a lo funcional. 30 personas por hors.
MARKETING	MARKETING	MARKETING	MARKETING	MARKETING	MARKETING	MARKETING
Buen posicionamiento. Cobra 2 x precios de rival mas cercano O2. Boca a boca y exclusividad. Invitando a lideres de opinion a entrenar en sus instalacones.	Tradicional de la industria: Folleto programas productos y servicios. Publicidad WEB, Boca a Boca y Convenio con empresas. Implementación de programa de gestion de PT, face 2 face. No tienen merchandising	Folleto tradicionales. VENTA DE GYM DE CALIDAD. sin merchandising.	Merchandasing: folletos, Publicidad y varios deportes. "Logro de objetivos acompañado de profesionales de la actividad fisica"	LOGRO DE OBJETIVO. Enfocados a la venta. Cuentan con tarjeta pacifi con convenios con otras marcas.	Mucha publicidad interna. Folleto. Web boca a boca y CONVENIO/sponsors empresas. Vision: Entrenamientos grupales mejoran condicion fisica con programaciones integrales. Muchos convenios con marcas: TIMEX, ADIDAS, GATORADE, EL MERCURIO	Partners sponsor reebook brandeado local. Inerwet y recomendacion clientes. FOCO: PErsona integral: Fuerte residente bajar de peso.
SYSTEMS	SYSTEMS	SYSTEMS	SYSTEMS	SYSTEMS	SYSTEMS	SYSTEMS
Ninguno. Evaluacion inicial. PT trato directo con profesor.	FACE 2 FACE. Objetivos personalizados en 45 días + Nutrición. Garantía:Devolución de dinero. Servicios no integrados. Evaluaciones Básicas. Foco en el objetivo del cliente. No en propuesta integral.	Ninguno. Evaluacion inicial. PT trato directo con profesor.	Solo servicio de personal trainer. No integrado con otras especialidades. Evaluación solo a modo de referencia.	Ninguno. 100 mil pesos minimo mensual PT + GYM. Evaluación BASICA 6mil por toma de pliegues.	Funtional training. Nutricionista apoya trabajo de entrenadores. Foco solo en la nutrición y condición fisica cliente	Sistema Cross Fit, iniciación y lugeo avanzado. PT disponible. Solo Orientación Nutricional. Solo evaluaciones funcioanles. Foco en mejorar variables medidas.
VISIÓN - MISIÓN	VISIÓN - MISIÓN	VISIÓN - MISIÓN	VISIÓN - MISIÓN	VISIÓN - MISIÓN	VISIÓN - MISIÓN	VISIÓN - MISIÓN
Club exclusivo de wellness. Top of mind	Calidad servicio, indumentaria e instalaciones.	Calidad de servicio.	Gimnasio de PRestigo (Lucha con sportlife). Convenio con NIKE.	Cadena al alcance de todos. Descuentos con	Como me siento!. Convenios con empresas	CROSS FIT ES UN ESTILO DE VIDA. Reebok como sponsor del recinto. Convenio solo
CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
ABC1. 190 mil por personal trainer mas 120 mil mensualidad.	ABC1 y cualquiera que pueda pagar, empresa se reserva el dercho de admisión. 150-200 clientes en temproada baja. Matricula 220.000	ABC1 +C2 250 socios activos. matricula 50 mil. 55 mil mensual	ABC1, 500 socios activos. All types of payment methods. Foco en planes anuales.	C3 y C2. 350 socios activos. Precio mensual 30 mil.	ABC1 c2 y c3. 2700 socios en todo speedworks. proyección socios speedworks 3500 socios. segmentnapor basico, avanzado plus. Ofrece sistema kinesiso, reembosable, solo si es derivado	c2 y c3 18 y 35 años. socios activos por local 150.
FUNCIONAMIENTO EMPRESA	FUNCIONAMIENTO EMPRESA	FUNCIONAMIENTO EMPRESA	FUNCIONAMIENTO EMPRESA	FUNCIONAMIENTO EMPRESA	FUNCIONAMIENTO EMPRESA	FUNCIONAMIENTO EMPRESA
gerente por sucursal, jefe de ventas, jefe de profesores, jefe de canchas, jefe piscina. Ventas anivel oficina corporativa.	Area Ventas. 4-6 profesores contratados. Min: Prof educacion fisica. a los tres meses contrato planta. Sueldo fijo. Psicologo laboral y evaluaciones O2. Profesores hacen planes.	Recepción area de vetnas. 4-6 profesores por sucursal. Aceptan profesores de educaci pn fisica y personal traineers. PT directo con profesor. Profesor hace todo trabajo personal trainer	Gerente local, asistente gerencia(Encargado Ventas), secretaria (Area ventas). Estimulo de entrenadores por logros de personal trainers. Pagan % vetna PT más sueldo base. Capacitaciones ocasionales. Entrenadores tienen categorias, y PT gold superivsa hacia abajo	Encargado Zonal, Jefe Local y entrenadores. VEntas en casa matriz. Orientado a las ventas. Incentivo profesores: Full variable. Profesores pagan 100 mil de arriendo en local y ganan lo que cobran por personalizados. NO hay capacitación.	Area de ventas central. 5-6 profesores por centro. Profesores de educación Física. Capacitación constante y evaluados contantemente. Hay profesores jefes por centro que supervisan ejecucción. Estrategia de franquicias y convenios con centros ya instalados de entrenamiento. Proyeccion nacional e internacional de expansión	Un jefe por local. + 3 profesores. No todos son profesores educacion física. Certificación Cross fit requerida.

