



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

# **PLAN DE NEGOCIOS Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL FITNESS EN CHILE**

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración

**Participantes:**

Pamela Cristina Quijada Hernández

**Profesor guía:**

Ismael Oliva Becerra

Santiago - 2014

## Contenido

Agradecimientos .....	5
Resumen Ejecutivo .....	6
Introducción .....	10
Cuerpo Plan de Negocios .....	12
Análisis de la Industria .....	12
Análisis del Mercado .....	18
La Oportunidad.....	22
Cambio Demográfico en la Comuna de Santiago.....	22
Mercados Geográficos Disponibles.....	23
La Experiencia en el Rubro.....	25
Productos y Servicios.....	25
Descripción del Negocio .....	26
La Marca e Identidad de la Empresa.....	26
Misión .....	26
Visión .....	27
Ética .....	27
Estructura Legal .....	28
Medio Ambiente .....	28
Estrategia de Marketing .....	28
Ubicación .....	28
Canales de Distribución .....	29
Ventas .....	30

Fijación de Precios .....	30
Posicionamiento en el Mercado .....	31
Herramientas de Ventas y Marketing .....	32
Operaciones y Administración.....	33
Plan Financiero .....	35
Plan de Implementación.....	45
Plan de Contingencia .....	46
Conclusiones .....	47
Bibliografía .....	50
Glosario .....	52
Anexos.....	54
Anexo 1: Mercado del Fitness en Latinoamérica: Facturación Total por Países.....	54
Anexo 2: Cantidad de Gimnasios en Latinoamérica .....	55
Anexo 3: Cuestionario Entrevista en Profundidad.....	56
Anexo 4: Resultados Entrevista en Profundidad .....	60
Anexo 5: Mercados Potenciales por Perfiles .....	70
Anexo 6: Los Nuevos Habitantes de Santiago Centro (2012) .....	71
Anexo 7: Comuna de Santiago: Evolución de la localización de la Oferta Inmobiliaria ...	72
Anexo 8: Concentración Actual de Oficinas y Áreas de Influencia de Gimnasios en Santiago .....	73
Anexo 9: Beneficios de Practicar Zumba Fitness .....	74
Anexo 10: Logo Piloto Negocio Studio Fitness .....	76
Anexo 11: Dinámica Territorial de los Gimnasios en el Gran Santiago.....	77
Anexo 12: Posicionamiento en el Mercado Studio Fitness.....	78

Anexo 13: Flujos Proyectados Studio Fitness ..... 79

## Agradecimientos

*Durante este período en que culmina un gran y pedregoso camino, quiero agradecer a lo que queda de mi familia que estuvo presente en todo momento, a mis amigos más cercanos quienes demostraron su constante preocupación y apoyo, así como también a Felipe Rozas Torres quien fue pieza fundamental de este proceso.*

*Además agradecer a don Ismael Oliva quien como pocos profesores ejercieron un rol clave en mi desarrollo como profesional, entregándome una visión más amplia y realista sobre cómo nuestra carrera puede aportar de forma efectiva, colaborativa y responsable a nuestra sociedad.*

## Resumen Ejecutivo

La industria del Fitness en Chile, es un sector que se encuentra en crecimiento debido a que las marcas de las distintas disciplinas se están posicionando con éxito en nuestro país, reuniendo miles de seguidores y por lo tanto generando nichos de mercado en distintas áreas y sectores geográficos del país. Debido a que se trata de deporte, el rubro sufre estacionalidad, y los meses de menos concurrencia y concentración de público en estos recintos son los meses de invierno y vacaciones de verano debido a factores motivacionales de los clientes y también de menor disposición a pagar por el alto costo de oportunidad que genera el cumplir con la rutina de deporte versus aprovechar el tiempo en familia.

En este sentido se está formando un nuevo modelo de negocio que busca atraer al público a los recintos deportivos en los meses fríos y durante todo el año: el concepto de Centro o Studio de Fitness. El que difiere de un gimnasio en que su especialidad son los planes de clases dirigidas de forma presencial más que los planes de máquinas y entrenamiento.

En este Plan de Negocio se analiza la opción de montar un Studio Fitness en pleno corazón de Santiago Centro.

La motivación principal de este proyecto y en ahondar sobre este tema, en lo personal, es debido a que ya se posee un conocimiento mínimo de dos años sobre el rubro y por lo tanto se manejan las variables que lo definen y lo mueven, porque es un rubro sumamente atractivo y con potencial de desarrollo, y además porque se cuenta con el capital inicial requerido para dar marcha al Plan de Implementación.

El mercado en la región metropolitana está creciendo, así como también la competencia; en Santiago el número de recintos de este tipo ha aumentado de 75 en el año 2007 a 129 en el año 2011, sólo en la categoría de gimnasios se ha mostrado un aumento de un 72% en la ciudad de Santiago, este crecimiento se debe a que se está produciendo un cambio en las preferencias de los consumidores, lo que se refleja en este aumento de la demanda por locales que ofrezcan un servicio integral con varias

alternativas fitness, y que exista un compromiso con los clientes al estar al tanto de sus expectativas lo que por lo demás es lo que genera rentabilidad a largo plazo en este negocio. Sabemos que para lograr una ventaja competitiva en cualquier rubro se debe demostrar a los clientes que se entrega un servicio que genere mayor valor que la competencia o sustitutos de éste. Para lograrlo se debe poner especial atención en todos los elementos que transmiten la propuesta de valor del negocio, ya sean: visibles, tangibles y evaluables por los clientes (la infraestructura del recinto, equipamiento, aseo, diseño, publicidad, entre otros) como también aquellos elementos que no lo son (el servicio y atención personalizada a los clientes, la asesoría en el proceso de creación de su rutina de entrenamiento o en la compra de ropa deportiva, la fidelización de los clientes cautivos, entre otros). También se deben determinar, identificar y trabajar todas aquellas acciones que determinan la experiencia de los clientes en dichos recintos, vale decir, en aquellos procesos en los que se producen "encuentros del servicio", por ejemplo, se deberá dedicar especial atención en reclutar y contar con un staff de instructores reconocidos en cada una de sus respectivas especialidades, ya que, más allá de que este sea un recurso valioso dado que se entregaría un servicio más completo y de calidad, además los instructores que ya llevan años dirigiendo clases, que objetivamente son buenos profesionales según cada especialidad a la que se dedican, poseen grupos de seguidores que no necesariamente pueden provenir de la misma región geográfica en la que están ubicados los distintos tipos de recintos (generalmente los instructores de fitness realizan clases en más de un recinto deportivo, y en distintas comunas de la Región Metropolitana. Incluso habiendo algunos que realizan "giras" de eventos a lo largo de todo Chile) por lo que son reconocidos a través de las redes sociales y la web. Por lo tanto, son una fuente de valor clave para cualquier tipo de negocio que busque posicionarse en el mercado al que quiere apuntar, alivianando la difícil tarea de reclutar nuevos clientes cuando el negocio está recién en sus inicios.

En resumen, esta acción (atraer instructores talentosos, carismáticos y con un público cautivo de seguidores) forma parte de la estrategia de marketing dado que incentiva a que

se genere una mejor campaña en los comienzos del negocio donde la tarea de inscribir nuevos socios (clientes inscritos con planes) es más difícil debido a que la empresa no ha formado su reputación e imagen, además genera que haya un mayor flujo de clientes esporádicos y se transmita el word of Mouth sobre el Studio, y así se posicionará más rápido en el mercado. Por otra parte, el renombre de los instructores genera que se reduzca el 'riesgo de bajo nivel de ventas' en el primer periodo después de la puesta en marcha (Por ejemplo: a través de las redes sociales se pueden promocionar eventos que convoquen público seguidor de estos instructores).

La metodología utilizada para encauzar la investigación y determinar las variables relevantes para el estudio de tesis fue: realizar entrevistas en profundidad a Expertos en el Sector (Profesionales Instructores y/o Empresarios que ejercen en el mercado del fitness en alguna de sus disciplinas y que idealmente tengan su propio negocio). Se realizó ocho entrevistas en profundidad a distintos expertos en disciplinas fitness en su mayoría empresarios con más de 6 años de experiencia en el rubro. El cuestionario adjunto en Anexos, posee quince preguntas que se dividen en tres dimensiones buscadas: la primera es reflejar la motivación de desarrollarse en el rubro del fitness que posee cada emprendedor y su proyección visualizada, la segunda dimensión es identificar directamente la rentabilidad del negocio y los aspectos en los que se debe tener especial atención, y por último la tercera dimensión busca determinar cómo visualizan la propia disciplina en la que se especializan en el mercado chileno, con el fin de comparar las visiones respecto a la competencia y estrategias de precios y aspectos en los que se pueden comparar las marcas.

Los resultados de la entrevista en profundidad se encuentran en el capítulo del plan de negocios 'Análisis de la Industria' y resumidos en conclusiones al final del documento.

Finalmente para la puesta en marcha del Plan de Implementación se cuenta con una fuente de contactos y cotizaciones reales que se encuentran en la sección del Plan Financiero, además de adjunta de forma digital el archivo Excel que contiene la evaluación de rentabilidad completa y la mayoría de los links con los valores reales de mercado de los



distintos ítems. De esta evaluación se obtiene que el proyecto a cinco años con una tasa que representa el costo de oportunidad de tomar este negocio versus ejercer la profesión de Ingeniería Comercial de forma dependiente, obtenemos que el proyecto es rentable con un VAN positivo y una TIR mayor al cien por ciento del proyecto. La inversión inicial se recupera a mediados del segundo periodo y se proyecta un crecimiento anual constante en las ventas al cabo del tercer periodo.

Se concluye que el proyecto es atractivo y por lo tanto será ejecutado. La fecha estimada para el comienzo de su funcionamiento es en Agosto del año 2015 debido a que en esta fecha comienza la temporada alta de las actividades deportivas a nivel país y esto incentivará que las ventas se establezcan más rápido que en un periodo normal o de temporada baja. Desde la fecha actual hasta el periodo de ejecución se buscará aumentar el monto disponible como capital inicial y así contar con una mayor liquidez, también se estudiará la ubicación exacta del local, se diseñará la estrategia de marketing en detalle y el material gráfico que se utilizará en la campaña publicitaria presencial.

## Introducción

El surgimiento de una idea de negocio (o negación del ocio) no es algo que ocurre de la noche a la mañana, sino más bien, es un proceso que debe someterse tanto a nuestras emociones como también a nuestra racionalidad. La idea de negocio debe estar directamente ligada a la personalidad del emprendedor y por lo tanto irá de la mano con escoger actividades y labores a desempeñar que sean de nuestro agrado y así además garantizamos que el proyecto tenga mayores probabilidades de tener éxito porque se reduce el riesgo de la teoría de agencia y se logra alinear los objetivos personales con los laborales, ya que se reducen los riesgos de bajo rendimiento del personal en cuanto a atención al cliente que es un ítem primordial en cualquier servicio.

En el caso de este Plan de Negocio, la idea surge desde la necesidad por desarrollar un proyecto propio, pero además complementar el crecimiento en esta etapa de la vida en donde mi actividad principal pertenece al mundo del fitness. La idea de mezclar ambos conceptos: "mi propio negocio" y "el mundo del fitness", me hizo estar más atenta en el crecimiento, la especialización, en cada experiencia vivida en relación con este rubro, y en cada proceso de desarrollo de mi actividad, que en estos últimos casi dos años se ha convertido en mi oficio. Es por esto que existe una noción previa sobre las variables que predominan en este negocio, sobre cuáles son las tendencias y estrategias que hoy rigen en este mercado que se encuentra en crecimiento. Finalmente, me interesa seguir investigando sobre la industria del fitness a través de mi propio emprendimiento.

El término fitness posee dos acepciones diferentes, pero relacionadas entre sí. La primera definición que podemos dar de fitness, es aquella que hace referencia al estado generalizado de bienestar y salud física logrado no sólo a partir del desarrollo de una vida sana, sino también y principalmente, del ejercicio continuado y sostenido en el tiempo. La segunda acepción de la palabra es la que señala el tipo de actividades físicas normalmente

comprendidas como 'fitness' y que se realizan por lo general en espacios deportivos específicos<sup>1</sup>.

El negocio que se evaluará en este Plan de Negocios es un nuevo concepto que se refiere a un tipo de recinto deportivo 'in door' en el cual se desarrollan actividades deportivas y de baile. En un extremo se encuentran los ya conocidos gimnasios, los cuales se especializan en entregar planes básicos de bajo costo con máquinas y un servicio poco personalizado. Por otra parte se encuentran las Academias de Baile, las cuales se especializan en ofrecer distintos tipos de clases de baile para variados segmentos, se podría decir que el concepto es menos fitness pero también se considera como actividad deportiva en un recinto cerrado. Finalmente, hace poco menos de 6 años en Chile se está utilizando el concepto de Studio Fitness, que se refiere a un recinto que puede o no poseer sala de musculación, pero su especialidad son las clases dirigidas en salas de baile, las cuales no necesariamente deben ser ramas de baile, sino más bien se deben ofrecer distintos tipos de clases dirigidas según las disciplinas fitness más populares en Chile, como Crossfit, TRX, Zumba Fitness y sus ramas, Bodypump, Bodycombat entre otras.

El proyecto tiene una fecha estimada de ejecución para Agosto del año 2015, y se presentarán tanto la descripción detallada del negocio como sus proyecciones de ventas, costos, flujos de efectivo y rentabilidad esperada. Finalmente se presentarán las conclusiones obtenidas.

---

<sup>1</sup> The Global Fitness Community: "Definición y dudas sobre Fitness". Fuente: <http://es.fitness.com/forum/threads/93656-definicion-y-dudas-sobre-fitness>

## Cuerpo Plan de Negocios

El primer paso para la creación de cualquier negocio o emprendimiento, es definir los lineamientos en los que se situará en el mercado, así como también realizar un análisis del entorno, oportunidades, análisis rentabilidad y puesta en marcha. Para esto, utilizamos el formato de un plan de negocios genérico (Balanko-Dickson, 2008), comenzando con un análisis externo de la industria y el mercado, para luego realizar un análisis interno del negocio en sí, definiendo su identidad y esencia, así como también argumentar con un plan financiero la factibilidad económica y conveniencia de este emprendimiento que ha decidido efectivamente llevarse a cabo.

### Análisis de la Industria

Era la década del '90 y en América Latina se desarrollaba un rubro que para muchos era poco conocido, sectorizado y para un público específico: **la industria del deporte in door, es decir, los gimnasios y recintos deportivos cerrados**. Sin embargo, con el correr del tiempo, el mercado del fitness en la región cambió y comenzó a desarrollarse. Hoy es un sector robusto con claras oportunidades de crecimiento.

A pesar que es una industria incipiente, actualmente ya cuenta con 13 marcas norteamericanas y dos europeas presentes en varios países de la región con centros franquiciados. A esto se suman las ocho marcas latinoamericanas que están creciendo dentro y fuera de sus mercados de origen, a través de franquicias y cuatro que manifestaron intenciones de hacerlo, según reveló el informe para América Latina de IHRSA (International HealthRacquet&AssociationSportsclub) por sus siglas en inglés: Alcance y Envergadura de los Mercados Clave de Gimnasios, el primero de este tipo y que fue elaborado en conjunto con Mercado Fitness y Fitness Brasil (América Economía, 2012).

El informe indica que la industria facturó en 2011 US\$5.600 millones 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. En Chile el tamaño del mercado era de US\$152 en el año 2011. **Ver Anexo 1.**

“La industria del fitness es todavía joven, está en crecimiento y en eso no hay vuelta atrás. No me imagino que aspecto podría afectar tan negativamente a la industria para detener su crecimiento, porque todos los factores son positivos. Esto no puede más que crecer”, señaló Guillermo Vélez, redactor del informe y editor de Mercado Fitness.

En tanto, Ulises Fontanini, master de franquicias y director general para Uruguay, Argentina, Chile y Sur de Brasil de Vivafit Uruguay, dice que el mercado en los tres últimos años ha crecido entre un 15% a 20%. “América Latina tiene un gran potencial de desarrollo y penetración, porque es una industria poco desarrollada”, agregando que “ya no es un deporte de elite, se está masificando cada vez más”.

En este sentido y apoyando las tesis anteriores, el gerente general adjunto de Gold’sGym Perú, Álvaro García, explicó que “estimamos que la industria en el Perú se ha expandido a porcentajes de dos dígitos, y lo mismo está ocurriendo en los demás países de América Latina; en unos más que en otros, dependiendo de la penetración de industria”. De todos los mercados latinoamericanos, Chile es el país que tiene el cuarto lugar en el índice de penetración, dado que el 2,4% de los chilenos asiste a algún gimnasio.

Al momento de hacer proyecciones, el editor de Mercado Fitness declaró que la industria podría crecer hacia el 2014 entre un 10% a 15%, misma estimación que se realizó para el año 2013. **Ver Anexo 2.**

Algunas de las causales de este auge son la solvencia de las economías de la región, el crecimiento de las clases medias, la necesidad que tienen actualmente las personas por mantenerse activas y la percepción de consumo de la actividad física. Dentro de los contras, se suma la poca disponibilidad inmobiliaria que tienen los centros para ubicarse,

dado que los gimnasios terminan compitiendo muchas veces con grandes empresas por pisos disponibles.

Si bien la industria es joven, existen oportunidades, lo que conlleva desafíos y ciertos obstáculos. Actualmente, el sector está atomizado en todo el mundo, por lo que se está dando una tendencia a la agrupación, lo que permitirá su formalización tanto fiscal como laboral.

