



UNIDAD UEN EN HOTEL CALAMA

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Mauricio Reyes J.
Profesor Guía: Eduardo Kohler E.**

Santiago, Diciembre 2018

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio	5
II. Análisis de la industria, Competidores, Clientes	7
2.1. Industria	7
2.1.1. Análisis del Macroentorno – PESTEL	7
2.1.2. Análisis de la Industria (Análisis Porter).....	8
2.1.3. Análisis de Stakeholders	12
2.2. Competidores	13
2.2.1. Mapa de Posicionamiento	13
2.2.2. Fortalezas y Debilidades de los Competidores	14
2.2.3. Matriz de los competidores.....	14
2.3. Clientes	14
2.3.1. Tamaño de Mercado	15
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	15
3.1. Modelo de negocios.....	15
3.2. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor.....	16
3.2.1. Misión, Visión y Valores	16
3.2.2. Objetivos.....	17
3.3. Estrategia de crecimiento o escalonamiento. Visión Global	18
3.4. RSE y sustentabilidad	18
IV. Plan de Marketing.....	20
4.1. Objetivos de Marketing	20
4.1.1. Marketing	20
4.1.2. Comerciales	20
4.2. Estrategia de segmentación	20
4.2.1. Deportistas Recreativos	21
4.2.2. Deportistas Competitivos.....	21
4.2.3. Empresas.....	22
4.3. Estrategia de producto / Servicio.....	22
4.4. Estrategia de Precio.....	23
4.5. Estrategia de Distribución	24
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas	24
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	26

V. Plan de Operaciones	28
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	28
5.2. Flujo de operaciones	28
5.3. Plan de desarrollo e implementación	29
5.4. Dotación	29
VI. Equipo del Proyecto	30
6.1. Equipo Gestor	30
VII. Plan Financiero	31
7.1 Supuestos	31
VIII. Riesgos críticos	32
IX. Propuesta Inversionista	32
X. Conclusiones	33
Bibliografía y fuentes	34
Anexos	36
Anexo N°1: Nivel de Práctica de Actividad Física y/o Deportes de la Población de 18 Años	36
Anexo N°2: Interés en la práctica de actividad física y/o deportiva según región	36
Anexo N°3: VALORES SPA (PRECIOS A PUBLICO)	37
Anexo N°4: Análisis del Entorno – PESTEL	38
Anexo N°5: Cotización de máquinas en Empresa para el Deporte y la Salud S.A.	40
Anexo N°6: Cuadro comparativo Competidores y sus Servicios	41
Anexo N°7: Resultados de Encuesta	41
Anexo N°8: Fortalezas y Debilidades Competidores	44
Anexo N°9: Matriz principales competidores con los servicios que disponen, horarios y tarifas por cada uno de sus planes	45
Anexo N°10: MODELO CANVAS	46
Anexo N°11: Fotografías servicios Clínica Las Condes Santiago.	46
Anexo N°12: Principales empresas de la zona:	47
Anexo N°13: Calculo de Crecimiento Anual de la Demanda	49
Anexo N°14: Calculo de Estimación de la Demanda (Año 1)	49
Anexo N°15: Plano Instalaciones	50

Resumen Ejecutivo

De Acuerdo a la “Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más” que se publicó el 31 de marzo de 2016 brinda información muy útil respecto a la práctica de Deporte en Chile en general, pero además revela datos que favorecen especialmente a la Segunda Región del País:

- La Región de Antofagasta es la que muestra los mejores índices de práctica deportiva (40%). Adicionalmente, es esta misma región la que presenta el más bajo porcentaje de personas sedentarias en el país.
- El porcentaje de población que practica deporte a Nivel Nacional aumentó en un 2.4% en relación con la misma encuesta realizada el año 2012. Asimismo, en igual período el sedentarismo disminuyó en un 2.5%.