13.4 ANEXO C: Material gráfico visita terreno centro Salus S.A









13.4 ANEXO D: Base de dados clientes activos centro Salus S.A y Biomachine S.P.A

Fichas de de ingreso tabuladas centro Salus S.A:

FICHA DE AVALIAÇÃO

ANAMNESE

NOME: Barbosa Cristina Barros
 DATA DE NASCIMENTO: 10/04/1992 DATA DA AVALIAÇÃO: 04/03/13
 HISTÓRICO DE PESO: _____
 SEDENTARISMO: SIM () NÃO - ATIVIDADE(S): _____
 FREQUÊNCIA SEMANAL: _____ DURAÇÃO: _____
 FUMANTE: () NÃO - PAROU HÁ _____ ANOS () SIM - HÁ _____ ANOS
 INGESTÃO DE BEBIDAS ALCÓOLICAS: () NÃO SIM - FREQUÊNCIA: final de semana
 ACOMPANHAMENTO CARDIOLÓGICO: NÃO () SIM - MÉDICO: _____
 DIABETES: NÃO () SIM - TIPO: _____ GLICEMIA JEJUM: _____
 COLESTEROL E TRIGLICÉRIDES: normais
 DOENÇAS FAMILIARES: avó gêmea → hipertensão
 MENOPAUSA: () SIM () NÃO - HÁ _____ ANOS / REPOSIÇÃO HORMONAL: NÃO () SIM - HÁ _____ ANOS
 MUDANÇAS NOTADAS APÓS REPOSIÇÃO: _____
 DOENÇAS REUMÁTICAS: Não () Sim - ARTICULAÇÕES: _____
 OSTEOPOROSE: Não () Sim
 DORES MÚSCULARES: () Não Sim - LOCAL: coluna
 FRATURAS (PLACAS, PINOS, PARAFUSOS, PRÓTESES): () NÃO SIM - ONDE: Joelho D
 CIRURGIAS REALIZADAS: reconstrução LCA em 2011
(D)

SISTEMA CARDIOVASCULAR	SISTEMA RESPIRATÓRIO	SISTEMA NERVOSO
Infarto agudo do miocárdio	Asma	AVC
Angina pectoris	Bronquite	Distrofia muscular
Arritmias	Bronquiectasia	Convulsões - Epilepsia
Hipertensão arterial	Enfisema pulmonar	Parkinson
Revascularização coronariana	Dispnéia	Distúrbios da marcha
Cateterismo	Rinite alérgica	Alterações sensoriais
Angioplastia com stent	Sinusite <u>nause</u>	Paralisia
Trombose venosa	Tosse	Espasticidade
Varizes	Cianose	Hipotonia