Sin embargo, los desafíos están claros para todos los actores y consiste en que hoy están frente a un consumidor más informado y exigente. Por eso es necesario mejorar la calidad de servicio; innovar; reducir costos y falencias; aumentar la cantidad de socios y retenerlos; junto con mantener a los empleados de los centros motivados. En definitiva, el principal reto es estar preparado para el crecimiento que se viene.<sup>2</sup>

Para sintetizar el análisis de la Industria del Fitness en Chile utilizaremos el modelo proporcionado por Porter<sup>3</sup> (Scholes & Gerry, 2001), de las cinco fuerzas competitivas:

**Tabla 1: Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas en la Industria del Fitness en Chile**

<b>Fuerza Competitiva</b>	<b>Participantes</b>	<b>Influencia de la Fuerza</b>
<b>Clientes</b>	Clientes finales de distintos segmentos. A la población activa que realiza deporte se suma la población inactiva.	<b>Alto Poder de Negociación</b> de los clientes, pues estos poseen una variedad de opciones y sustitutos.
<b>Proveedores</b>	Arriendo locales, equipamiento deportivo, materiales, marketing, otros.	<b>Bajo Poder de Negociación</b> en la mayoría de los elementos de implementación, salvo en el arriendo de locales

<sup>2</sup> Noticia Industria del Fitness (2012). Fuente: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>

<sup>3</sup> Análisis del Entorno Competitivo, notas de clases (2013). Profesor Ismael Oliva.

		comerciales, los cuales son escasos en Stgo Centro.
<b>Competidores</b>	Gimnasios, Academias, Estudios, Boutiques, Deporte en el lugar de trabajo o estudio, Deporte al aire libre ('Elige Vivir Sano' u otros programas gubernamentales), Instructores independientes.	<b>Alta Rivalidad.</b> Dada principalmente entre locales cercanos geográficamente.
<b>Sustitutos</b>	Disciplinas Fitness populares.	<b>Alta amenaza de Servicios Sustitutos.</b>
<b>Nuevos Entrantes</b>	Nuevos locales que impartan disciplinas Fitness.	Baja Amenaza de Nuevos Entrantes.
<b>Conclusión</b>	<i>Se concluye que la Industria posee un potencial de crecimiento, por lo que aún no se encuentra saturada. La rentabilidad de los recintos deportivos en Chile fluctúa entre un 20 y un 30% en el caso de las grandes cadenas, y entre un 40 y un 60% en el caso de los centros de menor envergadura. Esta proviene de la venta de planes de clases dirigidas presenciales, las cuales reportan un elevado ingreso marginal muy por sobre el menor costo marginal. Finalmente la estrategia de diferenciación es clave en este mercado, así como también el posicionamiento geográfico y la fidelización a largo plazo de los clientes.</i>	

Para conocer más sobre las variables que rigen este mercado, se decidió realizar entrevistas en profundidad cuyo cuestionario se adjunta en Anexos al final de este documento (**ver Anexo 3**), apuntadas hacia expertos en el sector del Fitness en distintas áreas, para lo que se estipuló una característica excluyente, y es que hayan trabajado de forma independiente en este rubro al menos un año, para así lograr obtener aspectos tanto positivos como negativos del ejercicio de su negocio y también datos sobre la rentabilidad de este y sus respectivas proyecciones. Los entrevistados (Profesionales Instructores y/o Empresarios que ejercen en el mercado del Fitness en alguna de sus disciplinas y que idealmente tengan su propio negocio) fueron seleccionados por cumplir con dichas características y se establecieron vínculos a través de contactos.

Se realizó 7 entrevistas en profundidad a distintos expertos en disciplinas Fitness en su mayoría empresarios con más de 6 años de experiencia en el rubro. El cuestionario adjunto en Anexos<sup>4</sup>, posee 15 preguntas que se dividen en tres dimensiones buscadas: la primera es reflejar la motivación de desarrollarse en el rubro del Fitness que posee cada emprendedor y su proyección visualizada, la segunda dimensión es identificar directamente la rentabilidad del negocio y los aspectos en los que se debe tener especial atención, y por último la tercera dimensión busca determinar cómo visualizan la propia disciplina en la que se especializan en el mercado chileno, con el fin de comparar las visiones respecto a la competencia y estrategias de precios y aspectos en los que se pueden comparar las marcas. Los resultados obtenidos pueden revisarse en extensión en el **Anexo 4**.

El resultado de la entrevista en profundidad fue interesante, debido a que en primera instancia todos los emprendedores tienen motivaciones distintas para comenzar su negocio; algunos buscan realizar algo que les gusta, otros por generar rentabilidad, otros por cumplir un objetivo personal, otros solo por necesidad de tener un empleo. Por otra parte ven que el negocio tiene una proyección mínima de 5 años más con un crecimiento anual sostenido, en especial aquellos que se dedican a Zumba Fitness que es

---

<sup>4</sup> Ver en Anexo 3. Cuestionario de Entrevista en Profundidad.



una disciplina que se encuentra en expansión en Chile desde el 2009. El modelo de negocio de estas empresas en general implica entablar relaciones de largo plazo con los clientes, a través de un trato cercano y personalizado, de forma que los beneficios percibidos sean superiores a los resultados fisiológicos que las disciplinas en sí producen en el corto plazo. Por otra parte mantener una relación comercial con la empresa Zumba Chile se considera como un colaborador clave debido a que proporciona una herramienta que complementa el desarrollo del negocio hacia el área de venta de productos oficiales de la marca con descuentos considerables a los instructores certificados que deseen explorar este mercado.

Luego respecto a la segunda dimensión, se obtuvo que los ingresos por Zumba Fitness y disciplinas similares ascienden a los \$3M mensuales y el resto de los planes suman \$2M, dando un total de \$5M líquidos de ventas de los cuales aproximadamente un 40% son costos, todos son valores promedios por lo que la rentabilidad del negocio es bastante atractiva.

Respecto a la tercera dimensión a evaluar; los instructores de Zumba Fitness proyectan un crecimiento sostenido y exponencial por los siguientes cinco años, además se atreven a apostar por expandir sus negocios e instalar sucursales en otras comunas o incluso en regiones.

El instructor de Crossfit, considera que la diferenciación es la característica fundamental de los empresarios independientes y pequeños, si bien se compite en precios en el mercado, los alumnos debe percibir que están recibiendo un servicio especializado y personalizado, y en el largo plazo se debe si o si crecer, pero de forma mesurada y responsable. El maestro de Taekwondo, agrega que se debe ser fiel a la marca y ser consecuente con la propuesta de valor, además indica que el rubro del deporte es rentable, requiere de esfuerzo, perseverancia y coherencia. Se debe seguir un proceso continuo de mejora y estar dispuesto a correr riesgos y por lo tanto equivocarse.

El CEO de la empresa Zumba Chile nos cuenta que: 'El resultado en el territorio de Chile ha sido muy explosivo, logrando ser ésta disciplina la más masiva y exitosa a la hora de elegir

un sistema de acondicionamiento. Respecto a las ganancias, siempre se pueden esperar mejores resultados y pensar en los desaciertos que se hicieron dentro del proceso de aprendizaje y crecimiento del mercado’.

Además, nos confirma que la marca tiene contrato con la sucursal chilena por un mínimo de 6 años más y promete ser la sede de la marca en Latinoamérica, tomando control de Zumba Perú y Zumba Argentina en el 2015. Lo cual por supuesto constituye una oportunidad para nuestro negocio que pretende mantener una relación estrecha con esta empresa, socio estratégico relevante para el funcionamiento del Studio Fitness.

### Análisis del Mercado

Según la Encuesta Nacional de Hábitos Deportivos realizada en el año 2010, la cual revela la cantidad de tiempo asignado a realizar actividad física para los chilenos mayores de 18 años, demuestra que; la mayoría de los chilenos y chilenas (53,2%) declaran interesarse en la actividad física y deportiva, sin embargo no traducen dicho interés en acciones o prácticas concretas. Quienes sí lo hacen alcanzan al 28,2% de la población. En el otro polo, quienes no tienen interés por el deporte y la actividad física sólo llegan a un 18,1%, el que se desglosa en un 17,0% correspondiente a quienes no efectúan práctica alguna de actividad física y/o deportes y un 1,1% perteneciente a quienes sin tener interés efectúan estas actividades por obligación (trabajo, motivos de salud, entre otros)<sup>5</sup>. Y en conclusión el 86,4% de los chilenos mayores de 18 años se consideran ciudadanos sedentarios (Universidad de Concepción, 2012).

El evidente incremento de gimnasios privados que se observa en la ciudad de Santiago, en los últimos diez años, da cuenta de la alta demanda que existe de este tipo de servicios por parte de los consumidores. Esta mayor demanda puede atribuirse al creciente interés de las personas por incorporar en sus hábitos de vida alguna forma de actividad física regular, que les ayude a mejorar su salud y calidad de vida,

---

<sup>5</sup> Encuesta Nacional de Hábitos Deportivos, Resultados (año 2010), páginas 27-29.

contrarrestando así los problemas asociados al **sedentarismo** (ver Glosario) que caracteriza la vida urbana actual. **Ver Anexo 5.**

En la comuna de Santiago residían 200 mil habitantes lo que representa el 4,3% de la población del Área Metropolitana (ciudad de Santiago) y el 3,31% de la población de la Región Metropolitana y recibe diariamente una población usuaria de 1,8 millones de personas (I. Municipalidad de Santiago, 2002). En cantidad de habitantes ocupa la séptima posición del Área Metropolitana después de Puente Alto (492.915), Maipú (468.390), La Florida (365.674), Las Condes (249.893), San Bernardo (246.792) y Peñalolén (216.060) respectivamente<sup>6</sup> (INE, 2002). Según los resultados preliminares del Censo realizado el 2012, se muestra que **Santiago Centro aumenta su población en 93 mil habitantes** y es la comuna que más personas sumó en diez años. **El centro de la capital pasó de tener 214.159 habitantes en 2002 a 308.027 en este Censo (que constituye un alza de un 43,8%), convirtiéndose en la comuna con más habitantes nuevos del país.** Según el director del INE, Francisco Labbé, son tres las razones que explican este fenómeno. "Uno, es el incentivo de subsidios para invertir comprando propiedades en comunas en las cuales tienen baja población y se busca repoblar", explica. "Otras razones que inciden en dicho aumento es que son hogares unipersonales. Muchos jóvenes que viven solos se van a vivir al centro. Y la última razón es que los inmigrantes que llegan a la capital prefieren vivir en esta comuna", añade Labbé. (La Tercera, 2012).

Desde la década de los años noventa algunas ciudades latinoamericanas han experimentado dos formas de crecimiento urbano complementarias: un intenso movimiento residencial hacia la periferia (movilidad centrífuga) versus una densificación de espacios centrales (movilidad centrípeta). De ahí que exista una intensa valoración de los espacios centrales como objetos del capital comercial y como opciones residenciales significativas (Dureau & Bonvalet, 2000) (Contreras Y. , 2005) (Contreras Y. , 2011).

---

<sup>6</sup> Ilustre Municipalidad de Santiago, datos demográficos. Fuente: <http://goo.gl/jFQyi3>

Dicho movimiento se inicia en los años noventa, cuando el municipio de Santiago lleva a cabo el Plan de Repoblamiento cuyos objetivos se orientaron a la generación de una oferta de vivienda nueva en zonas de deterioro y en barrios consolidados y bien conectados al resto del sistema metropolitano. A esto último, se sumaron obras de mejoramiento vial y urbano, el arribo de oferta cultural y comercial y, por sobre todo, la llegada de nuevos habitantes urbanos, específicamente jóvenes y adultos profesionales y técnicos que posicionaron y consolidaron al centro como uno de los espacios residenciales más dinámicos.

El mayor peso que adquieren las áreas centrales estaría asociado a un contexto de transición demográfica, donde existe una reducción significativa de las tasas generales de urbanización que reduce la presión sobre el crecimiento urbano y redirige la mirada hacia el interior de las áreas urbanas (Carrión & Hanley, 2005).

El caso particular de la comuna de Santiago se caracteriza por concentrar un número significativo de bases financieras, gubernamentales y corporaciones de importantes instituciones nacionales, junto a una oferta inmobiliaria que crece, se diversifica y captura las externalidades positivas de una localización central. La penetración de una oferta comercial creciente, en especial cafés, restaurantes, galerías de artes, centros comerciales, junto con obras de mejoramiento vial (extensión de la línea 5 del Metro, proximidad a autopistas como Costanera Norte y Autopista Central) y la construcción de estacionamientos subterráneos le asignan a la centralidad una posición significativa a escala metropolitana.

Este movimiento centrípeto no es casual, responde a cambios socioculturales y demográficos, entre éstos: reducción del tamaño de los hogares, existencia de familias monoparentales, aumento de la jefatura femenina y una oferta inmobiliaria que cubre las expectativas y las demandas residenciales de sus nuevos habitantes y de inversionistas nacionales y extranjeros que colonizan zonas con fuertes atributos de localización, con ventajas en términos de renta y precio del suelo, accesibilidad, conectividad e infraestructura y equipamiento instalado.

¿Quiénes son los nuevos habitantes de Santiago Centro? Para Yasna Contreras, doctora en Urbanismo de la Facultad de Arquitectura de la U. de Chile, los nuevos habitantes de Santiago Centro responden a dos categorías. Por un lado están los gentries, que valoran la comuna por su centralidad y aprovechan espacios culturales, cafés y la arquitectura. Y, por otro, se ubican las “aves de paso”, que ven el lugar como una inversión a futuro. “Son personas de comunas periféricas, que están entre los 23 y los 45 años, para las que el centro es una etapa de su vida, pues sueñan con vivir en parcelas o lugares alejados. Son un 63% dentro de los nuevos habitantes”, detalla, y añade que estos propietarios de departamentos demandan espacios sofisticados, con gimnasios y salas multiuso. Destinan un 40% de su sueldo a dividendo y gastos comunes (Contreras Y. , 2011). **Ver Anexo 6.**

Por lo tanto esta comuna se convierte en un punto de inicio atractivo para cualquier negocio que atienda personas de forma directa, debido a la alta concurrencia de público flotante y que aún posee barrios populares históricos que ofrecen locaciones privilegiadas para lograr una estrategia de posicionamiento geográfico de un recinto deportivo en este caso.

En Chile no existe un marco técnico normativo que regule el funcionamiento de los gimnasios. Estos deben cumplir sólo con normativas generales en materia de aprobación de patentes, urbanismo y construcción y salud, en lo que se refiere a locales destinados a uso público<sup>7</sup> (SERNAC, 2002).

Esta ausencia de normativa ha permitido la proliferación de gimnasios que no cuentan con un perfil básico de calidad asociado a estándares mínimos, en un marco de transparencia y sana competencia. En este contexto, el consumidor se ve obligado a elegir entre un gimnasio u otro basado en su propio criterio, sin que cuente con la información necesaria para ponderar aspectos técnicos relacionados, por ejemplo, con la infraestructura, servicio, seguridad e higiene.

---

<sup>7</sup> Calidad de gimnasios en la ciudad de Santiago – Versión Corregida – (Enero, 2002). Fuente: <http://www.sernac.cl/34405>

## La Oportunidad

Para adentrarnos en la descripción del negocio en sí, debemos primero responder las preguntas: ¿Cuál es la oportunidad que se encuentra en el mercado?, ¿Por qué hemos decidido cubrir ésta necesidad latente y en este rubro en particular? Y ¿Cómo pretendemos cubrir esa necesidad?

### Cambio Demográfico en la Comuna de Santiago

Convertir a la comuna de Santiago en una opción residencial significó la llegada de nuevos habitantes que provenían de diferentes sectores de la ciudad (como vimos en el apartado anterior, el aumento de la población en esta comuna fue de un 44% aproximadamente), en especial de comunas pericentrales bordes, periféricas y de otras ciudades del país y con ingresos similares o superiores a la población preexistente. Mayoritariamente, se trata de jóvenes y adultos profesionales, muchos de ellos primeras generaciones universitarias para quienes el centro de Santiago adquiere principalmente un sentido material más que simbólico. Material, porque dada la vulnerabilidad y flexibilidad laboral a la que mucho de éstos se ven sometidos, el centro les asegura conectividad, intermodalidad y proximidad a sus redes sociales y familiares.

Lo interesante de la recuperación del centro de Santiago es que está cargada de un intenso movimiento residencial. No está marcada por el retorno o regreso de élites suburbanas, más bien el arribo de clases medias con movilidad social en “ascenso” que, a su vez, representan a nuevas estructuras familiares diversificadas. Lo dominante en la comuna de Santiago es un proceso de “verticalización”, donde hay una invasión y sucesión constante de grupos socioeconómicos de ingresos medios similares, con movilidad social “ascendente” y con una valorización heterogénea que va más allá de la simple articulación entre localización del trabajo y residencia.

Lentamente, la comuna de Santiago ha ido incrementando el número de permisos de edificación para otros usos como oficinas y comercio. A su vez, está inserta en un centro extendido o longitudinal que parte del centro histórico hasta el barrio El Golf en la comuna de Las Condes, ejerciendo un fuerte poder de atracción de destinos no

habitacionales. Un informe realizado el año 2009 por la empresa Global PropertySolutions, a pesar de reconocer que Las Condes lidera el ranking de metros cuadrados de oficinas a escala metropolitana, pone en relieve que la comuna de Santiago ocupa el segundo lugar en el mercado de oficinas clase A y A+. Las Condes concentraría el 69,7%; Santiago Centro un 16,8%, Providencia un 10,4% y finalmente, Vitacura con un 3,2%. Esto último avala la tesis de un centro que gana jerarquía metropolitana y que es parte de una centralidad extendida (Contreras Y. , 2011).

En este estudio indica que el 61% de los habitantes de la comuna de Santiago declaró en el Censo del año 2002 vivir y trabajar en la comuna central siendo los casos más representativos los barrios que acogieron un mayor número de edificios en altura desde 1990 a la fecha. En los barrios Centro Histórico, Santa Lucía, Forestal, Almagro, Lira y Brasil más del 22% de su población trabaja y vive en el mismo barrio. La condición de atracción laboral que ejerce la Comuna para quienes la habitan es tan significativa a escala metropolitana, que se convierte en el quinto territorio después de San Bernardo, Maipú, Las Condes y Puente Alto en concentrar un importante volumen de su población dentro de su mercado de trabajo interno (Contreras & Figueroa, "Los patrones de movilidad residencial y cotidiana en la ciudad de Santiago"., 2008).

### Mercados Geográficos Disponibles

En el rubro del Fitness (y el deporte en general) el posicionamiento geográfico cumple un rol clave, esto debido a que el canal de distribución del servicio que ofrece es directo, y por lo tanto la recurrencia de los clientes va a depender directamente de cuán cercanos se encuentren de los recintos en que se ofrecen estos servicios. Dada la información indicada en el párrafo anterior, podemos indicar que constituye una oportunidad el posicionar un local deportivo en la comuna de Santiago, debido al aumento de la población en ciertos barrios residenciales, el aumento en la oferta inmobiliaria de locales comerciales y la buena conectividad que ofrecen ciertos barrios los cuales poseen accesos a la línea del metro de Santiago, lo cual también permite ampliar el rango de cobertura del negocio. Por experiencia trabajando en el rubro (en distintas

comunas de Santiago), en general si se ubica una sala tipo Studio Fitness en una zona residencial más que comercial, la población potencial que puede llegar a captar este negocio abarca geográficamente entre seis y diez manzanas urbanas aproximadamente (entre 0,6 y 1 km<sup>2</sup> de superficie), si bien la densidad de Santiago Centro bordea los 14 mil habitantes por km<sup>2</sup>, esta distribución no es homogénea, sino más bien un promedio general. Lo cierto es que existen ciertos barrios que concentran mayor cantidad de habitantes, y por otra parte también existen sectores de Santiago Centro que concentran mayor urbanización vertical (**ver Anexo 7**) y los habitantes poseen mejor situación socioeconómica. Por lo tanto se estima que la demanda potencial de nuestro negocio, que incluye el público flotante más la población residente de la comuna, podría alcanzar entre 300 y 500 personas, las cuales constituyen un cliente esporádico y/o recurrente del servicio. El objetivo estratégico principal es lograr captar una red de clientes permanentes que bordee las 100 personas en el primer año de funcionamiento.