El Plan de Negocios que se presenta a continuación, consta de la creación de una Nueva UEN en un Hotel que hoy tiene infraestructura ociosa y que por otro lado tiene características diferenciadoras en relación a sus competidores más cercanos. El Hotel MDS Calama forma parte de un Complejo de Casino y Hotel situado en la misma ciudad, ciudad que por razones geográficas es una de las ciudades preferidas por muchos deportistas profesionales para entrenar con nivel de alta exigencia como una manera de lograr un desempeño superior. La nueva UEN es un Gimnasio abierto a la comunidad con pago de membresía, con servicios como Sala de Cardio, Sauna, Sala de Musculación, Salones para clases grupales, Sala de RPM/Spinning (todo incluido en el pago de la membresía), adicionalmente el cliente podrá tener acceso al SPA del Hotel con un 80% de descuento. Dentro de las Ventajas Competitivas de este Gimnasio se encuentra el estacionamiento incluido (planes semestral y anual únicamente), piscina temperada, factores diferenciadores hoy en la ciudad de Calama, debido a que se conformaría como el único Gimnasio en Calama con piscina Temperada, dentro de un hotel 5 estrellas, siendo parte de una cadena de Casinos y Hoteles. En el caso de los socios titulares, la piscina podrá ser utilizada en horarios donde no se efectúen clases programadas, y por otro lado los hijos e hijas de socios (con membresía semestral o anual) y que se encuentren entre los 6 y 13 años, tendrán derecho a clases programadas.

La implementación del presente Plan de Negocios requiere una inversión de MM\$81.9, además de un capital de trabajo de MM\$26.9, que serán financiados con capital propio sin deuda, aportado en partes iguales por el grupo MDS.

En cuanto a las utilidades proyectadas para el primer año, éstas alcanzan los MM\$17.4, con un VAN de MM\$194.1, una tasa TIR de 59% y un payback de 2,2 años, todo lo anterior entrega claras luces de que se trata de un proyecto rentable, apto para ser implementado.

I. Oportunidad de Negocio

La Oportunidad

Para responder esta pregunta y entender este plan de negocios en sí, primero tenemos que responder las preguntas: ¿Cuál es la oportunidad que se encuentra en el mercado?, ¿Por qué hemos decidido cubrir esta necesidad? Y ¿Cómo pretendemos cubrir esta necesidad?

¿Cuál es la oportunidad que se encuentra en el mercado?

La práctica de deportes como el running, el ciclismo y el fitness ha evolucionado de manera importante en los últimos años, y debido a los continuos cambios socioculturales de las últimas décadas es que se ha producido un incremento en el interés de la sociedad por el deporte en general. (Ver **Anexo N°1**: Nivel de Práctica de Actividad Física y/o Deportes de la Población de 18 Años.)

En Calama puntualmente, existe un notorio aumento en la práctica del deporte dada la gran población flotante que existe entre los 18 y 50 años en una ciudad sin muchas fuentes de entretención (Ver **Anexo N°2**: Interés en la práctica de actividad física y/o deportiva según región). La oportunidad que se visualiza para los amantes del deporte hoy en Calama se manifiesta a través de la creación de un espacio que brindaría nuevos beneficios tales como:

- Estacionamiento gratuito, debido a que Hotel es dueño de 480 estacionamientos techados. Como referencia, los principales gimnasios hoy quedan ubicados en Mall y Boulevard Plaza Sol, donde los clientes están obligados a cancelar un valor adicional por este servicio.
- Una piscina temperada, para clases grupales e individuales, y para el relajó.
- Casino, Bar y Restaurante.

¿Por qué hemos decidido cubrir esta necesidad?

Creemos que un Gimnasio en una cadena de Casinos y Hoteles sería un gran complemento a la oferta de entretenimiento que actualmente brindamos a nuestros clientes, dado el gran flujo de visitantes que asisten a los Casinos de Marina del Sol, los que eventualmente se convierten en huéspedes de los Hoteles, sumándose a los clientes que regularmente utilizan sólo los servicios del Hotel. Se trata de aprovechar infraestructura existente de alta calidad en Hotel MDS Calama, el que cuenta con una ubicación privilegiada dentro de la ciudad, junto a Supermercados, Edificios de Oficinas, Centros educacionales de pregrado, lo que genera un gran flujo de público en general.