Caracterización del cliente activo centro Biomachine S.P.A

Cliente	Rango Etario	Género	Profesión	Actividad Actual	Cargo	Antecedentes Deportivos	Comuna	Valor Vehículo	Renta Líquida	Habla Inglés	Estado Civil
E.B jr.	0-18	Masculino	Estudiante	Estudiante	Estudiante Educación Media	Deportista	Peñalolen	No tiene	Bajo 1 millón	1	Soltero
K.M	18-24	Femenino	Ingeniero	Estudiante	Estudiante Universitaria	Sedentario	Las Condes	0-\$10.000.000	Bajo 1 millón	1	Soltero
A.T	24-30	Femenino	Odontologo	Empresario	Independiente	Ex-Deportista	Las Condes	0-\$10.000.000	\$2.000.000-\$5.000.000	1	Soltero
B.B	24-30	Femenino	Ingeniero	Empleado	Jefatura	Sedentario	Providencia	0-\$10.000.000	\$2.000.000-\$5.000.000	1	Casado
C.T	24-30	Masculino	Ingeniero	Empleado	Jefatura	Sedentario	La Reina	0-\$10.000.000	\$1.000.000 - \$2.000.000	1	Soltero
D.N	24-30	Masculino	Ingeniero	Empleado	Co-Piloto	Ex-Deportista	La Reina	\$10.000.001-\$15.000.000	\$2.000.000-\$5.000.000	1	Soltero
F.M	24-30	Femenino	Diseñadora	Empresario	Gerente	Ex-Deportista	La Reina	Sobre \$15.000.000	\$1.000.000 - \$2.000.000	1	Casado
P.M	24-30	Masculino	Médico	Empresario	Independiente	Ex-Deportista	La Reina	\$10.000.001-\$15.000.000	Bajo 1 millón	1	Soltero
R.M	24-30	Masculino	Psicologo	Empleado	Independiente	Ex-Deportista	La Reina	0-\$10.000.000	Bajo 1 millón	1	Soltero
S.J	24-30	Masculino	Publicista	Empresario	Gerente	Ex-Deportista	Las Condes	\$10.000.001-\$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Soltero
C.P	24-30	Femenino	Ingeniero	Empleado	Jefatura	Ex-Deportista	Vitacura	\$10.000.001-\$15.000.000	\$2.000.000-\$5.000.000	1	Separado
I.R	24-30	Masculino	Ingeniero	Empleado	Jefatura	Ex-Deportista	Las Condes	0-\$10.000.000	\$1.000.000 - \$2.000.000	1	Soltero
P.S	30-40	Masculino	Ingeniero	Empleado	Gerente	Ex-Deportista	Vitacura	Sobre \$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Soltero
J.B	30-40	Masculino	Ingeniero	Empleado	Jefatura	Deportista	La Reina	0-\$10.000.000	\$2.000.000-\$5.000.000	1	Casado
A.C	40-50	Masculino	Ingeniero	Empresario	Gerente	Ex-Deportista	La Reina	Sobre \$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Casado
J.C	40-50	Masculino	Psicologo	Empresario	Independiente	Ex-Deportista	La Reina	0-\$10.000.000	\$2.000.000-\$5.000.000	1	Casado
M.F	40-50	Femenino	Profesora Yoga	Empleado	Independiente	Ex-Deportista	La Reina	Sobre \$15.000.000	\$1.000.000 - \$2.000.000		Casado
A.B	50-60	Masculino	Ingeniero	Empresario	Gerente	Ex-Deportista	La Reina	\$10.000.001-\$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Casado
A.G	50-60	Masculino	Ingeniero	Empleado	Gerente	Sedentario	La Reina	Sobre \$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Casado
C.S	50-60	Femenino	Bioquímica	Empleado	Gerente	Ex-Deportista	Las Condes	Sobre \$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Casado
C.L	50-60	Femenino	Matrona	Dueña Casa	Dueña Casa	Sedentario	Providencia	\$10.000.001-\$15.000.000	Bajo 1 millón	1	Casado
E.B	50-60	Masculino	Veterinario	Empresario	Gerente	Ex-Deportista	Peñalolen	Sobre \$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Casado
I.C	50-60	Femenino	Odontologo	Empresario	Independiente	Ex-Deportista	Las Condes	Sobre \$15.000.000	\$2.000.000-\$5.000.000	1	Casado
J.M	50-60	Masculino	Ingeniero	Empresario	Gerente	Sedentario	Providencia	\$10.000.001-\$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Casado
M.R	50-60	Femenino	Matrona	Empresario	Gerente	Ex-Deportista	La Reina	\$10.000.001-\$15.000.000	\$1.000.000 - \$2.000.000		Casado
M.M	50-60	Femenino	Ingeniero	Empleado	Gerente	Sedentario	La Reina	Sobre \$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Casado
N.T	50-60	Masculino	Odontologo	Empresario	Gerente	Ex-Deportista	Las Condes	Sobre \$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Casado
R.B	50-60	Masculino	Ingeniero	Empresario	Gerente	Ex-Deportista	Las Condes	\$10.000.001-\$15.000.000	Sobre 5 millones		Casado
C.V	60-70	Masculino	Ingeniero	Empresario	Gerente	Sedentario	La Reina	\$10.000.001-\$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Casado
J.S	60-70	Masculino	Ingeniero	Empresario	Gerente	Deportista	La Reina	Sobre \$15.000.000	Sobre 5 millones	1	Separado

13.5 ANEXO E: Curriculum Vitae Dr. Jayme Netto Junior

Jayme Netto Júnior

Curriculum Vitae

Dados pessoais

Nome Jayme Netto Júnior

Nome em citações bibliográficas NETTO JÚNIOR, Jayme; JUNIOR, J.; NETO JÃºNIOR, JAYME; NETTO JÃºNIOR, JAYME; NETTO JR., JAYME

Sexo Masculino

Cor ou Raça Branca

Filiação Jayme Netto e Janice Lopes Netto

Nascimento 06/09/1960 - Neves Paulista/SP - Brasil

Carteira de Identidade 1829361 SSP - PR - 25/03/1977

CPF 361.971.229-87

Endereço residencial Rua Eufrásio de Toledo, 18
Marupiara - Presidente Prudente
19060100, SP - Brasil
Telefone: 18 39085729

Endereço profissional Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências e Tecnologia de Presidente Prudente, Departamento de Fisioterapia
Rua Roberto Simonsen, 305
Centro Educacional - Presidente Prudente
19060900, SP - Brasil
Telefone: 18 32295527

URL da home page: <http://www.fct.unesp.br>

Endereço eletrônico

E-mail para contato : jn@fct.unesp.br

e-mail alternativo : jnjatletismo@gmail.com

Formação acadêmica/titulação

2003 - 2007

Doutorado em Ciências da Saúde.

Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, FAMERP, Sao Jose Do Rio Preto, Brasil

Título: *Influência do calor na análise morfológica e no estresse oxidativo no miocárdio de ratos submetidos a treinamento físico*, Ano de obtenção: 2007

Orientador: Domingo Marcolino Braile

Bolsista do(a): Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

Palavras-chave: Estresse oxidativo, Atividade física, Miocárdio, Temperatura ambiente

Áreas do conhecimento : Fisioterapia Desportiva, Medicina

Setores de atividade : Cuidado À Saúde das Pessoas

1997 - 2000

Mestrado em Educação Física.

Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, Campinas, Brasil

Título: *Lesão muscular: estudo em atletas da equipe Olímpica de Atletismo que participaram dos Jogos Olímpicos de Atlanta - 1996*, Ano de obtenção: 2000

Orientador: Carlos Roberto Padovani

Bolsista do(a): Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

Palavras-chave: Lesão muscular, Lesões desportivas, Atletismo

Áreas do conhecimento : Fisioterapia Desportiva

Setores de atividade : Cuidado À Saúde das Pessoas

1984 - 1986

*Graduação em Educação Física.
Instituto Municipal de Ensino Superior de Presidente Prudente, IMESPP, Brasil*

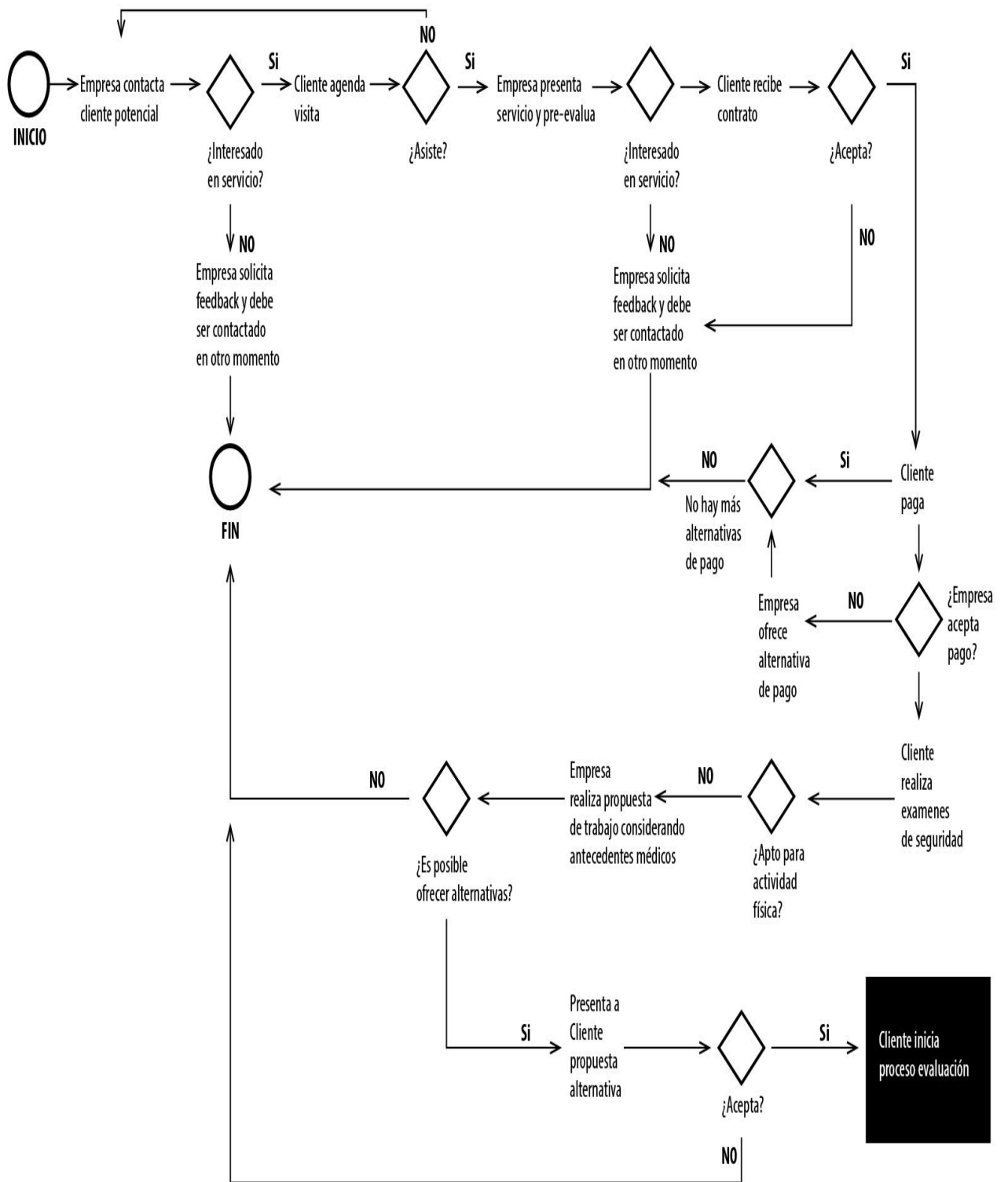
1979 - 1983

*Graduação em Fisioterapia.
Instituto Municipal de Ensino Superior de Presidente Prudente, IMESPP, Brasil*

1976 - 1978

*Ensino Médio (2o grau) .
Colégio Roland Ensino Regular e Supletivo de 1º e 2º Graus, COLÉGIO ROLAND, Brasil*

13.6 Anexo F: Proceso de ventas Biomachine S.P.A



13.7 Anexo G: Modelos Probabilísticos de Marketing Cuantitativo

Modelos de duración a tiempo Continuo (Penetración de producto nuevo)

Estos modelos estudian el tiempo que un individuo presenta algún comportamiento.

Sea T el tiempo que tarda familia en adoptar el producto.

- Modelo inicial: $P(T \leq t) = 1 - e^{-\lambda t}$ (asume que todos los clientes probaran producto)
- Modelo con dos segmentos: $P(T \leq t) = p(1 - e^{-\lambda t})$ donde p es la prob. de que pruebe.