Mapcity realizó un estudio georreferenciado sobre la dinámica de los Gimnasios en Santiago, y determinó un concepto que denominan como “área de afluencia”. Además este estudio nos muestra la concentración de gimnasios en el espacio territorial y nos entrega una visión más amplia de cómo están posicionados (Mapcity, 2012).

Existe un área de influencia de cada recinto deportivo. Considerando el desplazamiento máximo que una persona está dispuesta a hacer para caminar hasta él, siendo este tiempo de 10 minutos. La oferta actual de oficinas y las áreas de influencia de los gimnasios existentes hoy en día, dejan algunas áreas desprovistas de gimnasios y por lo tanto, potenciales para la localización de ellos<sup>8</sup>. Por lo que podemos visualizar que existen ubicaciones disponibles para entrar en este mercado en la región seleccionada. **Ver Anexo 8.**

---

<sup>8</sup> Estudio: “Dinámica Territorial de los Gimnasios en el Gran Santiago”. Fuente: [http://corporativo.mapcity.cl/wp-content/files\\_mf/prensa\\_gimnasios.pdf](http://corporativo.mapcity.cl/wp-content/files_mf/prensa_gimnasios.pdf)



## La Experiencia en el Rubro

La experiencia que se posee en una disciplina Fitness en particular es lo que aporta uno de los recursos claves a este negocio. Se cuenta con aproximadamente dos años de experiencia en la disciplina de Zumba Fitness, la cual se ha convertido en un gran fenómeno en Chile y en todo el mundo debido a la larga lista de beneficios que entrega a quienes la practican (**ver Anexo 9**).

El contar con conocimiento en el rubro del fitness (ejerciendo hasta el día de hoy como instructor) y además complementar con la experiencia obtenida en la escuela de administración generó el poder analizar esta industria con una mirada más crítica, objetiva y comercial. Por lo tanto se identifican con mayor claridad y convicción las variables que inciden en la demanda, como lo son **la estacionalidad** en los meses fríos del año, **el factor geográfico** que va de la mano con **la disposición a pagar de los consumidores**, por otra parte **la forma de relacionarse con éstos** así como también el lograr generar una propuesta atractiva que cautive al público en los primeros meses de funcionamiento de la empresa si bien es una tarea difícil, se aliviana la carga al tener certeza sobre ciertos elementos que se deben utilizar en el **proceso de promoción y mantenimiento de las relaciones tanto con los colaboradores como con los consumidores**.

## Productos y Servicios

Hoy en día el mix que ofrecen las empresas participantes de este mercado está compuesto principalmente por servicios, pero también se incluyen mercados complementarios de productos:

✓ Planes de Clases Dirigidas	✓ Eventos especiales
✓ Planes de uso de Máquinas	✓ Venta de Ropa Deportiva
✓ Planes combinados	✓ Venta de Suplementos Alimenticios
✓ Tickets de Clases Unitarias	✓ Venta de otros productos
✓ Evaluaciones Nutricionales	✓ Personal Trainer y otros servicios personalizados

En el caso de la empresa que se está evaluando, esta se especializará en planes de clases dirigidas y planes combinados en la medida que se agreguen distintas disciplinas fitness. Además se complementará con eventos especiales y venta de ropa deportiva.

## Descripción del Negocio

La empresa que buscamos crear es una entidad que se especialice en la entrega de servicios, y por lo tanto que ofrezca experiencias y momentos únicos de esparcimiento y creación inconsciente de hábitos deportivos, es decir, aportar a crear una mentalidad más fitness en sus propios clientes o bien generar de alguna manera un cambio positivo tanto físico como mental en su estilo de vida, haciendo un contraste desde el antes y el después de haberse sometido a alguno de nuestros programas.

## La Marca e Identidad de la Empresa

La marca debe ser amigable y potente a la vez, debe transmitir confianza e inspirar un ánimo de seguridad en cuanto al servicio personalizado que se estará entregando. El nombre de la empresa unificará los conceptos de 'STUDIO', 'FITNESS' y 'BIENESTAR'. Aun no se ha decidido el nombre definitivo, pero se plantea el primer logo 'piloto' de este proyecto (**ver Anexo 10**) con un nombre genérico que en un plazo máximo de cinco meses debe ser instaurado como el definitivo para comenzar a diseñar el material gráfico de la estrategia de publicidad en el marco del lanzamiento del Plan de Marketing.

Los colores del logo fueron escogidos por gustos personales, sin embargo, el color verde limón es de forma subyacente muy similar al color que se utiliza en la línea de ropa deportiva de mujer, específicamente identificando la marca de Zumba Fitness, que en el caso de la empresa que queremos crear, será la especialidad y el fuerte en las clases dirigidas. Por otra parte, el color morado o púrpura, hace un llamado al público femenino que será también en su mayoría nuestro público objetivo.

## Misión

El objetivo a corto plazo del negocio es que los clientes valoren el servicio personalizado, que entregará resultados en su cuerpo y también en su mente, a través de

generar un cambio en su estilo de vida e incentivar una mentalidad más fitness. Por esto, la misión del Studio será:

***“Entregar a nuestros socios un servicio integral que los beneficiará de forma tanto física como emocional, a través de nuestros programas de clases dirigidas y personalizadas en diferentes tipos de disciplinas fitness”.***

### Visión

El objetivo a largo plazo del negocio es que se convierta en una plataforma para el ejercicio de distintas disciplinas fitness, idealmente las más populares en el momento y aquellas que más seguidores tengan en la región. Por ahora no se ha planteado ninguna meta concreta respecto a premiaciones o competencias. Por esto, la visión del Studio será:

***“Servir como una plataforma consolidada en la que se encontrarán distintas ramas del fitness. Formar un modelo de negocio innovador y sólido a través de buenas relaciones con nuestro equipo de trabajo y además alianzas estratégicas externas. Finalmente tomar la oportunidad de crecimiento que entrega el mercado y expandir con nuevas sucursales para llegar a nuevos nichos de mercado”.***

### Ética

Será un concepto instaurado la responsabilidad empresarial con los empleados, debido a que el fuerte del negocio será entregar un buen servicio, y por lo tanto deben existir políticas claras y conocidas por todos los miembros del staff, vale decir, se realizarán reuniones previas a cerrar los contratos donde se explicarán los lineamientos de la empresa, lo que será transmitido de forma constante y transparente a todos los trabajadores.

Por el lado de los clientes, se asumirá un compromiso con nuestra misión y por lo tanto se velará porque los consumidores de nuestros programas efectivamente tengan resultados, los que deben ser medibles y registrables. Se llevará un control periódico de su desarrollo y se generarán indicadores para medir también nuestro desempeño como empresa.

## Estructura Legal

Inicialmente puede tratarse como empresa unipersonal, y posteriormente optar a formar una sociedad con un colaborador que aporte conocimiento en el rubro así como en ámbitos administrativos.

El rubro que se utilizará en un comienzo es el de **Academia de Baile**, simplemente por un motivo práctico; este rubro posee menos exigencias en cuanto a infraestructura para la aprobación del giro y funcionamiento del local bajo normativa. Este giro además se complementará con la venta de ropa deportiva y otros productos relacionados con el rubro.

## Medio Ambiente

Será una política general de la empresa el trabajar de la forma más eficiente, limpia y amigable con el medio ambiente posible. Se habilitarán contenedores de reciclaje en el Studio dentro de los primeros cinco meses de funcionamiento.

## Estrategia de Marketing

En cuanto a la estrategia de marketing, esta debe tener en cuenta los atributos observables y medibles del servicio que se está entregando, y por lo tanto que el tratamiento y descripción de la estrategia será de acuerdo a esto. Si bien hay ítems que ya están decididos, como la posible ubicación del recinto, la mayoría de las descripciones que a continuación se presentan están sujetas a modificaciones dentro del período previo a la ejecución de este proyecto.

## Ubicación

En cuanto a la ubicación, este será el atributo más importante del mix de marketing que definirá todo el rumbo de la estrategia, debido a que las empresas relacionadas al rubro y sustitutos (visto antes) realizan un posicionamiento geográfico y por lo tanto, es precisamente la ubicación la característica fundamental que definirá el segmento al que se quiere apuntar, cuáles son las variables a considerar en la estrategia promocional y por lo tanto también los precios y canales de distribución.

Hemos decidido desarrollar este plan de negocios para un Studio que se montará en la comuna de Santiago Centro. Esta decisión radica básicamente en identificar una comuna con mayor afluencia de público (**ver Análisis de Mercado**), con valores de arriendo mensual similares, pero menores que en Providencia, y de fácil acceso en cuanto a locales disponibles que cuenten con las características adicionales que debe cumplir el Studio. Debido a que en Chile aún no se ha instaurado con mayor fuerza el concepto de “Studio”, y no se hace una distinción clara entre los Studios y los Gimnasios, para poder comparar las preferencias de las ubicaciones de otras empresas existentes en el mercado, buscamos información con el nombre de ‘gimnasio’ y de esta forma simplificar la búsqueda y hacer que sea más efectiva.

Según el estudio georreferenciado elaborado por Mapcity en el 2012 (ya citado en Análisis de Mercado), las comunas con mayor concentración de gimnasios son Santiago, Providencia y Las Condes (**ver Anexo 11**).

Como se muestra en la ilustración, los gimnasios se concentran en el eje Alameda – Providencia – Apoquindo, siguiendo la lógica de localización de empresas, tal como lo demuestra el mapa de concentración. Es por esto, que asumiendo un gran reto, buscamos posicionarnos en la comuna que posee mayor concurrencia de público durante el horario hábil en Santiago, y que por supuesto nos ayudará a difundir el Studio de forma más rápida y efectiva, llegando a más personas con la Estrategia de Marketing en el componente presencial (repartición de folletos, publicidad y presentación del local).

### **Canales de Distribución**

La distribución y entrega de nuestros servicios al cliente, se realizará de forma directa en nuestro Studio Fitness (Ejemplo de una clase dirigida de forma presencial; **ver Ilustración**).

Durante el primer período de ejercicio se evaluará el Sistema de Ventas a través de instructores designados, pero este formato será aplicado solamente en el ítem 4 de la Tabla de Proyección de Ventas: “Eventos Especiales” (**ver Tabla de Proyección de Ventas**

**Mensuales**), debido a que usualmente a este tipo de eventos asisten personas de distintas comunas y no necesariamente son clientes socios del Studio.



## Ventas

El proceso de venta de los servicios comienza cuando los clientes conocen el servicio, lo experimentan por primera vez y luego quieren continuar consumiendo de forma periódica las sesiones del servicio que escogieron, y por lo tanto deben realizar un pago anticipado de este a través de tickets de clases, planes mensuales, pagos por períodos prolongados (más de un mes) y/o valores por sesiones (unitarios). Para concretar la venta, el pago puede realizarse online vía transferencia o depósito bancario, en efectivo o vía transbank de forma presencial en el Studio o con empleados designados como puntos de venta móviles.

## Fijación de Precios

Debido a que en general el mundo del fitness es muy competitivo en precios, por la gran variedad de locales en cada comuna, es necesario fijar precios considerando los valores de los lugares cercanos y que ofrecen servicios similares (ya sean competencia directa o sustitutos), ya que los clientes tienden a comparar entre un local y otro sin haber consumido el servicio de la empresa en cuestión, y forman una imagen de la empresa por

atributos que no necesariamente son importantes (una vez ya consumido el servicio y comprobado la calidad de éste). Es por esto que se debe poner especial atención en los atributos no tan importantes, principalmente para captar clientes nuevos. Finalmente se debe establecer un proceso de adaptación de los nuevos clientes a estos precios, que en general en los Studios y Academias son mucho más altos que en los gimnasios, pudiendo incluso doblar el valor de un plan mensual de un gimnasio cualquiera que ofrece un plan full, por ejemplo.

### Posicionamiento en el Mercado

En un comienzo, es necesario que el Studio sea percibido como una alternativa no más económica, sino más bien personalizada y especializada en ciertos tipos de servicios o disciplinas Fitness, que se complementarán con la venta de productos relacionados al rubro. Por lo tanto, se buscará tangibilizar el objetivo de querer posicionarnos como un **Studio de Elite**, dentro del sector que hemos escogido. Por supuesto, este objetivo se cumplirá en la medida que estos recursos no superen el presupuesto asignado para ello. El Studio debe estar presentado con estilo, bien decorado, amigable con el medio ambiente, eficiente, agradable, con un aroma relajante, siempre bien ventilado e impecable.

Como se mencionó anteriormente el negocio que se evaluará en este Plan de Negocios es un nuevo concepto que se refiere a un tipo de recinto deportivo 'in door' en el cual se desarrollan actividades deportivas y de baile. En un extremo se encuentran los ya conocidos gimnasios, los cuales se especializan en entregar planes básicos de bajo costo con máquinas y un servicio poco personalizado. Por otra parte se encuentran las Academias de Baile, las cuales se especializan en ofrecer distintos tipos de clases de baile para variados segmentos, se podría decir que el concepto es menos fitness pero también se considera como actividad deportiva en un recinto cerrado (**Ver Anexo 12**). Finalmente, hace poco menos de 6 años en Chile se está utilizando el concepto de Studio Fitness, que se refiere a un recinto que puede o no poseer sala de musculación, pero su especialidad son las clases dirigidas en salas de baile, las cuales no necesariamente deben ser ramas de baile, sino más bien se deben ofrecer distintos tipos de clases dirigidas según las

disciplinas fitness más populares en Chile, como Crossfit, TRX, Zumba Fitness y sus ramas, Bodypump, Bodycombat entre otras.

### Herramientas de Ventas y Marketing

Es vital en este rubro mantenerse constantemente innovando y además comunicarlo de manera correcta y efectiva a los socios y clientes en general. Es por esto que será una política permanente de la empresa el estar siempre generando formas de obtener información de nuestros clientes que nos permitan conocerlos mejor e idear nuevas estrategias de marketing que se adapten a sus necesidades y expectativas.

Debido a que entregamos un servicio que acentúa la experiencia que poseen los clientes con el Fitness en nuestro Studio maximizando todos los factores que nos permitan mejorar su percepción (por ejemplo; los alumnos buscan sentirse parte de un grupo durante la sesión de deporte, y es misión del instructor hacer que todos los asistentes tengan la sensación de pertenencia), y para esto debemos saber quién es nuestro público, qué busca, qué aspira, cuáles son sus motivaciones, cuál es su disposición a pagar y lo que más valorarían recibir a cambio de dicho pago.

La idea de esto es poder crear perfiles de clientes que nos permitan apuntar de forma más efectiva las propuestas de nuevas clases o nuevos talleres de tiempo limitado.

Se realizarán de forma periódica focusgroup con los clientes más "leales" al Studio, a los que también se premiará como estrategia de fidelización. Estos serán registrados en lugares distintos al Studio.

El trato hacia los clientes será sumamente cordial y se centrará en entregar una buena atención en la recepción y en el servicio post venta de los planes. El objetivo es crear vínculos que nos permitan mantener relaciones de largo plazo con los clientes y así generar una base de clientes cautivos del Studio.

¿Cómo se atraerá a los clientes cuando el Studio sea recién lanzado? Una vez realizado el evento de lanzamiento y comenzando con la venta de planes a través de un excelente esfuerzo de ventas anticipadas, la imagen del Studio se irá forjando en la medida que las



clases entregadas cumplan con las expectativas de los clientes que ya habían pagado, y que inicie la cadena de Word of Mouth una vez que nuevos clientes experimenten el servicio, incentivando a que nuevos clientes se acerquen a conocerlo. Por otra parte, también contribuyen de forma esencial a la imagen del Studio, la calidad de los instructores que van a conformar el staff ya que según la disciplina fitness de la que se trate, estos poseen fans y por lo tanto clientes seguidores que pueden asistir a nuestras clases y eventos de forma esporádica.

Se realizará una campaña de marketing tanto presencial como digital de forma constante y periódica a través de las redes sociales. Por lo tanto será esencial que haya una persona encargada de la página web, Facebook, fun page, Twitter, WhatsApp y correo del Studio. Debido a que los clientes generalmente dependen mucho de estos medios para obtener información de todo tipo y más aún si se trata de deporte que aún está en las prioridades más bajas de la rutina diaria de los habitantes de Santiago (**ver Anexo 3**)<sup>9</sup>.

Se contará con folletería actualizada y formularios de encuesta e inscripción de datos. Como ya se mencionó al comienzo de este apartado; se comenzará a formar desde el primer día de funcionamiento, una base de datos con toda la información necesaria para que las campañas de marketing y esfuerzos de ventas sean orientados de forma correcta y así se utilice de manera más eficiente todos los recursos con los que se contará para este proyecto donde el principal activo es la experiencia y conocimiento sobre el rubro, específicamente en la disciplina que se ha hecho muy popular en Chile que es Zumba Fitness y que por supuesto también formará parte de la parrilla de clases que se ofrecerán a nuestros clientes.

## Operaciones y Administración

Debido a que se trata de una empresa de servicios, lo más importante es contar con el personal adecuado a la propuesta de valor ofertada, quienes serán finalmente los que provean el servicio. En un comienzo, se contará con al menos 5 instructores de

---

<sup>9</sup> Encuesta Nacional de Hábitos Deportivos en Personas Mayores de 18 años. Resultados. Fuente:

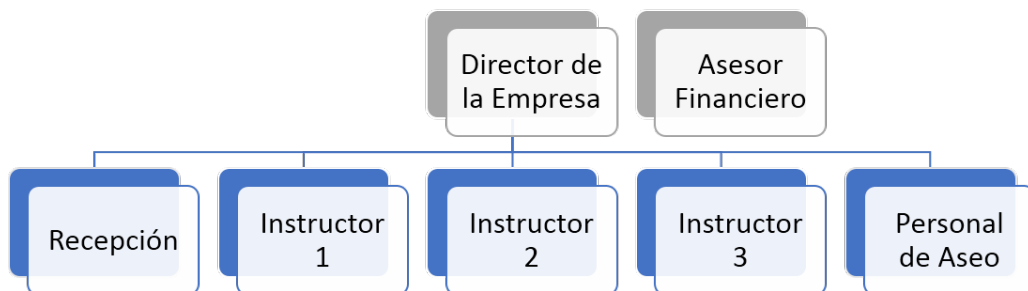
variadas disciplinas (Zumba Fitness, Pilates, TRX ,Crossfit y alguna otra disciplina relacionada), los cuales serán contratados de forma parcial con un contrato a honorarios. Se evaluará al cabo del período de un año si es conveniente contratar de forma indefinida y fija a alguno de los instructores después de su periodo de evaluación.

También se debe contar con al menos un encargado de asesorar en el área financiera, contabilidad y temas legales. Esta persona trabajará de forma externa y se reportará directamente con el propietario y tomador de decisiones. Su responsabilidad será realizar los trámites de inicio de actividades, solicitud de Patente Municipal, velará por el cumplimiento de las normativas legales y realizará de forma mensual las declaraciones de impuestos y pagos correspondientes. También hará las planillas de pagos del personal y aconsejará en los términos financieros de forma constante.

Además se contará con una persona contratada por la empresa desde un comienzo, quien se encargará de la recepción del local, atención al cliente y de la publicidad a través de medios electrónicos durante todo el horario de atención. De forma aparte se contratará a una persona que se encargará de las labores de aseo e higiene del local.

Finalmente, el director de la empresa será quien va a realizar la Planificación Estratégica del negocio de forma periódica, en un comienzo centralizará las decisiones de estrategias de marketing y publicidad (al igual que la imagen del local), tomará contacto con los instructores y realizará la labor administrativa de la empresa.

En un comienzo la estructura de la empresa estará compuesta de la siguiente forma:



### Plan Financiero

Para realizar el plan financiero, se tomó en cuenta una **evaluación del negocio para un período de cinco años a partir de su fecha inicial de funcionamiento**. Además se consideraron ciertos escenarios posibles para captar la demanda, los cuales fueron representados en forma de ponderadores.

Lo primero que se hizo, fue determinar el valor de la Inversión Inicial requerida para poder comenzar con el Plan de Implementación (siguiente apartado), vale decir, se enumeró aquellos gastos necesarios para dar la puesta en marcha del negocio, luego se cotizaron valores reales de mercado, considerando que hay costos que ya se encuentran hundidos y por lo tanto no generan un gasto. Con todo esto, se llegó a la siguiente estimación:

<b>Plan de Implementación</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>\$ 4.500.000</b>
	<b>CRÉDITO</b>	<b>\$ 1.075.240</b>
	<b>CAPITAL</b>	<b>\$ 5.575.240</b>

**Wellness & Fitness Studio**

Item	Descripción	Unidad	Valor Neto	IVA	Valor Bruto	Cantidad	TOTAL
1	Trámites Legales y Patente	HH	\$ 300.000	\$ -	\$ 300.000	1	\$ 300.000
2	Arriendo Local (más mes garantía)	Mes	\$ 1.200.000	\$ -	\$ 1.200.000	2	\$ 2.400.000
3	Limpieza	HH	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000	1	\$ 100.000
4	Pintura	unidad	\$ 100.000	\$ 19.000	\$ 119.000	1	\$ 119.000
5	Mano de Obra Pintura	HH	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000	1	\$ 100.000
6	Espejos	plancha	\$ 48.750	\$ -	\$ 48.750	6	\$ 292.500
7	Instalación Espejos	HH	\$ 40.000	\$ -	\$ 40.000	6	\$ 240.000
8	Piso Flotante	m2	\$ 4.700	\$ 893	\$ 5.593	50	\$ 279.650
9	Instalación Piso Flotante	HH	\$ 3.000	\$ -	\$ 3.000	50	\$ 150.000
10	Equipo de Música	unidad	\$ 84.025	\$ 15.965	\$ 99.990	1	\$ 99.990
11	Baños	unidad	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000	2	\$ 200.000
12	Iluminación	HH	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000	1	\$ 100.000
13	Recepción	unidad	\$ 260.000	\$ 49.400	\$ 309.400	1	\$ 309.400
14	Tarima	unidad	\$ 200.000	\$ -	\$ 200.000	1	\$ 200.000
15	Folletería	unidad	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000	1	\$ 100.000
16	Letrero	unidad	\$ 300.000	\$ -	\$ 300.000	1	\$ 300.000
17	Ventiladores Turbo	unidad	\$ 65.000	\$ 12.350	\$ 77.350	2	\$ 154.700
18	Instalación Ventiladores	HH	\$ 20.000	\$ -	\$ 20.000	1	\$ 20.000
19	Logo	HH	\$ 10.000	\$ -	\$ 10.000	1	\$ 10.000
20	Estudio de Mercado	HH	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000	1	\$ 100.000
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 3.235.475</b>	<b>\$ 97.608</b>	<b>\$ 3.333.083</b>		<b>\$ 5.575.240</b>

La distribución de estos recursos será detallada en el párrafo Plan de Implementación. Sin embargo, cabe señalar que como se indica en el extremo superior derecho de la **Tabla de Plan de Implementación**, el monto requerido como capital inicial para la ejecución del proyecto al día hoy proviene de dos fuentes distintas: la Inversión Inicial se considera como fondos de dinero en efectivo y que se encuentran disponibles, por otra parte el crédito es el monto por el que debiera solicitarse un crédito en alguna entidad financiera y así completar el valor total del capital. Si bien, este término implica una variación en los flujos, ya que se deben descontar los pagos de dicho crédito, el valor no fue considerado para el cálculo de los flujos debido a que la fecha de ejecución del proyecto corresponde a Agosto del 2015 y será un objetivo primordial poder contar con los fondos en efectivo en su totalidad para lo que se buscará la forma de no recurrir a un crédito bancario (aún se

está evaluando la posibilidad de asociarse a un socio capitalista o recibir aportes de otras entidades y/o terceros).

Para efectuar la estimación de las ventas, se utilizó información disponible en las redes sociales respecto a precios de clases para público general y para eventos. Los precios de los planes se encuentran disponibles en las páginas de los estudios similares que ya se encuentran funcionando en la Región Metropolitana, y se utilizó precios en el promedio del mercado. Estos se clasifican en 5 tipos:

- 1) **El plan Económico**, es aquel que está orientado al público con menor disposición a pagar, y con menos disposición a asistir al Studio de forma regular. Su rentabilidad radica en ofrecer acceso a las clases que poseen menor concurrencia o en horarios menos cercanos a los horarios punta. No da acceso total a las clases ni a las instalaciones del Studio en caso que decidan incluirse máquinas u otras complementarias.
- 2) **El plan Matinee**, es aquel que está orientado al público con buena disposición a pagar, pero prefieren los horarios con menor ajetreo; dueñas de casa, estudiantes, trabajadores independientes y/o niños. Su rentabilidad radica en ofrecer acceso a las clases que poseen menor concurrencia o en horarios menos cercanos a los horarios punta. No da acceso total a las clases ni a las instalaciones del Studio en caso que decidan incluirse máquinas u otras complementarias.
- 3) **El Plan Hora Peak**, es aquel que está orientado al público con mayor disposición a pagar debido a que son en su mayoría trabajadores con horario poco flexible por lo tanto poseen una pequeña brecha disponible para hacer deporte en su rutina diaria, es por esto que prefieren asegurar su dosis semanal con este tipo de planes.
- 4) **Especialidades**, es un plan orientado a aquellos clientes más selectivos y/o más avanzados en su rutina de entrenamiento, buscan innovar o probar nuevas disciplinas. Su valor es más bajo que los demás planes, pero incluye menos sesiones ya que generalmente estas clases estarán compuestas por pequeños grupos de personas.

- 5) **Talleres**, este plan es similar al anterior, sin embargo, se tratará de clases que serán puestas a prueba con el público del studio, tendrán corta duración y se irán rotando durante el año. Aquellos talleres que sean exitosos, pasarán a la categoría de especialidades y formarán parte de la parrilla de disciplinas fijas.

Luego en el segundo cuadro de la **Tabla de Proyección de Ventas**, podemos ver que las clases que conforman los planes anteriormente propuestos, también poseen la opción de ser cancelados por sesión. Para efectos de facilitar el cálculo, **se tomó como ejemplo la disciplina Zumba Fitness que es en la que más se posee experiencia y por lo tanto conocimiento en el rubro**. Notar que los asistentes de la clase de hora peak, no supera los 50 asistentes si se suman ambos recuadros. Esto debido a que está pensado que el Studio esté equipado con al menos dos salas de baile, una con capacidad mínima para 50 a 60 personas y otra sala para un grupo de 20 a 30 personas.

Esto constituye una estrategia de ventas esencial, dado que se optimiza el horario punta del Studio, entregando la opción de realizar clases de forma simultánea en ambas salas, y distribuir las clases según la cantidad de asistentes. De esta forma, se realizarán en la sala con mayor capacidad; las clases masivas, disciplinas populares y/o eventos especiales.

En el tercer recuadro de la **Tabla de Proyección de Ventas**, se muestra un desglose de los ingresos por ventas de productos relacionados con el negocio, en este caso sólo se consideró la venta de ropa deportiva marca Zumba (rubro en el cual también se posee experiencia) y también la venta de productos para consumo; como bebidas isotónicas, hidratación especializada y la venta al por menor de otros productos relacionados con el Fitness. Finalmente en el cuarto recuadro de la Tabla 4, muestra dos valores de distintos eventos que se realizarán en el Studio de forma mensual. El concepto de clase intensiva, corresponde a una clase de Zumba Fitness que está dirigida por más de un instructor y/o puede tener una duración más prolongada que una clase normal, por otra parte las Master Class son eventos similares a las intensivas, pero poseen mayor producción audiovisual y promocional, más invitados, premiaciones y sorpresas el día del evento, lo

que lo hace un panorama más llamativo para los clientes habituales y constituye una buena estrategia para captar clientes nuevos.

Todos los valores son estimados para un mes promedio sin variaciones de demanda y en un escenario normal, utilizando de forma óptima la capacidad del recinto y aun así con un 20 a un 30% de capacidad ociosa. Por otra parte, no se consideran los ingresos provenientes de otras disciplinas debido a que la planilla de precios presentada en la **Tabla de Proyección de Ventas Mnesuales**, está proyectada para el primer año de funcionamiento y no considera la información que será recabada en el transcurso del ejercicio del negocio. Por lo tanto todo; los nombres, precios y cantidad estimada para los planes y clases no constituyen un definitivo y están sujetos a cambios hasta incluso la fecha de ejecución del proyecto. Finalmente obtenemos que en un mes promedio el ingreso proyectado de ventas para el Studio asciende a \$5.034.000, el desglose está disponible en la **Tabla de Proyección de Ventas**.

<b>Proyección de Ventas MENSUAL</b>	<b>INGRESO</b>	<b>\$ 5.034.000</b>
<b>Wellness &amp; Fitness Studio</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>MENSUAL</b>	

<b>1) Precios para Socios</b>					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.269.000</b>
Planes	Descripción	Precio	Cantidad	Total		
	1 Económico	\$ 18.990	20	\$ 379.800		
	2 Matinee	\$ 20.990	10	\$ 209.900		
	3 Hora Peak	\$ 23.990	40	\$ 959.600		
	4 Especialidades	\$ 17.990	30	\$ 539.700		
	5 Talleres	\$ 12.000	15	\$ 180.000		

<b>2) Precios para Público General</b>							<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.670.000</b>
Clases	Descripción	Precio	Cantidad	Total	Q x semana	Q x mes		
	1 Zumba Fitness A.M.	\$ 2.500,00	10	\$ 25.000	\$ 75.000	\$ 300.000		
	2 Zumba Fitness Matinee	\$ 2.500,00	5	\$ 12.500	\$ 37.500	\$ 150.000		
	3 Zumba Fitness Hora Peak	\$ 4.000,00	10	\$ 40.000	\$ 200.000	\$ 800.000		
	4 Especialidades	\$ 3.000,00	10	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 360.000		
	5 Talleres	\$ 3.000,00	5	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 60.000		

<b>3) Venta de Zumba Wear y otros productos</b>					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 655.000</b>
Tipos	Descripción	Costo	Venta	Margen		
	1 Zumba Wear	\$ 350.000	\$ 455.000	\$ 105.000		
	2 Otros	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 100.000		

<b>4) Eventos Especiales</b>							<b>TOTAL</b>	<b>\$ 440.000</b>
Tipos	Descripción	Precio	Cantidad	Total	Q x semana	Q x mes		
	1 Master Class	\$ 5.000	40	\$ 200.000		\$ 200.000		
	2 Clases intensivas	\$ 3.000	40	\$ 120.000		\$ 240.000		

Respecto a los costos, estos fueron estimados también para el periodo t=1, debido a que la empresa aun no funcionará con su capacidad potencial. Se contará con menos instructores en un comienzo, al igual que hay labores que serán internalizadas en un comienzo (como la recepción y el aseo), o pagadas a honorarios como en el caso del asesor financiero.

Para continuar con el análisis de los flujos y rentabilidad del proyecto, clasificamos los costos en cuatro categorías: arriendo del local, gastos generales sueldos y otros (que incluyen la compra de productos relacionados con el Fitness; ropa y consumibles). Finalmente, llegamos en la siguiente **Tabla de Proyección de Costos Mensuales**, a que el



costo proyectado para un mes de funcionamiento del Studio en el primer año asciende a \$2.623.450.

### Proyección de Costos MENSUAL

#### Wellness & Fitness Studio

Item	Descripción	Unidad	Valor Neto	IVA	Valor Bruto	Cantidad	TOTAL
1	Arriendo Local	Unidad	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
2	Cuenta Luz	Unidad	\$ 50.000	\$ 9.500	\$ 59.500	1	\$ 59.500
3	Cuenta Agua	Unidad	\$ 50.000	\$ 9.500	\$ 59.500	1	\$ 59.500
4	Cuenta Gas	Unidad	\$ 15.000	\$ 2.850	\$ 17.850	1	\$ 17.850
5	Cuenta Internet	Unidad	\$ 40.000	\$ 7.600	\$ 47.600	1	\$ 47.600
6	Sueldo Instructor 1	HH	\$ 120.000	\$ -	\$ 120.000	1	\$ 120.000
7	Sueldo Instructor 2	HH	\$ 240.000	\$ -	\$ 240.000	1	\$ 240.000
8	Sueldo Instructor 3	HH	\$ 240.000	\$ -	\$ 240.000	1	\$ 240.000
9	Sueldo Instructor 4	HH	\$ 120.000	\$ -	\$ 120.000	1	\$ 120.000
10	Sueldo Instructor 5	HH	\$ -	\$ -	\$ -	1	\$ -
11	Sueldo Asesor Financiero	HH	\$ -	\$ -	\$ -	1	\$ -
12	Sueldo Recepción	HH	\$ 200.000	\$ -	\$ 200.000	1	\$ 200.000
13	Sueldo Aseo	HH	\$ -	\$ -	\$ -	1	\$ -
14	Producción Eventos Especiales	Unidad	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000	1	\$ 50.000
15	Costo Ropa Zumba	Unidad	\$ 350.000	\$ -	\$ 350.000	1	\$ 350.000
16	Costo Otros Productos	Unidad	\$ 100.000	\$ 19.000	\$ 119.000	1	\$ 119.000
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 2.575.000</b>	<b>\$ 48.450</b>	<b>\$ 2.623.450</b>		<b>\$ 2.623.450</b>

DESGLOCE		
	Arriendo	\$ 1.000.000
	GG	\$ 184.450
	Sueldos	\$ 920.000
	Otros	\$ 519.000

En la **Tabla de Proyección de Flujos Anuales** se presenta el consolidado de los Flujos proyectados para los primeros cinco periodos de ejercicio del negocio, considerando que el primer año posee un escenario diferente de recuperación de la inversión y de posicionamiento en el mercado y por lo tanto no captará la demanda en su totalidad. En la **Tabla de Proyección de Costos Mensuales** se muestra el cálculo del flujo de costo obtenido en el período T=1, como fue explicado en costos, el ítem "Otros" se mantiene en blanco el primer año debido a que se deja espacio para incluir posibles gastos de oficina y caja chica. En la **Tabla de Proyección de Flujos Anuales** se muestra el flujo obtenido para el período T=2 el cual posee un escenario normal de demanda y por lo tanto para efectuar

el cálculo de la proyección de ventas, se tomó el valor estándar encontrado en la **Tabla de Proyección de Ventas Mensuales** y se multiplicó por el ponderador que se asignó para cada mes (**ver Anexo 13**). Este ponderador fue creado en base a la propia experiencia y ejercicio en el rubro desde el año 2012, se entenderá como 'demanda al 100%' un mes como Septiembre en el que la demanda está en su peak y en consecuencia si los esfuerzos de marketing y publicidad son bien encauzados deberíamos ser capaces de captar la totalidad de esta demanda en el mejor de los escenarios. De la misma forma, en un mes como Junio sólo se puede optar a alcanzar el 50% de dicha venta proyectada debido a que es un mes de Temporada Baja.

A partir del tercer período, siguiendo el mismo proceso, se proyectó un crecimiento sostenido de un 5% anual al menos hasta el período 5.

La **tasa de interés escogida** para este proyecto es de un **40% debido a que incluye el margen operacional y el costo de oportunidad** de dedicar el 100% del tiempo y disposición de mi trabajo de forma exclusiva a este negocio y por lo tanto se espera un retorno mínimo de esta envergadura para que el proyecto se lleve a cabo.

Finalmente, con todos los datos obtenidos y ordenado en una planilla de Excel, obtenemos el Valor Presente de los flujos anuales, el **Valor Actual Neto (VAN) que asciende a la cifra de \$14.948.627 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de un 122%**. Con lo que podemos concluir que el proyecto del Studio Fitness es rentable dadas las condiciones impuestas y las proyecciones esperadas.