*Función de verosimilitud se mide por tramos: $P(t_0 \leq T \leq t_1) = F(t_1) - F(t_0)$

- Modelo Gamma-Exponencial: $\lambda \sim \text{Gamma}(\alpha, r)$ (tasa de adopción heterogénea en población)

$$P(T \leq t) = \int_0^{\infty} P(T \leq t | \lambda) g(\lambda) d\lambda = \int_0^{\infty} (1 - e^{-\lambda t}) \frac{\alpha^r \lambda^{r-1} e^{-\alpha \lambda}}{\Gamma(r)} d\lambda = 1 - \left(\frac{\alpha}{\alpha + t} \right)^r$$

Modelo duración tiempo continuo con dependencia duración

- Limitación modelo $\Gamma exp \rightarrow$ tiempo puede ser no exponencial (pérdida de memoria)
- Tasa de riesgo: prob. que evento ocurra ahora dado que aún no ha ocurrido

$$h(t) = \frac{f(t)}{1 - F(t)} \rightarrow F(t) = 1 - e^{-\int_0^t h(u) du}, \text{ si } va \geq 0$$

- Distribución de Weibull: $h(t) = c\lambda t^{c-1}$ y $F(t) = 1 - e^{-\lambda t^c}$ (para introducir heterogeneidad es análogo a la Γexp)
 - Esta distribución es buena ya que permite modelar de forma más real eventos como la llegada de un bus, la respuesta de un mail, divorcio, etc..., pues la tasa de ocurrencia depende del tiempo transcurrido (λt^c)
 - c es el parámetro de forma, λ es el parámetro de escala

$$P(T \leq t) = \int_0^{\infty} P(T \leq t | \lambda) g(\lambda) d\lambda = \int_0^{\infty} (1 - e^{-\lambda t^c}) \frac{\alpha^r \lambda^{r-1} e^{-\alpha \lambda}}{\Gamma(r)} d\lambda = 1 - \left(\frac{\alpha}{\alpha + t^c} \right)^r$$

- Dist. Weibull con segmentos: busca introducir heterogeneidad en los parámetros del modelo (además de la heterogeneidad incluida en λ).

$$F(t) = \pi_1 \left[1 - \left(\frac{\alpha_1}{\alpha_1 + t^{c_1}} \right)^{r_1} \right] + (1 - \pi_1) \left[1 - \left(\frac{\alpha_2}{\alpha_2 + t^{c_2}} \right)^{r_2} \right]$$

13.8 Anexo H: Detalle Ingresos & Costos flujo de caja simple

Ingresos año 2013:

Desglose Ingresos	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
Nº Clientes TOTAL	12	13	13	14	14	17	20	24	26	28
Nº Clientes auspicados	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3
Tasa crec. Clientes Asesoría Auspicados (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	50%	0%	0%
Nº Clientes Asesoría Distancia	0	0	0	0	0	1	2	2	1	2
Tasa crec. Clientes Asesoría Distancia (%)							100%	0%	-50%	100%
Nº Clientes Asesoría Face to Face	11	12	12	13	13	15	16	19	22	23
Tasa crec. Clientes Asesoría Face to Face (%)	9%	9%	0%	8%	0%	15%	7%	19%	16%	5%
pº Promedio Auspicados (\$)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pº Promedio Asesoría Distancia (\$)	0	0	0	0	0	100.000	110.000	110.000	100.000	110.000
pº Promedio Asesoría Face to Face (\$)	106.818	134.167	137.500	131.538	132.308	149.667	157.500	162.368	147.955	173.261
Venta x Auspicados (\$)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venta x Asesoría Distancia (\$)	0	0	0	0	0	100.000	220.000	220.000	100.000	220.000
Venta x Asesoría Face to Face (\$)	1.175.000	1.610.000	1.650.000	1.710.000	1.720.000	2.245.000	2.520.000	3.085.000	3.255.000	3.985.000
Venta Total Asesorías (\$)	1.175.000	1.610.000	1.650.000	1.710.000	1.720.000	2.345.000	2.740.000	3.305.000	3.355.000	4.205.000
Venta Suplementos (\$)	54.980	208.720	374.280	219.600	19.200	320.390	139.760	264.100	111.593	818.763
Tasa crec. Vta. Suplementos (%)		271%	84%	-41%	-91%	1569%	-56%	89%	-58%	634%
(Cltes. Auspicados + Face to Face) * \$112.014 Supuesto	1.344.168	1.456.182	1.456.182	1.568.196	1.568.196	1.792.224	2.016.252	2.464.308	2.800.350	2.912.364
Desviación Vtas Ideales v/s Reales (\$)	1.289.188	1.252.462	1.081.902	1.348.596	1.548.996	1.471.834	1.876.492	2.200.208	2.688.757	2.093.601
Desviación Vtas Ideales v/s Reales (%)	2345%	615%	289%	614%	8068%	459%	1343%	833%	2409%	256%
Venta Otros (\$)						176.807	0	616.817	760.000	100.000
VENTA TOTAL (Asesorías + Suplementos + Otros) (\$)	1.229.980	1.813.720	2.024.280	1.929.600	1.739.200	2.842.197	2.879.760	4.185.917	4.226.593	5.123.763