<b>Proyección de Flujos</b>	<b>INGRESO Estándar</b>	<b>\$ 5.034.000</b>
	<b>Costo Inicial</b>	<b>\$ 2.623.450</b>
	<b>Flujo Dda 100%</b>	<b>\$ 2.410.550</b>
<b>Wellness &amp; Fitness Studio</b>		

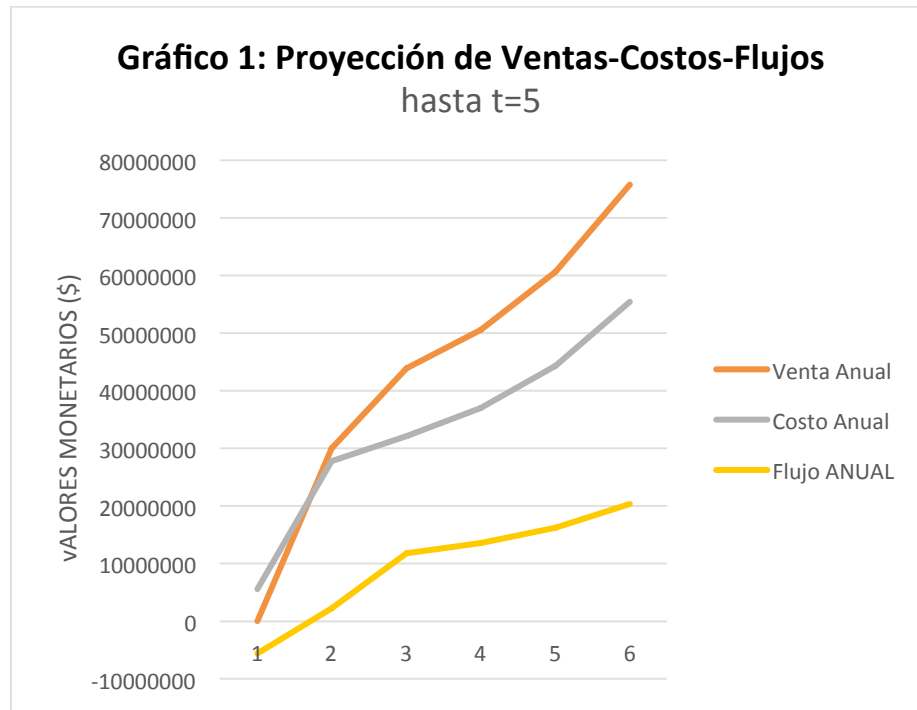
Proyección de Crecimiento			546%	15%	20%	25%
<b>PERÍODO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo ANUAL -\$	5.575.240	\$ 1.846.500	\$ 11.934.000	\$ 13.724.100	\$ 16.468.920	\$ 20.586.150

**VAN** \$ **14.948.627**  
**TIR** **122%**

**Tasa de Interés** **40%**  
**Costo de Oportunidad**

PERÍODO	Venta Anual	Costo Anual	Flujo ANUAL	VP
<b>0</b>	\$ -	\$ 5.575.240	-\$ 5.575.240	-\$ 5.575.240
<b>1</b>	\$ 32.488.900	\$ 30.642.400	\$ 1.846.500	\$ 1.318.929
<b>2</b>	\$ 47.015.400	\$ 35.081.400	\$ 11.934.000	\$ 6.088.776
<b>3</b>	\$ 54.067.710	\$ 40.343.610	\$ 13.724.100	\$ 5.001.494
<b>4</b>	\$ 64.881.252	\$ 48.412.332	\$ 16.468.920	\$ 4.286.995
<b>5</b>	\$ 81.101.565	\$ 60.515.415	\$ 20.586.150	\$ 3.827.674
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 14.948.627</b>

En el **Gráfico 1**, se muestra las proyecciones de los flujos esperados en los primeros cinco años de ejercicio del Studio Fitness:



Fuente: Elaboración Propia

## Plan de Implementación

La fecha estimada para la ejecución del proyecto es a partir de Agosto del 2015, es por esto que en el apartado anterior los flujos están calculados a partir del mes de Agosto. Esta decisión no es al azar, debido a que con la experiencia que se cuenta sobre el rubro, Septiembre constituye el inicio de la temporada alta para todos los recintos y actividades deportivas, por lo que si se ejecuta en este año DEBE estar habilitado y funcionando a fines de Agosto como fecha límite.

El primer paso del Plan de Implementación es comenzar el proceso de cotizaciones y negociaciones con los proveedores. En este cuadrante, como vimos en el análisis de la Industria, se posee bastante poder de negociación debido a que los componentes de un recinto deportivo, en este caso de un Studio Fitness, son fáciles de encontrar y por lo tanto de reemplazar entre distintos proveedores. Por lo que se debe buscar obtener un buen precio, que incluya la instalación (en el caso de la implementación de las salas de baile) y que ofrezcan servicio de post venta. Si bien se busca reducir costos, será la prioridad el obtener un trabajo impecable y de calidad, por lo que la exigencia en el acabado del servicio será muy alta, y se mantendrá contacto con los proveedores con los que se obtenga lo esperado y agreguen valor de alguna manera. Este proceso comenzará a mediados de Junio t se deben fijar fechas de recepción de los trabajos para la primera semana de Agosto, junto con la recepción de las llaves del recinto que se va a arrendar.

El segundo paso, una vez de asegurar la recepción del local y la habilitación del mismo, se deberá firmar contrato con los instructores en caso que corresponda, comenzar con el trámite de la patente comercial, iniciación de actividades y otros.

El tercer paso es implementar el Plan de Marketing, firmar convenio con agencia gráfica y enviar a confeccionar toda la línea de folletería, pendones, letreros, murales, pósters, trípticos, tarjetas de visitas entre otros. Se deberá mandar a hacer un letrero para el frontis del local y planificar el evento de lanzamiento donde se inaugurará el recinto y además se realizarán ventas con precios de descuento en los planes sólo por un día, para

lo que se debe contar con el formulario de ingreso de datos y encuestas que se llenarán ese mismo día.

Se realizarán todos los pagos en efectivo de acuerdo a la Tabla de Plan de Implementación, ver Tabla 1. En un comienzo no se optará por fondos provenientes de créditos, como ya mencionó en el apartado del Plan Financiero.

### Plan de Contingencia

Los riesgos potenciales de este negocio son principalmente los robos y/o mermas, y también los desastres naturales como incendios o terremotos. En este sentido se tomarán las precauciones correspondientes a través la contratación de una póliza de seguro contra robos y accidentes una vez que esté aprobado el funcionamiento del recinto. También se contará con un Plan de Reducción de Accidentes que será diseñado por un asesor prevencionista de riesgos.

## Conclusiones

Cuando comencé a estudiar el Fitness, noté que la industria es bastante joven y se está forjando hace no más de 10 años, por lo tanto la bibliografía al respecto es escasa o casi nula. Además el concepto de Fitness no se ha instaurado en nuestra cultura de forma masiva y por lo tanto se confunde muchas veces con el deporte en general, como se explica en el Glosario, es importante hacer la diferencia debido a que las variables que influyen son similares, pero el Fitness abre un espacio a otros mercados complementarios que juegan un rol fundamental dentro de esta Industria, dado que crear una cultura más fitness incluye que las personas hagan deporte, que se alimenten de forma más sana y que se sientan mejor consigo mismos. En Chile deporte es lo mismo que fitness, por lo que la bibliografía utilizada en esta tesis puede no ser la correcta, sin embargo es la que contiene la información que más se acerca a lo que busqué describir, además no afecta los resultados obtenidos en el Plan de Negocios en general.

El énfasis de mi trabajo fue realizar un análisis más cualitativo sobre el mercado potencial; conversar con expertos en el sector, determinar las variables que era importante evaluar, la rentabilidad y proyecciones del negocio del fitness y buscar consejos útiles que servirán al momento de ejecutar realmente este proyecto. Por supuesto que la investigación no termina aquí, seguirá siendo un proceso cada vez más minucioso con el objetivo de reducir los riesgos de pérdida especialmente en el primer período.

Como se explica en el Resumen Ejecutivo, para complementar y guiar nuestro estudio; se realizó 8 entrevistas en profundidad a distintos expertos en disciplinas fitness en su mayoría empresarios con más de 6 años de experiencia en el rubro. El cuestionario adjunto en Anexos, posee 15 preguntas que se dividen en tres dimensiones buscadas: la primera es reflejar la motivación de desarrollarse en el rubro del fitness que posee cada emprendedor y su proyección visualizada, la segunda dimensión es identificar directamente la rentabilidad del negocio y los aspectos en los que se debe tener especial atención, y por último la tercera dimensión busca determinar cómo visualizan la propia

disciplina en la que se especializan, en el mercado chileno, con el fin de comparar las visiones respecto a la competencia y estrategias de precios y aspectos en los que se pueden comparar las marcas.

El resultado de la entrevista en profundidad fue interesante, debido a que en primera instancia todos los emprendedores tienen motivaciones distintas para comenzar su negocio; algunos buscan realizar algo que les gusta, otros por generar rentabilidad, otros por cumplir un objetivo personal, otros solo por necesidad de tener un empleo. Por otra parte ven que el negocio tiene una proyección mínima de 5 años más con un crecimiento anual sostenido, en especial aquellos que se dedican a Zumba Fitness que es una disciplina que se encuentra en expansión en Chile desde el 2009. El modelo de negocio de estas empresas en general implica entablar relaciones de largo plazo con los clientes, a través de un trato cercano y personalizado, de forma que los beneficios percibidos sean superiores a los resultados fisiológicos que las disciplinas en sí producen en el corto plazo. Por otra parte mantener una relación comercial con la empresa Zumba Chile se considera como un colaborador clave debido a que proporciona una herramienta que complementa el desarrollo del negocio hacia el área de venta de productos oficiales de la marca con descuentos considerables a los instructores certificados que deseen explorar este mercado.

Luego respecto a la segunda dimensión, se obtuvo que los ingresos por Zumba Fitness y disciplinas similares ascienden a los \$3M mensuales y el resto de los planes suman \$2M, dando un total de \$5M líquidos de ventas de los cuales aproximadamente un 40% son costos, todos son valores promedios por lo que la rentabilidad del negocio es bastante atractiva.

Respecto a la tercera dimensión a evaluar; los instructores de Zumba Fitness proyectan un crecimiento sostenido y exponencial por los siguientes cinco años, además se atreven a apostar por expandir sus negocios e instalar sucursales en otras comunas o incluso en regiones.

El instructor de Crossfit, considera que la diferenciación es la característica fundamental



de los empresarios independientes y pequeños, si bien se compite en precios en el mercado, los alumnos debe percibir que están recibiendo un servicio especializado y personalizado, y en el largo plazo se debe si o si crecer, pero de forma mesurada y responsable. El maestro de Taekwondo, agrega que se debe ser fiel a la marca y ser consecuente con la propuesta de valor, además indica que el rubro del deporte es rentable, requiere de esfuerzo, perseverancia y coherencia. Se debe seguir un proceso continuo de mejora y estar dispuesto a correr riesgos y por lo tanto equivocarse.

El CEO de la empresa Zumba Chile nos confirma que la marca Zumba Fitness tiene contrato con la sucursal chilena por un mínimo de 6 años más y promete ser la sede de la marca en Latinoamérica, tomando control de Zumba Perú y Zumba Argentina en el 2015.

La conclusión de mi Tesis es que se invertirá en este proyecto, se buscará crear un espacio que sirva como una plataforma de fitness donde se reunirán las disciplinas más populares del rubro y se instaurarán procesos formales que promuevan la constante innovación. Finalmente, se comenzarán desde ya las negociaciones con los instructores que serán parte del equipo de trabajo, lo que es pieza fundamental y da robustez a toda la propuesta de valor de la empresa.

Estoy muy satisfecha con el trabajo realizado, y gracias al profesor Ismael Oliva fue mucho más sencillo identificar cuáles eran los ítems que no se debían descuidar y analizar, además de entregar una base sólida de análisis de industria en su curso de Dirección de Empresas Estratégicas me indicó un correcto punto de partida para realizar mi trabajo de tesis. También agradezco el haber depositado su confianza y haberme permitido desarrollar la investigación de la tesis entorno a mi propio negocio, lo cual además de ser útil y práctico resultó ser un trabajo edificante, interesante y me entregó mucha más fuerza y convicción en la creación de mi propia empresa.

## Bibliografía

- América Economía. (19 de 12 de 2012). Noticia Industria del Fitness. *Industria del fitness en América Latina movió US\$5.600M en 2011.*
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso*. México: McGraw-Hill.
- Carrión, F., & Hanley, L. (2005). *Regeneración y revitalización urbana en las Américas: hacia un Estado estable*. Ecuador: Flacso-Wwics-USAID.
- Contreras, Y. (2005). *Dinámica inmobiliaria en el Programa de Repoblamiento: Un análisis a los efectos urbanos y sociales en la comuna de Santiago. Casos de estudio: barrios Brasil y Yungay. Tesis Magister en Desarrollo Urbano*. Santiago: Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Contreras, Y. (2009). *Evolución de la Localización de la Oferta Inmobiliaria en la Comuna de Santiago*. Santiago: Cordesan e I. Municipalidad de Santiago.
- Contreras, Y. (2011). *"La recuperación urbana y residencial del centro de Santiago: Nuevos habitantes, cambios socioespaciales significativos"*. Santiago: EURE.
- Contreras, Y., & Figueroa, O. (2008). "Los patrones de movilidad residencial y cotidiana en la ciudad de Santiago". *Ponencia presentada en el X Seminario RII Red Iberoamericana de investigadores sobre globalización y territorio*. Querétaro, México.
- Dureau, F., & Bonvalet, C. (2000). *Los modos de habitar: unas decisiones condicionadas*. Bogotá: IRD Editions y Economica.
- I. Municipalidad de Santiago. (2002). *Página web oficial*. Obtenido de <http://goo.gl/jFQyi3>
- INE. (2002). *I. Municipalidad de Santiago*. Obtenido de <http://www.municipalidadesdesantiago.cl/categorias/home/la-comuna/demografia/verPagina/habitantes-2>

La Tercera. (31 de 08 de 2012). Santiago Centro aumenta su población en 93 mil habitantes y es la comuna que más personas sumó en diez años.

Mapcity. (2012). "*Dinámica Territorial de los Gimnasios en el Gran Santiago*". Santiago: Estudio Georreferenciado Propio.

Scholes, K., & Gerry, J. (2001). *Análisis del Entorno*. Madrid: Pearson Educación.

SERNAC. (2002). "*Calidad de Gimnasios en la Ciudad de Santiago*". Santiago.

Universidad de Concepción. (2012). *Encuesta Nacional de Hábitos Deportivos en la Población Chilena de 18 años y más (Resultados)*. IND, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Santiago.

## Glosario

### El Concepto de Actividad Física

La Organización Mundial de la Salud (OMS): “Se considera actividad física cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía”<sup>10</sup>.

De acuerdo a lo anterior, conviene volver sobre el término de “inactividad física”, pues al respecto, la propia OMS se ha pronunciado entendiéndola como equivalente de sedentarismo. Se ha observado que la inactividad física es el cuarto factor de riesgo en lo que respecta a la mortalidad mundial (6% de las muertes registradas en todo el mundo).

### El Concepto de Sedentarismo

Si bien usualmente este concepto es empleado como sinónimo de “inactividad física” siguiendo convenciones nacionales e internacionales, se entiende por tal a quien no realice actividad física y/o deportiva con una frecuencia igual o superior a tres sesiones de 30 minutos a la semana. Esta definición ha sido la más difundida por la OMS.

### El Concepto de Ejercicio Físico

El Ejercicio Físico es un tipo de actividad física consistente en movimientos repetitivos realizados con el fin de mejorar la forma muscular o cardiorrespiratoria. El ejercicio se realiza de forma más estructurada y suele ser más intenso o vigoroso<sup>11</sup>.

### El Concepto de Deporte

En cuanto a los elementos esenciales del deporte refiere a aquella actividad caracterizada por: Ser una actividad física e intelectual humana, ser de naturaleza competitiva, y

---

<sup>10</sup> Definiciones OMS: “Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud”. Fuente: <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>

<sup>11</sup> OMS. Recomendaciones Mundiales sobre La Actividad Física para la Salud. Citado en HealthforYou Magazine, Enero de 2010.

gobernada por reglas institucionalizadas.

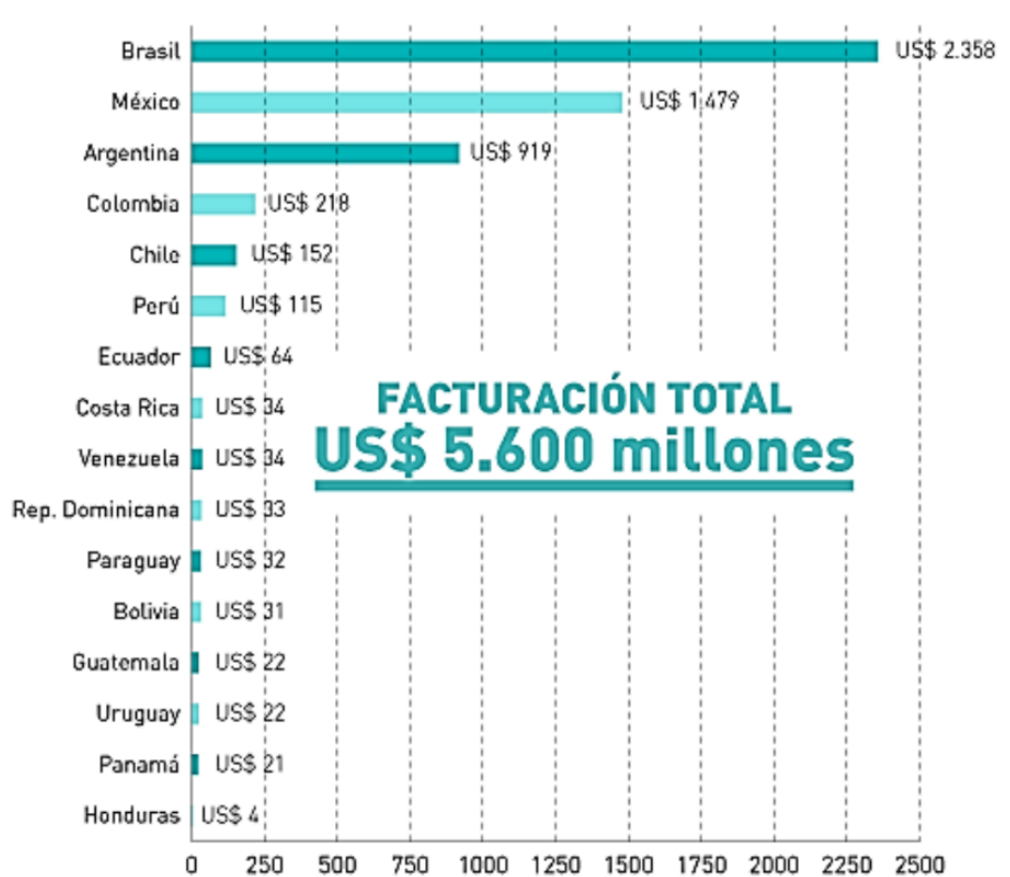
### **El Concepto de Fitness**

El Fitness (en español *buena forma*) hace referencia regularmente a una actividad física de movimientos repetidos que se planifica y se sigue regularmente con el propósito de mejorar o mantener el cuerpo en buenas condiciones. Hace énfasis en que la salud física es el resultado de la actividad física regular, de una dieta y nutrición apropiadas, además de un descanso apropiado para la recuperación física dentro de los parámetros permitidos por el genoma.

El fitness a menudo se divide en los tipos siguientes: Flexibilidad, Resistencia cardiovascular, Fuerza muscular y resistencia, Constitución física, Agilidad, Constancia, Disciplina, Equilibrio y Velocidad.

## Anexos

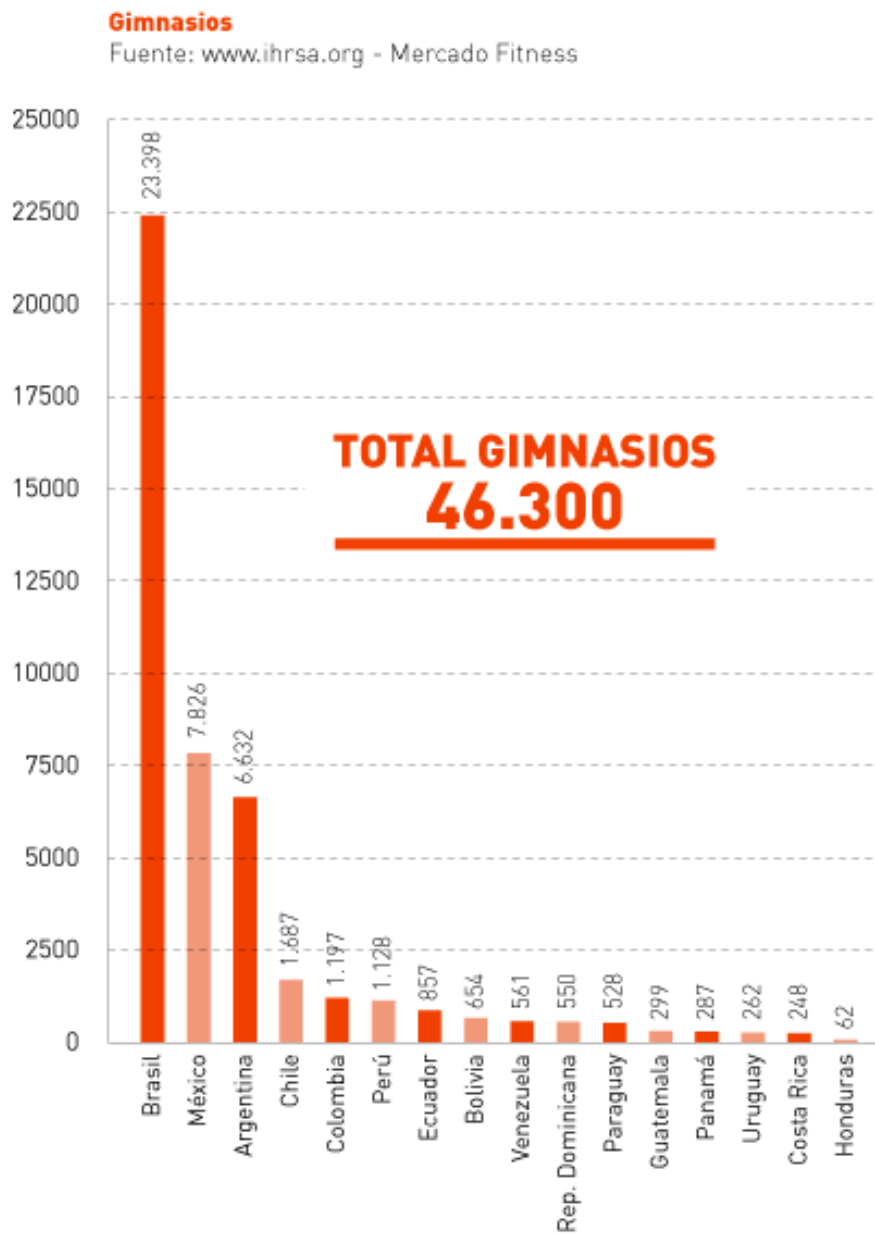
### Anexo 1: Mercado del Fitness en Latinoamérica: Facturación Total por Países



**Facturación (en millones)**

Fuente: [www.ihrsa.org](http://www.ihrsa.org) - Mercado Fitness

## Anexo 2: Cantidad de Gimnasios en Latinoamérica



## Anexo 3: Cuestionario Entrevista en Profundidad



# Trabajo de Investigación Desarrollo de Tesis

## Industria del Fitness en Chile

Para postular al Título de Ingeniera Comercial en la  
Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile

### Entrevista en Profundidad con Experto en el Sector

Profesor Guía: ***Ismael Oliva Becerra***  
Estudiante Tesista: ***Pamela Quijada Hernández***



**Estimado Entrevistado(a): Es un privilegio para mí como estudiante y también como instructora en el mundo Fitness el poder contar con tu apoyo para el desarrollo de mi Tesis.**

Esta entrevista es un material importantísimo que complementa mi *estudio de Tesis sobre la Industria del Fitness en Chile*, y en este caso, la opinión de expertos en el sector es fundamental para terminar mi análisis. Todo lo que se diga aquí es *estrictamente confidencial* y por supuesto *solo se utilizará con fines académicos* y de estudio. Necesito que te sientas en plena libertad de expresar lo que quieras, aquí lo más importante es tu *opinión genuina y sincera* respecto a todos los temas que tocaremos.

Luego comenzamos con la entrevista que es muy breve y su objetivo es conocer datos sobre la tendencia de la industria del Fitness en Chile desde la perspectiva de un experto que lleva años dedicándose a este rubro y que por lo tanto posee una opinión fundada sobre cómo funciona este mercado y quienes son los actores participantes de él, así como también aspectos importantes a tomar en cuenta en caso de entrar a participar, por ejemplo, como una empresa nueva (un estudio, un gimnasio, entre otros).

Primero que todo necesito que te presentes y me digas los siguientes datos:

- **Nombre y Apellidos:**

- **Empresa en la que trabajas:**

- **Cargo Actual:**

- **Antigüedad en el cargo:**

De antemano muchas gracias por tu tiempo... ¡Comencemos!

1) ¿En qué momento de tu vida, y por qué decidiste dedicarte al mundo del Fitness?

Respuesta:

2) ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el rubro? ¿Desde cuándo iniciaste actividades como empresa? Respuesta:

- 3) ¿Ha resultado ser lo que esperabas? ¿Cuáles son los pros y los contras de dedicarse al Fitness? ¿Por qué? Respuesta:
- 4) ¿Trabajas de forma dependiente, independiente o ambas? ¿Por qué? Respuesta:
- 5) ¿Qué proyectos relacionados con el Fitness tienes en carpeta y cuales ya realizaste con éxito? ¿Podrías dar un ejemplo de un proyecto exitoso y un fracaso? ¿Por qué lo fue? Respuesta:
- 6) ¿Quiénes consideras como tu competencia en el mundo del Fitness a nivel local? ¿Por qué? ¿En qué aspectos compiten? Respuesta:
- 7) ¿Consideras que dedicarse al **rubro del Fitness en Chile es unnegocio rentable**? ¿Por qué? ¿Existe algún indicador o número que respalde tu opinión? Respuesta:
- 8) ¿Qué consejo le darías a alguien que está recién comenzando en una carrera similar a la tuya? ¿Por qué? Respuesta:
- 9) ¿En qué **aspectos de tu negocio se debe tener especial atención**? ¿Podrías dar un ejemplo? Respuesta:
- 10) ¿Qué **proyección** ves en este rubro **en el largo plazo**? ¿Por qué? Respuesta:
- 11) ¿Cómo aporta **la disciplina Fitness en la que te especializas** a este mercado del Fitness? ¿Genera competencia? ¿Agrega valor? Respuesta:

12) ¿Consideras que **la disciplina Fitness en la que te especializas** ha tenido éxito en nuestro país? Si crees que sí ¿Cuál crees que ha sido el motivo de dicho éxito? ¿Han cambiado en algo las cosas **desde que llegó este deporte a Chile**? ¿En qué aspectos? ¿Existe algún indicador que mida este crecimiento/desempeño?

Respuesta:

13) ¿Qué **números** se manejan **en cuanto a ventas** solamente por **la disciplina Fitness en la que te especializas** en tu negocio? Si se separan en unidades de negocio, favor indicar cuáles y sus respectivos números (por ejemplo, clases de **la disciplina Fitness en la que te especializas** y/u otros tipos de clases, venta de ropa deportiva, planes, otros). Si es posible da un ejemplo. Respuesta:

14) ¿Existen más empresas en Chile que realicen algo similar a lo que tú realizas (**nombre del negocio**)? ¿Cuáles por ejemplo? ¿En qué sentido serían similares? Por otra parte, ¿En qué se diferencia el (**nombre del negocio**) de las demás empresas que ofrecen "Fitness" en el mercado local? Respuesta:

15) ¿Finalmente, como ves tu (**nombre del negocio**) en 5 años más? ¿Y en 10 años más? ¿Crees que las empresas que se dedican al Fitness tienen la misma proyección que (**nombre del negocio**)? ¿Por qué sí o por qué no? Si es posible, favor comparar con otra empresa o dar un ejemplo. Respuesta:

*Muchas gracias por tu disposición y tiempo, tu opinión es muy valiosa para mi estudio de Tesis.*

*Saludos cordiales.*

## Anexo 4: Resultados Entrevista en Profundidad

<b>Tabla 1: Resultados Entrevista en Profundidad (Parte 1)</b>				
Entrevistado	Claudio Reyes	Jonathan Mena	Pablo Vargas	Viví Rodrigues
Disciplina Fitness	Zumba Fitness	Zumba Fitness	Zumba Fitness	Zumba Gold
<b>Pregunta 1:</b> ¿En qué momento de tu vida, y por qué decidiste dedicarte al mundo del Fitness?	Estaba estudiando en Universidad y se retiró por necesidad.	Siempre quiso dedicarse al Fitness. Motivación propia.	Para complementar su carrera televisiva. Por negocios.	Siempre quiso dedicarse al Fitness. Motivación propia.
<b>Pregunta 2:</b> ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el rubro? ¿Desde cuándo iniciaste actividades como empresa?	Desde los 15 años bailaba. En el rubro llevo 4 años y desde hace 3 años como empresa.	Toda mi vida, desde los 20 años trabaja en el rubro y como independiente desde hace 1 año.	Desde los 15 años se dedica al baile. Y al Fitness desde hace 2 años aproximadamente con su Studio.	Desde los 15 años se dedica al baile. Y al Fitness desde hace 4 años aproximadamente e con su Studio Z.
<b>Pregunta 3:</b> ¿Ha resultado ser lo que esperabas? ¿Cuáles son los pros y los contras de dedicarse al Fitness? ¿Por qué?	Es un rubro difícil, no era lo que esperaba, pero cumple con sus expectativas. El pro es ser independiente y el gran contra es la estacionalidad.	Era lo que esperaba y mucho más. Los pros tener un negocio propio, los contras 'ser su propio jefe'.	Cumple con sus expectativas. Los pros son la rentabilidad del negocio, tener tu propia empresa y compartir con más instructores, y los contras es que 'no se puede estar en todas'.	Ha sido muy complicado, con altos y bajos, sin embargo los pros son poder desarrollarse como persona y conocer tus límites.
<b>Pregunta 4:</b> ¿Trabajas de forma dependiente, independiente o ambas? ¿Por qué?	Solo independiente, por decisión propia, quiere dedicarse a su negocio.	Solo de forma independiente, sin embargo realiza eventos y clases en otros lugares.	Solo independiente, por decisión propia, quiere dedicarse a su negocio.	Ambas. La idea es siempre diversificar los negocios.
<b>Pregunta 5:</b> ¿Qué proyectos relacionados con el Fitness tienes en carpeta y cuales ya	Proyecto en carpeta: crear una agencia de instructores. Proyecto	Proyecto en carpeta: abrir otra sucursal. Ningún fracaso hasta ahora.	Proyecto en carpeta: abrir otra sucursal. Ningún fracaso hasta ahora.	Proyecto en carpeta: seguir desarrollando su Studio. Ningún fracaso hasta

realizaste con éxito? ¿Podrías dar un ejemplo de un proyecto exitoso y un fracaso? ¿Por qué lo fue?	exitoso: mi propio Studio. Fracaso: Proyecto en Municipalidades .			ahora.
<b>Pregunta 6:</b> ¿Quiénes consideras como tu competencia en el mundo del Fitness a nivel local? ¿Por qué? ¿En qué aspectos compiten?	La competencia está dada por los propios instructores. Además se suman los locales cercanos, compiten en precios.	Todos los locales cercanos. Se compite en precios de planes.	No considera tener competencia cercana, pero fija sus precios mirando el promedio de mercado.	No considera tener competencia cercana, pero fija sus precios mirando el promedio de mercado.
<b>Pregunta 7:</b> ¿Consideras que dedicarse al <b>rubro del Fitness en Chile es un negocio rentable</b> ? ¿Por qué? ¿Existe algún indicador o número que respalde tu opinión?	Sí, es rentable. Los costos fijos siempre se pagan, y se pueden ampliar las actividades que se realizan.	Sí, es rentable. Los costos fijos siempre se pagan, y se pueden ampliar a negocios complementarios.	Sí, es rentable. Los costos fijos siempre se pagan, y se complementa con el negocio televisivo.	Sí, es rentable. Los costos fijos siempre se pagan, y se complementa con el negocio televisivo.
<b>Pregunta 8:</b> ¿Qué consejo le darías a alguien que está recién comenzando en una carrera similar a la tuya? ¿Por qué?	Que tenga mucha paciencia, y que siempre trabaje solo. Las decisiones importantes las debe tomar una sola persona.	Debe ser responsable, persistente y tener buena relación con los empleados. Ser ordenado.	Ser perseverante, ordenado y conocer muy bien a su equipo de trabajo.	Tener confianza en quienes te apoyan, ser estructurado, responsable y muy serio.
<b>Pregunta 9:</b> ¿En qué aspectos de tu negocio se debe tener especial atención? ¿Podrías dar un ejemplo?	La recepción, los cobros y las redes sociales.	El aseo del local, la recepción y la constante publicidad.	La publicidad, la cobranza y la infraestructura.	Tener una buena relación con los alumnos, cercana y cordial.

<p><b>Pregunta 10:</b> ¿Qué <b>proyección</b> ves en este rubro <b>en el largo plazo?</b> ¿Por qué?</p>	<p>La proyección es abrir una sucursal en otra comuna y expandir a otros mercados.</p>	<p>La proyección es abrir una sucursal en otra comuna y expandir a otros mercados.</p>	<p>Se debe estar constantemente innovando y dándole en el gusto a los alumnos.</p>	<p>La proyección es abrir una sucursal en otra comuna y expandir a otros mercados.</p>
<p><b>Pregunta 11:</b> ¿Cómo aporta la <b>disciplina Fitness en la que te especializas</b> a este mercado del Fitness? ¿Genera competencia? ¿Agrega valor?</p>	<p>Genera competencia porque se crea un mercado nuevo, agrega valor porque se beneficia a más personas.</p>	<p>Zumba es una disciplina más, aún le falta crecer para ser representativa en nuestro país.</p>	<p>No genera tanta competencia, sino más bien la opción de entregar algo diferente a un nuevo nicho de mercado.</p>	<p>La cultura de Chile ha cambiado, ahora se agradece el traer disciplinas nuevas. Agrega valor social.</p>
<p><b>Pregunta 12:</b> ¿Consideras que la <b>disciplina Fitness en la que te especializas</b> ha tenido éxito en nuestro país? Si crees que sí ¿Cuál crees que ha sido el motivo de dicho éxito? ¿Han cambiado en algo las cosas <b>desde que llegó este deporte a Chile?</b> ¿En qué aspectos? ¿Existe algún indicador que mida este crecimiento/desempeño?</p>	<p>Ha tenido mucho éxito pero debe tener mucha atención y siempre seguir innovando. El mayor indicador es la cantidad de instructores y seguidores que ha aumentado en Chile rápidamente en los últimos 4 años.</p>	<p>Hasta ahora han tenido un buen manejo de la marca. El motivo del éxito es que Zumba ha creado un nuevo mercado, y se ha ampliado el deporte a las personas que antes no lo practicaban.</p>	<p>Ha tenido mucho éxito pero debe tener mucha atención y siempre seguir innovando. El mayor indicador es la cantidad de instructores y seguidores que ha aumentado en Chile rápidamente en los últimos 4 años.</p>	<p>Ha tenido mucho éxito pero debe tener mucha atención y siempre seguir innovando. El mayor indicador es la cantidad de instructores y seguidores que ha aumentado en Chile rápidamente en los últimos 4 años.</p>
<p><b>Pregunta 13:</b> ¿Qué <b>números</b> se manejan <b>en cuanto a ventas</b> solamente por la <b>disciplina Fitness en la que te</b></p>	<p>La venta del Studio solo por Zumba es de \$3M (de un total de \$5M), su costo es de</p>	<p>Venta por Zumba aprox \$2,5-3M y costo no indica (se estiman \$2,2M).</p>	<p>No entrega valores exactos, pero aproxima unos \$5-6M de venta.</p>	<p>No entrega valores. Solamente indica que cubre los costos fijos y está pensando en re</p>

<p><b>especializas</b> en tu negocio? Si se separan en unidades de negocio, favor indicar cuales y sus respectivos números (por ejemplo, clases de <b>la disciplina Fitness en la que te especializas</b> y/uotros tipos de clases, venta de ropa deportiva, planes, otros). Si es posible da un ejemplo.</p>	<p>\$2M aprox.</p>			<p>estructurar el Studio en cuanto a costos.</p>
<p><b>Pregunta 14:</b> ¿Existen más empresas en Chile que realicen algo similar a lo que tú realizas (<b>nombre del negocio</b>)? ¿Cuáles por ejemplo? ¿En qué sentido serían similares? Por otra parte, ¿En qué se diferencia el (<b>nombre del negocio</b>) de las demás empresas que ofrecen "Fitness" en el mercado local?</p>	<p>Los gimnasios en general, otros Studios o academias y los centros de recreación cercanos. Mi Studio se diferencia por la calidad de las clases dirigidas, escojo mi staff con mucho cuidado.</p>	<p>Existen muchas, sobretodo academias. Sin embargo, las personas no encuentran aquí lo que encuentran en un gimnasio. Se sienten realmente motivados en tomar clases en nuestro Studio, eso es lo que nos diferencia.</p>	<p>Claro que sí, las grandes academias de baile como Rodrigo Díaz, Power Peralta u otras similares. Mi Studio se diferencia por el concepto es 'a pedido del cliente'.</p>	<p>Hay muchos studios y mucha gente talentosa en Chile. Sin embargo, hay pocos que saben del negocio. Studio Z se diferencia en que se especializa en un tipo de disciplina en particular.</p>
<p><b>Pregunta 15:</b> ¿Finalmente, como ves tu(<b>nombre del negocio</b>) en 5 años más? ¿Y en 10 años más? ¿Crees que las empresas que se dedican al Fitness</p>	<p>'Me imagino en 5 años más funcionando con mi otro negocio en carpeta y además con sucursales'.</p>	<p>'Me imagino en regiones y ganando muchas lucas'. Todos tienen la misma oportunidad si dirigen bien el</p>	<p>Con sucursales a lo largo de todo Chile.</p>	<p>'Me lo imagino más grande y llegando a más personas, con más disciplinas y ramas de Zumba'.</p>