Egresos año 2013:

Desglose Egresos	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
COSTOS VARIABLES (\$) AJUSTADOS	181.984	234.476	364.424	252.180	85.360	918.812	789.308	915.280	914.274	1.490.010
COSTOS VARIABLES (\$)	181.984	234.476	364.424	252.180	85.360	918.812	789.308	915.280	914.274	1.490.010
Arriendo Club Tobalaba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cantidad de Personal Trainers	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Sueldo Líquido Personal Trainers						450.000	450.000	450.000	550.000	550.000
Total Sueldos Personal Trainers (\$)						450.000	450.000	450.000	550.000	550.000
Cantidad Head Coaches	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldo Líquido Head Coach										
Total Sueldos Head Coach (\$)										
Master Head Coaches (HD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldo Líquido Master Head Coach										
Total Sueldos Master Head Coach (\$)										
Sueldo Nutricionista										
Sueldo Psicologo										
Cotizaciones Previsionales y de Salud	0	0	0	0	0	108.000	108.000	108.000	132.000	132.000
Impuesto Segunda Categoría Trabajadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reactivos Evaluaciones Mensuales	60.000	65.000	65.000	70.000	70.000	85.000	100.000	120.000	130.000	140.000
Implementación Nuevos Clientes (polera)	78.000	6.500	0	6.500	0	19.500	19.500	26.000	13.000	13.000
Suplementos	43.984	162.976	299.424	175.680	15.360	256.312	111.808	211.280	89.274	655.010
COSTOS FIJOS (\$) AJUSTADOS	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.615.000
COSTOS FIJOS (\$)	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.315.000	1.615.000
Arriendo Club Tobalaba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldo Grte. Gral	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Sueldo Grte Comercial										300.000
Sueldo Asistente Store										
Sueldo Grte Mktg y Diseñador	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Sueldo Secretaria	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Sueldo Contador y RRHH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento WEB										
Community Manager										
Energía, Cuentas Servicios Varios										
INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalaciones										
Maquinarias de Entrenamiento										
Maquinarias de Evaluación										
Desarrollo plataforma web										
Amortizaciones										
PRESTAMOS al 1% mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Mensuales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Ingresos año 2014:

Desglose Ingresos	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Nº Clientes TOTAL	30	33	40	51	64	78	94	112	130	149	169	188
Nº Clientes auspicados	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Tasa crec. Clientes Asesoría Auspicados (%)	0	0	0	20%	17%	14%	13%	11%	10%	9%	8%	8%
Nº Clientes Asesoría Distancia	1	2	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
Tasa crec. Clientes Asesoría Distancia (%)	-1	1	1	100%	1	0	0	20%	17%	14%	13%	11%
Nº Clientes Asesoría Face to Face	26	27	32	39	48	58	70	84	98	113	129	144
Tasa crec. Clientes Asesoría Face to Face (%)	0	0	0	35%	35%	8%	8%	8%	8%	5%	5%	5%
Pº Promedio Auspicados (\$)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pº Promedio Asesoría Distancia (\$)	100.000	100.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Pº Promedio Asesoría Face to Face (\$)	151.923	153.704	177.555	186.462	193.557	199.145	207.745	214.456	219.688	223.765	226.941	229.409
Venta x Auspicados (\$)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venta x Asesoría Distancia (\$)	100.000	200.000	360.000	720.000	1.080.000	1.440.000	1.800.000	2.160.000	2.520.000	2.880.000	3.240.000	3.600.000
Venta x Asesoría Face to Face (\$)	3.950.000	4.150.000	5.650.981	7.306.019	9.295.346	11.630.385	14.602.098	17.919.927	21.525.450	25.332.432	29.229.899	33.089.388
Venta Total Asesorías (\$)	4.050.000	4.350.000	6.010.981	8.026.019	10.375.346	13.070.385	16.402.098	20.079.927	24.045.450	28.212.432	32.469.899	36.689.388
Venta Suplementos (\$)	982.516	1.179.019	1.414.822	1.697.787	2.037.344	2.444.813	2.933.776	3.520.531	4.224.637	4.858.333	5.587.083	6.425.145
Tasa crec. Vta. Suplementos (%)	0,2	0,2	0,2	20%	20%	20%	20%	20%	20%	15%	15%	15%
(Cltes. Auspicados + Face to Face)*\$112.014 Supuesto	3.248.406	3.472.434	4.125.093	5.061.051	6.163.432	7.437.921	8.881.429	10.480.016	12.207.507	14.025.262	15.883.559	17.724.840
Desviación Vtas Ideales v/s Reales (\$)	2.265.890	2.293.415	2.710.270	3.363.264	4.126.087	4.993.108	5.947.633	6.959.485	7.982.869	9.166.929	10.296.476	11.299.695
Desviación Vtas Ideales v/s Reales (%)	231%	195%	192%	198%	203%	204%	203%	198%	189%	189%	184%	176%
Venta Otros (\$)	180.000	120.000	349.595	501.343	590.487	682.677	773.211	856.279	925.326	973.676	995.392	986.277
VENTA TOTAL (Asesorías + Suplementos + Otros) (\$)	5.212.516	5.649.019	7.775.398	10.225.150	13.003.178	16.197.876	20.109.085	24.456.737	29.195.413	34.044.441	39.052.374	44.100.810