<p>tienen la misma proyección que <b>(nombre del negocio)</b>? ¿Por qué si o por qué no? Si es posible, favor comparar con otra empresa o dar un ejemplo.</p>		<p>negocio y se asesoran’.</p>		
---	--	--------------------------------	--	--

<b>Resultados Entrevista en Profundidad (Parte 2)</b>			
Entrevistado	Adolfo Olate	Thomas Claps	Marcelo Borlando
Disciplina Fitness	Taekwondo	Crossfit XF	Zumba Fitness
<b>Pregunta 1:</b>	‘Saliendo del colegio, entré a la Universidad y comencé a practicar TaeKwonDo. Decidí hacer dos actividades a fin de contar con dos profesiones. Me encantó el modelo de entrenamiento y negocios’.	‘Empecé por el colegio, desde chico nos inculcaron el deporte, lo cual paso a ser un hábito y un hobby al mismo tiempo’.	‘En el año 2005, trabajando en MEXICO en mi empresa de marketing promocional, nos pusimos en contacto en la ciudad de MIAMI con Alberto Perlman CEO y co-fundador de ZUMBA FITNESS. Tras varias reuniones de acercamiento, se nos solicitó realizar un diagnóstico y posteriormente asesoría de Marketing para ellos. A partir de ese momento iniciamos nuestro trabajo estratégico dentro del mundo del Fitness’.
<b>Pregunta 2:</b>	‘Llevo 22 años en el TaeKwonDo. Comencé de manera independiente hace 11 años’.	‘Llevo 4 años en el rubro del fitness, inicié actividades hace 3 años’.	‘En este rubro desde el 2006 a la fecha’.
<b>Pregunta 3:</b>	‘Es mucho más de lo que esperaba. Tuve que aprender de administración, gestión, planificación, a profesionalizarme’.	‘Si, la gente está cada vez más pro al deporte. Siempre hay gente que nueva y la retención de los clientes es cada vez mayor. Es difícil en	‘Parte de los pros esser la disciplina de mayor crecimiento y reconocimiento. Posee un modelo de negocio que revolucionó la industria a nivel global. Rompió los paradigmas y cánones del antiguo modelo: “pago mensualidad gimnasio-clases del profesor de turno – alumnos con poco interés en asistir”



		<p>un principio organizarse, establecer los procesos y separar las responsabilidades pero al final es increíble trabajar en lo que te gusta’.</p>	<p>Por uno más exitoso: “instructor certificado Zumba – arriendo sala por hora – pago por clases llenas y verdaderos seguidores” El gran contra es que una disciplina de gran interés, puede saturar el mercado’.</p>
<p><b>Pregunta 4:</b></p>	<p>‘Ambas. Es una forma profesional y planificada de alcanzar mis metas’.</p>	<p>‘Trabajo de forma dependiente en una empresa de retail E independiente en clases de crossfit esto ya que puedo manejar los tiempos y además me permite poder tener mi propia empresa y respaldo con un sueldo fijo en la otra que me sirve para poder invertir en la mía’.</p>	<p>‘Yo con mi hermano Marcelo, somos dueños de nuestro propio negocio’.</p>
<p><b>Pregunta 5:</b></p>	<p>‘Pondré mi propio estudio. Luego, veremos qué paso seguir’.</p>	<p>‘Proyecto exitoso ha sido las clases de trabajo funcional en el parque bicentenario, cada vez hay más inscritos, no he tenido fracasos en este trabajo si podemos decir que aún no encuentro la forma para poder retener en mayor cantidad a la gente los meses de invierno. Además mi idea es seguir creciendo en clases</p>	<p>‘Hay en Inglaterra un tipo de “carreras urbanas con obstáculos”, de la cual no puedo enunciar la marca, que estamos pensando traer en exclusiva para Chile, dado las excelente recomendaciones de nuestro buen desempeño en el manejo de la marca ZUMBA FITNESS en Chile’.</p>

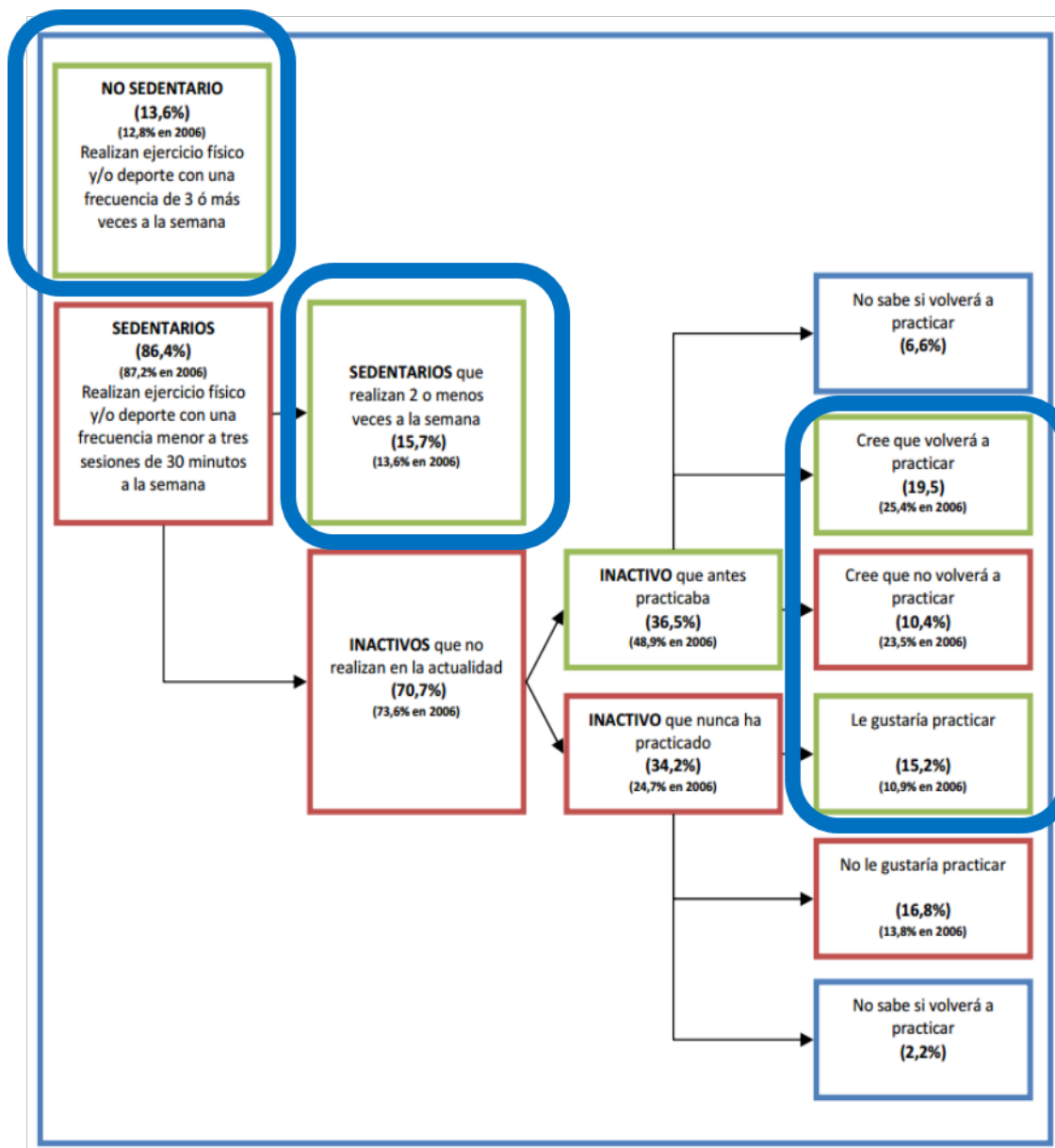
		en distintas plazas con profesores por todos los sectores de Santiago’.	
<b>Pregunta 6:</b>	‘No tenemos competencia. Nos enfocamos en nuestras virtudes y fortalezas, corregimos nuestras debilidades. Nuestro proyecto tiene un foco innovador’.	‘Competencia son los profesores de plazas. Mi negocio está enfocado en gente que quiere hacer actividad física al aire libre, no en espacio cerrados como gimnasios o boxes. Yo personalmente compito en precios, pero con rutinas de entrenamiento de increíble resultado como complemento a deportistas de alto rendimiento’.	‘La competencia más inmediata es el desgaste de la marca por sobre otras disciplinas sustitutas tales como, TRX, CROSSFIT’.
<b>Pregunta 7:</b>	‘Sí, es rentable, requiere de esfuerzo, perseverancia y coherencia. La experiencia en el extranjero y de otras áreas demuestra que se puede avanzar positivamente’.	‘Es rentable siempre y cuando uno sepa diferenciarse ya que es muy difícil competir con los grandes gimnasios que tiene planes muy baratos’.	‘Durante los últimos 15 años la Industria del fitness a nivel mundial ha crecido enormemente ya que la tendencia a la vida saludable se ha insertado tanto en el sector público como el privado desarrollando productos, servicios y leyes que apuntan a cambiar el estilo de vida sedentario y hacer conciencia por una vida ecológica, orgánica y sobre todo saludable. Por todos estos antecedentes, se ha puesto muy rentable esta industria que está en pleno desarrollo’.
<b>Pregunta 8:</b>	‘Nunca retroceder en tus objetivos. Estar dispuesto(a) a perder dinero y aprender permanentemente.’	‘Que busque un problema al negocio del fitness e intente brindar un beneficio a la gente por ese lado. Fue lo	‘Que mida los riesgos, que estudie su producto, que piense todas las variables a considerar en el ejercicio comercial esperado’.

	Siempre actualizarse en seminarios o cursos del área y – siempre- leer temas relacionados. Ser paciente y flexible’.	que pensé yo a la hora de hacer clases al aire libre’.	
<b>Pregunta 9:</b>	‘La fidelización, la honestidad y coherencia. Cuando uno vende un producto, debe vender ese producto, y no lo que el cliente quiera’.	‘En la capacidad física de las personas. Es fundamental saber el máximo de cada alumno. Si no puedes tener graves consecuencias ya que trabajas con la salud de las personas’.	‘Siempre deber ser objetivo, y si los resultados no son los esperados, revisa tu plan de negocios, ponle énfasis en lo que no está resultando, busca ayuda de los expertos e implementa las soluciones necesarias para revertir la situación’.
<b>Pregunta 10:</b>	‘¿Una proyección de largo plazo? En Chile, sólo un 10% hace actividad física. Falta un 90%...’	‘Gran proyección sobre todo por el constante crecimiento y de forma exponencial de la gente que quiere empezar a cuidar más su salud’.	‘Crecimiento sostenido por los próximos 10 años, el tema del fitness es una tendencia global y será el motor de cambio del estilo de vida de las personas’.
<b>Pregunta 11:</b>	‘Sin duda, agregamos valor, pues el desarrollo y potenciación, en cualquier época son necesarios y requeridos’.	‘Agrega valor dado que son rutinas muy eficientes y de corto tiempo. Cosa que no ocurre mucho en gimnasios donde para lograr resultados necesitas horas de trabajo diarias’.	‘El resultado en el territorio de Chile ha sido muy explosivo, logrando ser ésta disciplina la más masiva y exitosa a la hora de elegir un sistema de acondicionamiento. Respecto a las ganancias, siempre se pueden esperar mejores resultados y pensar en los desaciertos que se hicieron dentro del proceso de aprendizaje y crecimiento del mercado’.

<p><b>Pregunta 12:</b></p>	<p>‘Sin duda, hay mayor apertura y necesidad; la gente requiere de mejor salud, ya es parte de la vida cotidiana. Sólo con ver la cantidad de bicicletas en el medio es un excelente indicador’.</p>	<p>‘La principal razón de éxito son las pruebas concretas en las personas que logran tener resultados en poco tiempo y mejor aún puesto que ese resultado lo logran en rutinas de poca duración, pero muy intensas’.</p>	<p>‘Zumba es exitosa pues el modelo de negocio inspira a los instructores y ellos a su vez inspiran a sus alumnos que en su red de amigos inspiran a unirse a las clases. Se trata de un modelo de empoderamiento, significación y pertenencia donde quien trabaja con esta marca, se ve fortalecido con nuevas herramientas (coreografías, música, marketing, redes, otros)’.</p>
<p><b>Pregunta 13:</b></p>	<p>‘Mensualmente, produzco, por concepto de ingresos, \$1M. Pago, por concepto de arriendo, cuentas varias y contador, \$1M’. La rentabilidad proviene de las actividades complementarias.</p>	<p>‘Personalmente solo hago clases de entrenamiento funcional. No vendo merchandising. Hago clases 6 veces a la semana en 2 horarios en 3 días de esto. Tengo un total de 80 alumnos. En un mes de invierno gano 500 mil pesos y en un mes bueno como septiembre, \$1M.’</p>	<p>Negocio educacional 3.000 instructores actualmente, mercado potencial 5.000. Negocio ropa: \$1 millón de dólares / año actualmente, mercado potencial \$10 millones.</p>
<p><b>Pregunta 14:</b></p>	<p>‘Similares, en la parte externa. Algunos se especializan en la venta y, otros, en la parte deportiva’.</p>	<p>‘Hay muchos competidores en este rubro. Creo que la forma que me diferencio es que las rutinas que hago son especializadas para cada deporte que realice la persona. La gran mayoría de mis alumnos</p>	

		realizan este entrenamiento como complemento de su deporte natural (futbol, rugby, volleyball, otros)'	
<b>Pregunta 15:</b>	'Creo que mi empresa, de manera sostenida, con un buen plan de crecimiento, estará bien posicionada'.	'Creo que depende del grado de diferenciación que tenga cada empresa. A demás va a ser fundamental dar el paso y crecer de forma consecuente'.	'Zumba es un modelo de negocio de alto impacto, estamos aún en crecimiento los próximos dos años para luego estimar que de aquí a 5 años la marca se consolidará y de aquí a 10 años será recordada como el fenómeno socio cultural y disciplina de acondicionamiento físico más querida y recordada que tiene la industria del Fitness y del Entretenimiento saludable'.

## Anexo 5: Mercados Potenciales por Perfiles



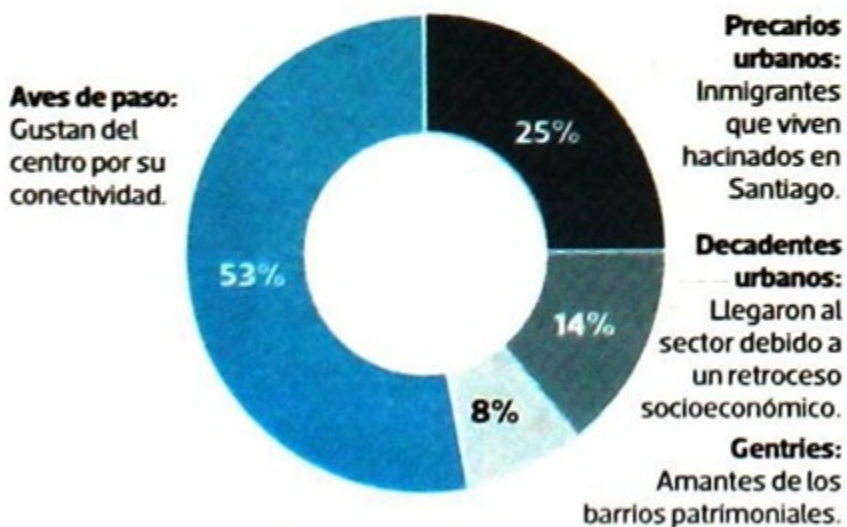
**Mercados Potenciales a los que se busca atraer**

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos Deportivos, Resultados (año 2010), páginas 27-29.

## Anexo 6: Los Nuevos Habitantes de Santiago Centro (2012)

### ASI VIVEN EN SANTIAGO CENTRO

La geógrafa y doctora de arquitectura y urbanismo de la U. de Chile, Yasna Contreras, identificó cuatro grupos que habitan en el centro de la capital. Tienen entre 25 y 35 años de edad y se reparten principalmente por los Barrios Bellas Artes, Yungay, Balmaceda, República, Parque Almargo y Lira.

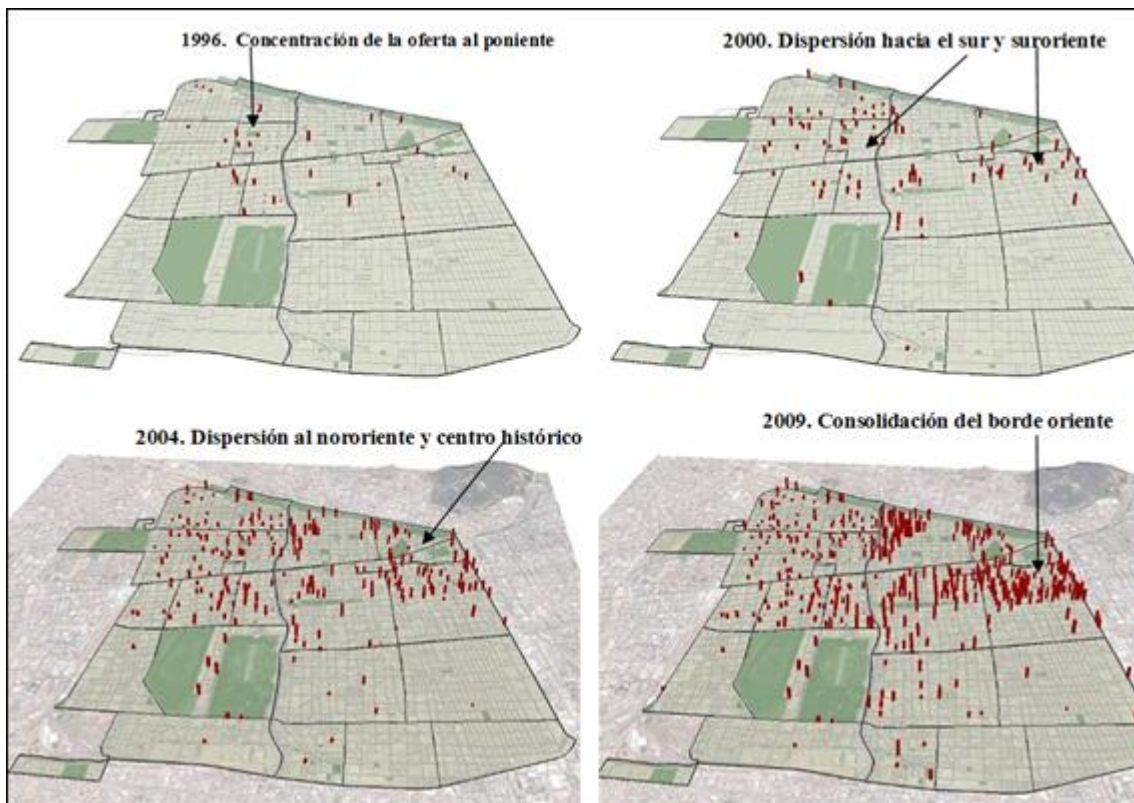


FUENTE: Elaboración propia

LA TERCERA

Fuente: (Contreras Y. , 2011)

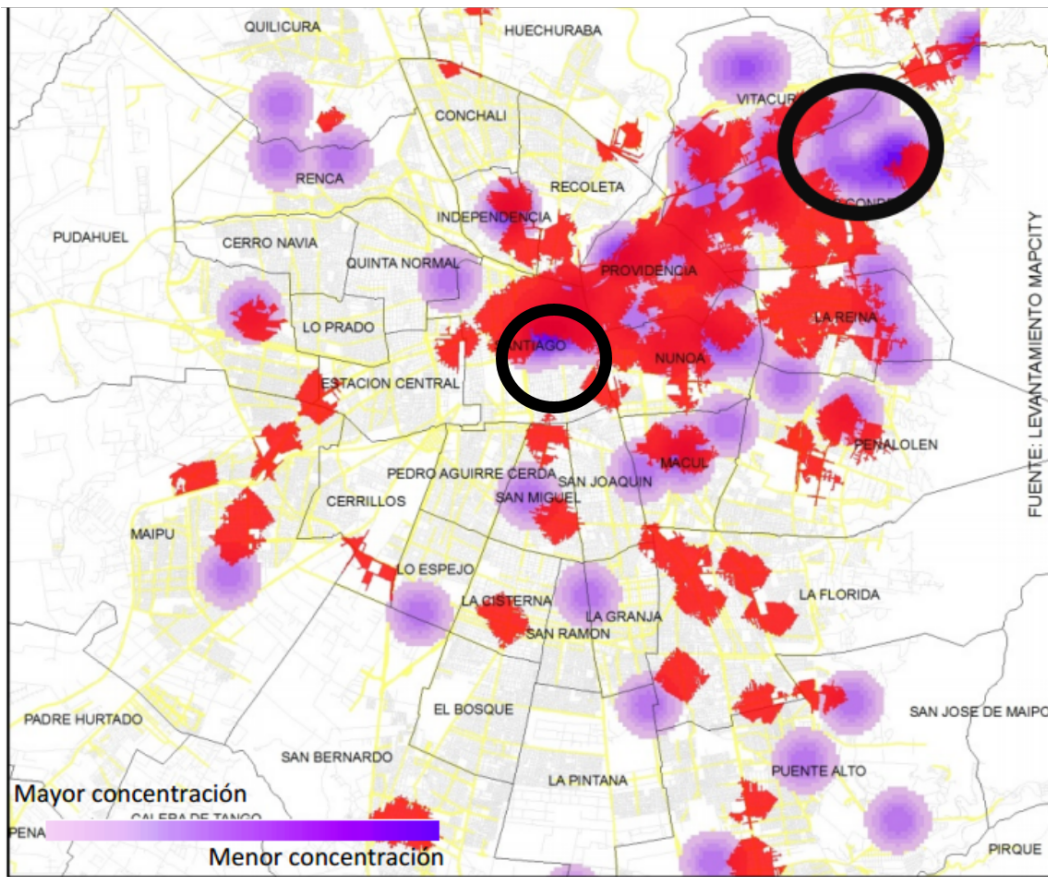
## Anexo 7: Comuna de Santiago: Evolución de la localización de la Oferta Inmobiliaria



Fuente: (Contreras Y. , Evolución de la Localización de la Oferta Inmobiliaria en la Comuna de Santiago, 2009).Link: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-331/sn-331-89.htm>



## Anexo 8: Concentración Actual de Oficinas y Áreas de Influencia de Gimnasios en Santiago



Fuente: (Mapcity, 2012).-

## Anexo 9: Beneficios de Practicar Zumba Fitness

Zumba es una disciplina de baile muy divertida, que pueden practicar tanto hombres como mujeres. Incrementa tu energía, mejora la coordinación y la condición física, da bienestar al cuerpo, reduce la grasa de más, el estrés y aumenta la autoestima.

Bailar tiene un efecto positivo sobre los sistemas nervioso y cardiovascular; también, actúa como un poderoso antidepresivo. Aquí se enumeran 10 beneficios de esta increíble rutina:

- 1) **Un excelente quema calorías:** Con esta rutina, la pérdida de grasa se incrementa, debido a que puedes eliminar hasta 800 calorías por cada sesión.
- 2) **Tonificante corporal:** El ritmo de la música y los ejercicios aeróbicos ayudarán a fortalecer brazos, piernas, glúteos y abdominales.
- 3) **No te aburres:** Lo que disminuye la posibilidad de deserción. Uno de los beneficios de zumba es que cambia por completo la idea del deporte, gracias a la música que se utiliza para practicarla; mezcla sonidos latinos y actuales como reggaeton, bachata, salsa, cumbia, flamenco, merengue, calypso, rumba y samba, entre otros.
- 4) **Hace feliz a la gente:** Realizándolos regularmente, los ejercicios estimulan el buen humor al combina ritmos divertidos con movimientos fáciles, que exigen la coordinación de brazos y pies.
- 5) **Libera tensiones:** Al realizar los diferentes pasos de baile, aumentan los niveles de diversas hormonas y sustancias como las endorfinas, que estimulan el buen humor y la relajación.
- 6) **Funciona para todas las edades:** Las personas de cualquier edad son bienvenidas; existen programas para todos, que incluyen un entrenamiento eficaz y estimulante, sin importar la condición física de cada uno.

- 7) **Logras resultados sorprendentes en poco tiempo:** Si se es constante al utilizar esta técnica, se logrará evitar el sobrepeso y con ello la obesidad; además de conseguir un cuerpo bien moldeado y saludable.
- 8) **Sociabilizas:** Practicar esta disciplina ayuda a conocer gente, lo cual resulta ser uno de los atributos más valorados por quienes practican esta disciplina.
- 9) **Aumenta la tolerancia a la acumulación de ácido láctico:** Al hacer ejercicio, en general se tiene la sensación de ardor cuando los músculos se cansan, pero con esta técnica eso quedó en el pasado, debido a que ésta disminuye la producción de ácido láctico.
- 10) **Está en cualquier lugar:** Esta disciplina la puedes encontrar en todas las ciudades, es tan popular hoy en día que podrás encontrar una clase sin problemas a través del buscador de clases que se encuentra en la página oficial (<http://www.zumba.com/es-ES>).

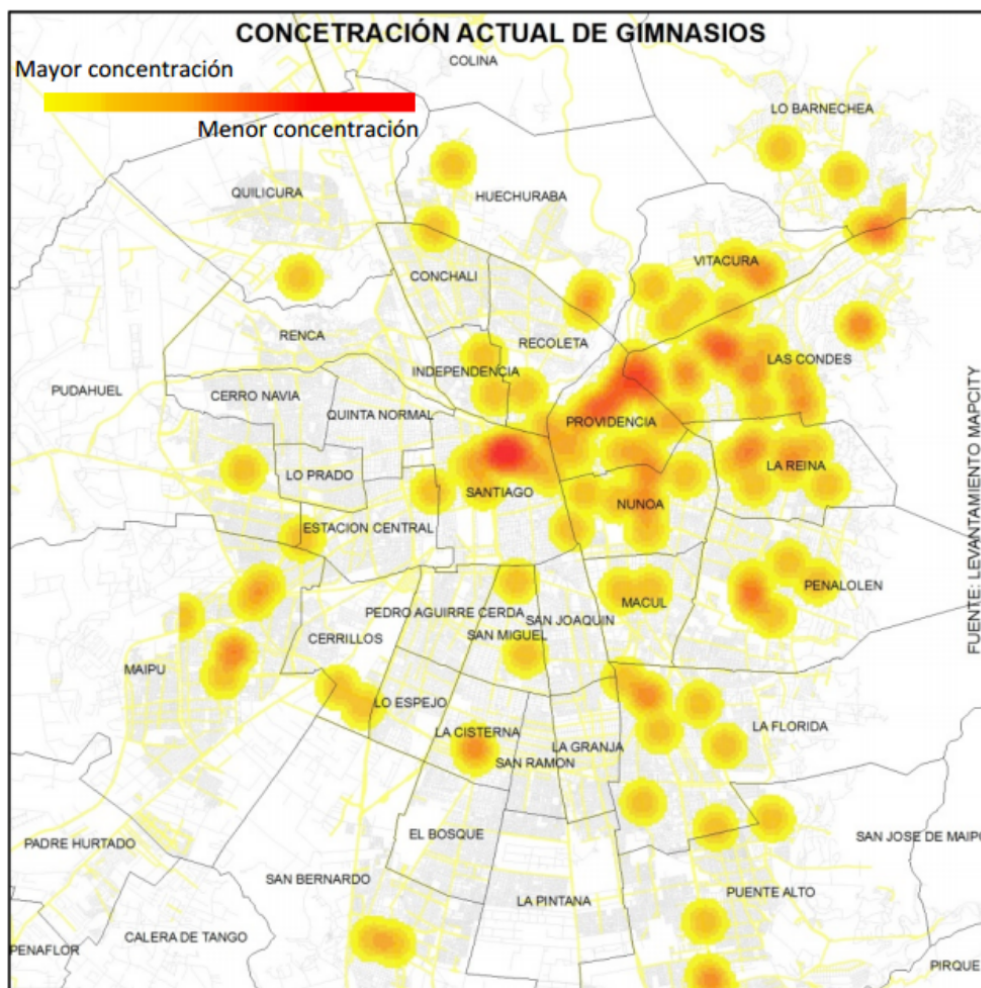
Fuente: <http://enforma.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/10-beneficios-del-zumba>

Anexo 10: Logo Piloto Negocio Studio Fitness

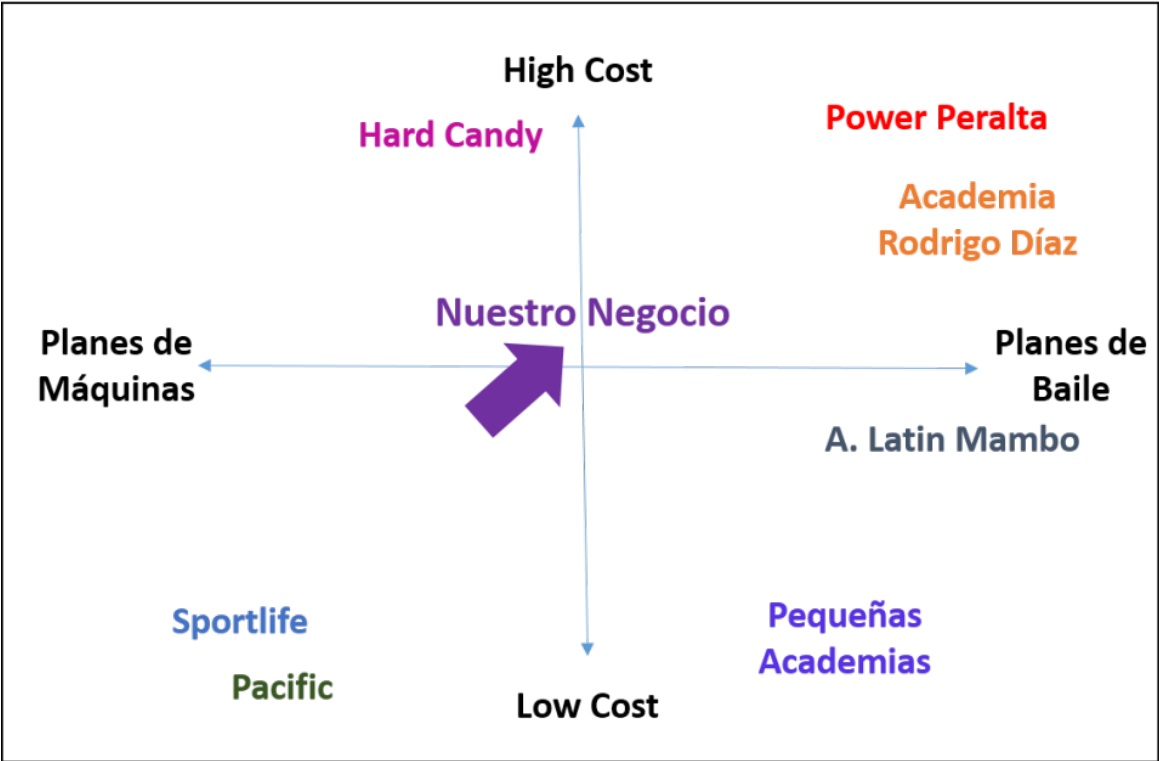


Fuente: Elaboración Propia, es propiedad del autor de este documento. Prohibida su reproducción.

## Anexo 11: Dinámica Territorial de los Gimnasios en el Gran Santiago



Anexo 12: Posicionamiento en el Mercado Studio Fitness



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 13: Flujos Projectados Studio Fitness

### Flujos Projectados para el Primer Año

Mes	INGRESOS					COSTOS							FLUJO MENSUAL
	VTAS PLANES	UNITARIAS	ZUMBA WEAR	OTROS	TOTAL VENTAS	ARRIENDO	SUELDOS	GG	COMPRAS	OTROS	TOTAL COSTOS		
Ago	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 184.450	\$ -	\$ -	\$ 184.450	-\$ 184.450
Sept	\$ 1.134.500	\$ 835.000	\$ -	\$ -	\$ 1.969.500	\$ 1.000.000	\$ 920.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ -	\$ 2.623.450	-\$ 653.950	
Oct	\$ 1.134.500	\$ 835.000	\$ 327.500	\$ 440.000	\$ 2.737.000	\$ 1.000.000	\$ 920.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ -	\$ 2.623.450	\$ 113.550	
Nov	\$ 1.134.500	\$ 835.000	\$ 327.500	\$ 440.000	\$ 2.737.000	\$ 1.000.000	\$ 920.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ -	\$ 2.623.450	\$ 113.550	
Dic	\$ 1.361.400	\$ 1.002.000	\$ 393.000	\$ 440.000	\$ 3.196.400	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ -	\$ 2.823.450	\$ 372.950	
Ene	\$ 1.361.400	\$ 1.002.000	\$ 393.000	\$ 440.000	\$ 3.196.400	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ -	\$ 2.823.450	\$ 372.950	
Feb	\$ 907.600	\$ 668.000	\$ 393.000	\$ 440.000	\$ 2.408.600	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ -	\$ 2.823.450	-\$ 414.850	
Mar	\$ 1.361.400	\$ 1.002.000	\$ 393.000	\$ 440.000	\$ 3.196.400	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ -	\$ 2.823.450	\$ 372.950	
Abril	\$ 2.269.000	\$ 1.670.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 5.034.000	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ -	\$ 2.823.450	\$ 2.210.550	
Mayo	\$ 1.361.400	\$ 1.002.000	\$ 393.000	\$ 440.000	\$ 3.196.400	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ -	\$ 2.823.450	\$ 372.950	
Junio	\$ 907.600	\$ 668.000	\$ 393.000	\$ 440.000	\$ 2.408.600	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ -	\$ 2.823.450	-\$ 414.850	
Julio	\$ 907.600	\$ 668.000	\$ 393.000	\$ 440.000	\$ 2.408.600	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ -	\$ 2.823.450	-\$ 414.850	
					<b>\$ 32.488.900</b>						<b>\$ 30.642.400</b>	<b>\$ 1.846.500</b>	

### Flujos Projectados para el Segundo Año

Pond Dda	Mes	INGRESOS					COSTOS							FLUJO MENSUAL
		VTAS PLANES	UNITARIAS	ZUMBA WEAR	OTROS	TOTAL VENTAS	ARRIENDO	SUELDOS	GG	COMPRAS	OTROS	TOTAL COSTOS		
40%	Ago	\$ 907.600	\$ 668.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 2.670.600	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	-\$ 252.850	
100%	Sept	\$ 2.269.000	\$ 1.670.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 5.034.000	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	\$ 2.110.550	
100%	Oct	\$ 2.269.000	\$ 1.670.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 5.034.000	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	\$ 2.110.550	
100%	Nov	\$ 2.269.000	\$ 1.670.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 5.034.000	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	\$ 2.110.550	
80%	Dic	\$ 1.815.200	\$ 1.336.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 4.246.200	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	\$ 1.322.750	
70%	Ene	\$ 1.588.300	\$ 1.169.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 3.852.300	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	\$ 928.850	
50%	Feb	\$ 1.134.500	\$ 835.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 3.064.500	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	\$ 141.050	
60%	Mar	\$ 1.361.400	\$ 1.002.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 3.458.400	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	\$ 534.950	
100%	Abril	\$ 2.269.000	\$ 1.670.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 5.034.000	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	\$ 2.110.550	
60%	Mayo	\$ 1.361.400	\$ 1.002.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 3.458.400	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	\$ 534.950	
50%	Junio	\$ 1.134.500	\$ 835.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 3.064.500	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	\$ 141.050	
50%	Julio	\$ 1.134.500	\$ 835.000	\$ 655.000	\$ 440.000	\$ 3.064.500	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 184.450	\$ 519.000	\$ 100.000	\$ 2.923.450	\$ 141.050	
						<b>\$ 47.015.400</b>						<b>\$ 35.081.400</b>	<b>\$ 11.934.000</b>	

Fuente: Elaboración Propia