Egresos año 2014:

Desglose Egresos	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
COSTOS VARIABLES (\$) AJUSTADOS	4.417.012	4.995.715	7.263.471	7.589.299	8.675.158	11.795.037	12.637.503	13.987.117	14.783.436	25.616.864	33.176.747	34.779.152
COSTOS VARIABLES (\$)	4.417.012	4.995.715	7.263.471	7.589.299	8.675.158	11.795.037	12.637.503	13.987.117	14.783.436	21.347.387	27.647.289	28.982.627
Arriendo Club Tobalaba	0	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	5.400.000	5.400.000
Cantidad de Personal Trainers	2	2	3	3	4	5	5	6	7	8	9	10
Sueldo Líquido Personal Trainers	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Total Sueldos Personal Trainers (\$)	1.100.000	1.100.000	1.650.000	1.650.000	2.200.000	2.750.000	3.000.000	3.600.000	4.200.000	4.800.000	5.400.000	6.000.000
Cantidad Head Coachs	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3
Sueldo Líquido Head Coach	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Total Sueldos Head Coach (\$)	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.500.000	1.500.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Master Head Coachs (HD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Sueldo Líquido Master Head Coach										2.500.000	2.500.000	2.500.000
Total Sueldos Master Head Coach (\$)										2.500.000	2.500.000	2.500.000
Sueldo Nutricionista			800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Sueldo Psicólogo			204.797	340.672	385.244	431.339	476.606	518.139	552.663	576.838	587.696	583.139
Cotizaciones Previsionales y de Salud	648.000	648.000	1.021.151	1.029.761	1.172.458	1.675.521	1.746.385	1.900.353	2.052.639	3.162.441	3.309.047	3.451.953
Impuesto Segunda Categoría Trabajadores	120.000	120.000	120.000	112.500	112.500	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000	225.000
Reactivos Evaluaciones Mensuales	150.000	165.000	199.133	255.912	320.119	392.009	471.443	557.799	649.910	746.049	843.999	941.189
Implementación Nuevos Clientes (polera)	13.000	19.500	136.532	227.114	256.829	287.559	317.737	345.426	368.442	384.559	391.797	388.759
Suplementos	786.012	943.215	1.131.858	1.273.340	1.528.008	1.833.610	2.200.332	2.640.398	2.534.782	2.915.000	3.352.250	3.855.087
COSTOS FIJOS (\$) AJUSTADOS	2.050.000	2.080.000	2.507.399	3.132.795	3.280.356	3.951.026	5.094.328	5.808.398	7.384.730	10.241.593	10.565.095	11.795.636
COSTOS FIJOS (\$)	2.050.000	2.080.000	2.507.399	3.132.795	3.280.356	3.951.026	5.094.328	5.808.398	7.384.730	7.878.148	8.126.997	9.073.566
Arriendo Club Tobalaba	435.000	465.000	552.399	677.735	825.356	996.026	1.189.328	1.403.398	1.634.730	1.878.148	2.126.997	2.373.566
Sueldo Grte. Gal	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.500.000	1.500.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Sueldo Grte. Comercial	300.000	300.000	300.000	500.000	500.000	500.000	800.000	800.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Sueldo Asistente Store	300.000	300.000	300.000	400.000	400.000	400.000	250.000	250.000	250.000	500.000	500.000	500.000
Sueldo Grte. Mktg y Diseñador							500.000	500.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Sueldo Secretaria							500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Sueldo Contador y RRHH	15.000	15.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Mantenimiento WEB	0	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Community Manager			300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Energía, Cuentas Servicios Varios												
INVERSIONES	15.000.000	11.000.000	15.000.000	8.000.000	0	30.000.000	0	0	0	0	0	0
Instalaciones	5.000.000					30.000.000						
Maquinarias de Entrenamiento		11.000.000		8.000.000		0						
Maquinarias de Evaluación	10.000.000											
Desarrollo plataforma web			15.000.000									
Amortizaciones									-250.000	-250.000	-250.000	-250.000
PRESTAMOS al 1% mensual	15.000.000	11.000.000	15.000.000	8.000.000	0	30.000.000	0	0	0	0	0	0
Intereses Mensuales	0	150.000	260.000	410.000	490.000	490.000	790.000	790.000	790.000	787.500	785.000	782.500

Ingresos año 2015:

Desglose Ingresos	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
Nº Clientes TOTAL	207	224	227	230	233	236	239	242	245	248	251	254
Nº Clientes auspicados	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Tasa crec. Clientes Asesoría Auspicados (%)	0	0	0	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Nº Clientes Asesoría Distancia	33	36	39	42	45	48	51	54	57	60	63	66
Tasa crec. Clientes Asesoría Distancia (%)	0	0	0	8%	0	0	0	6%	6%	5%	5%	5%
Nº Clientes Asesoría Face to Face	159	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173
Tasa crec. Clientes Asesoría Face to Face (%)	0	0	0	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
pº Promedio Auspicados (\$)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pº Promedio Asesoría Distancia (\$)	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
pº Promedio Asesoría Face to Face (\$)	235.957	240.986	240.986	240.986	240.986	240.986	240.986	240.986	240.986	240.986	240.986	240.986
Venta x Auspicados (\$)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venta x Asesoría Distancia (\$)	3.960.000	4.320.000	4.680.000	5.040.000	5.400.000	5.760.000	6.120.000	6.480.000	6.840.000	7.200.000	7.560.000	7.920.000
Venta x Asesoría Face to Face (\$)	37.513.544	41.578.196	41.578.196	41.578.196	41.578.196	41.578.196	41.578.196	41.578.196	41.578.196	41.578.196	41.578.196	41.578.196
Venta Total Asesorías (\$)	41.473.544	45.898.196	46.258.196	46.618.196	46.978.196	47.338.196	47.698.196	48.058.196	48.418.196	48.778.196	49.138.196	49.498.196
Venta Suplementos (\$)	7.388.917	7.979.675	8.086.769	8.193.862	8.300.956	8.408.049	8.515.143	8.622.236	8.729.330	8.836.423	8.943.517	9.050.611
Tasa crec. Vta. Suplementos (%)	0,15	0,079951913	0,013420792	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
(Clies. Auspicados + Face to Face) * \$12.014 Supuesto	19.488.746	21.006.405	21.006.405	21.006.405	21.006.405	21.006.405	21.006.405	21.006.405	21.006.405	21.006.405	21.006.405	21.006.405
Desviación Vtas Ideales v/s Reales (\$)	12.099.829	13.026.730	12.919.637	12.812.543	12.705.450	12.598.356	12.491.263	12.384.169	12.277.075	12.169.982	12.062.888	11.955.795
Desviación Vtas Ideales v/s Reales (%)	164%	163%	160%	156%	153%	150%	147%	144%	141%	138%	135%	132%
Venta Otros (\$)	944.831	812.930	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTA TOTAL (Asesorías + Suplementos + Otros) (\$)	49.807.292	54.690.801	54.344.964	54.812.058	55.279.152	55.746.245	56.213.339	56.680.432	57.147.526	57.614.619	58.081.713	58.548.806

Egresos año 2015:

Desglose Egresos	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
COSTOS VARIABLES (\$) AJUSTADOS	37.249.337	42.147.681	41.312.796	41.407.903	41.503.011	41.598.118	41.693.225	42.681.133	42.776.240	42.871.347	42.966.455	43.061.562
COSTOS VARIABLES (\$)	31.041.114	35.123.067	34.427.330	34.506.586	34.585.842	34.665.098	34.744.354	35.567.611	35.646.867	35.726.123	35.805.379	35.884.635
Arriendo Club Tobalaba	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000
Cantidad de Personal Trainers	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Sueldo Líquido Personal Trainers	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Total Sueldos Personal Trainers (\$)	7.150.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	7.800.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000	8.400.000
Cantidad Head Coaches	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sueldo Líquido Head Coach	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Total Sueldos Head Coach (\$)	4.500.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Master Head Coaches (HD)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo Líquido Master Head Coach	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Total Sueldos Master Head Coach (\$)	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Sueldo Nutricionista	800.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Sueldo Psicólogo	562.416	496.465	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Cotizaciones Previsionales y de Salud	3.722.980	4.415.152	4.317.600	4.317.600	4.317.600	4.317.600	4.317.600	4.461.600	4.461.600	4.461.600	4.461.600	4.461.600
Impuesto Segunda Categoría Trabajadores	562.500	675.000	675.000	675.000	675.000	675.000	675.000	675.000	675.000	675.000	675.000	675.000
Reactivos Evaluaciones Mensuales	1.034.925	1.117.669	1.132.669	1.147.669	1.162.669	1.177.669	1.192.669	1.207.669	1.222.669	1.237.669	1.252.669	1.267.669
Implementación Nuevos Clientes (polera)	374.944	330.977	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Suplementos	4.433.350	4.787.805	4.852.061	4.916.317	4.980.573	5.044.830	5.109.086	5.173.342	5.237.598	5.301.854	5.366.110	5.430.366
COSTOS FIJOS (\$) AJUSTADOS	12.297.706	12.561.908	12.561.908	12.561.908	12.561.908	12.756.908	12.886.908	12.886.908	12.886.908	12.886.908	12.886.908	12.886.908
COSTOS FIJOS (\$)	9.459.774	9.663.006	9.663.006	9.663.006	9.663.006	9.813.006	9.813.006	9.913.006	9.913.006	9.913.006	9.913.006	9.913.006
Arriendo Club Tobalaba	2.609.774	2.813.006	2.813.006	2.813.006	2.813.006	2.813.006	2.813.006	2.813.006	2.813.006	2.813.006	2.813.006	2.813.006
Sueldo Grte Gal	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Sueldo Grte Comercial	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Sueldo Asistente Store	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Sueldo Grte Mktg y Diseñador	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Sueldo Secretaria	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Sueldo Contador y RRHH	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Mantenimiento WEB	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Community Manager	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Energía, Cuentas Servicios Varrios	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
INVERSIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalaciones												
Maquinarias de Entrenamiento												
Maquinarias de Evaluación												
Desarrollo plataforma web												
Amortizaciones	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000	-250.000
PRESTAMOS al 1% mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Mensuales	780.000	777.500	775.000	772.500	770.000	767.500	765.000	762.500	760.000	757.500	755.000	752.500