Creemos relevante mencionar que, con esto, MDS Hotel Calama sería el primer hotel de Casinos de Juego en contar con una cadena de Gimnasios de marca propia (idea que se podría replicar en las propiedades de Osorno, Talcahuano y Chillán).

¿Cómo pretendemos cubrir esta necesidad?

Creando una nueva UEN en MDS Hotel Calama, mediante la implementación de un Gimnasio abierto a la comunidad, con pago de membresía (mensual, semestral o anual), que incluye espacios para Sala de Cardio, Sauna, Sala de Musculación, Salones para clases grupales, Sala de RPM/Spinning y una piscina temperada. El uso del SPA tendrá un valor preferencial para los socios del Gimnasio con un descuento del 80% (Ver **Anexo N°3**).

Dentro de las ventajas competitivas que podemos mencionar tenemos las siguientes:

- La disponibilidad de estacionamientos, los que actualmente son parte de los complejos de Casino y Hotel, y que por la naturaleza de esos negocios quedan habitualmente desocupados durante el día, quedando mayormente disponibles para el Gimnasio (para socios con membresía Semestral y Anual).
- Adicionalmente se genera una Sinergia o Economía de ámbito además de una fuente de posible cross selling tanto con el Casino de Juegos como el Hotel, debido a la permanente visita de celebridades que realizan sus shows en sus salones de espectáculos (Chicos reality, cantantes, personajes de farándula y otros influencers), aspecto que favorece en términos de Publicidad y Marketing.

- Creación de promociones en conjunto con Hotel y Casino, lo que se traduce en un atractivo adicional para los clientes habituales y futuros de Marina del Sol.

II. **Análisis de la industria, Competidores, Clientes**

2.1. Industria

Gimnasio MDS Calama se encuentra en la Industria de los Gimnasios, destacándose por ofrecer programas para aquellas personas interesadas en realizar actividad física y mejorar su Calidad de Vida.

La industria de Gimnasios en Chile se encuentra en constante crecimiento, así es como en el año 2017 facturó US\$176 millones, creciendo un 12% desde el año 2015, según el reporte para Latinoamérica de la International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA)¹.

El gran desafío de esta industria es disminuir la gran deserción de sus clientes, pues según administradores, trabajadores y ejecutivos de las principales cadenas de gimnasios en Santiago dan cuenta que, de 100 matriculados en una sede, solo el 60% son clientes recurrentes y que renuevan su contrato.

2.1.1. Análisis del Macroentorno – PESTEL

El análisis del macroentorno que pueden afectar el desempeño de Gimnasio MDS se realiza con un PESTEL, en el cual no se aprecian mayores riesgos o amenazas como son los siguientes:

- Alta dependencia de la minería, lo cual afecta a toda la comuna de Calama.
- Alta población flotante que puede llevar a no contratar planes de largo plazo (Semestral o Anual).
- Viralización de las malas experiencias en las Redes Sociales, por una tenencia a nivel mundial.

Por la parte de las principales oportunidades tenemos:

- Estabilidad del País.

¹ <http://www.emol.com/noticias/Economia/2018/01/15/891228/Mercado-de-gimnasios-Solo-el-60-de-los-matriculados-asiste-regularmente.html>

- Incentivo y preocupación a nivel país de la calidad de vida y salud.
- Recuperación del sector minero.

Por la parte de las exigencias tenemos:

- Lograr eficiencias en costos que nos permitan economías de escala entre casino y hotel.
- Aprovechar las buenas experiencias y promover por medios digitales.

Con lo puntos anteriormente mencionados, podemos concluir que el entorno es **FAVORABLE**, no existiendo impedimentos para la realización del proyecto. En el **Anexo Nº 4** se puede ver en mayor detalle cada uno de los aspectos del análisis PESTEL.

2.1.2. Análisis de la Industria (Análisis Porter)

Para generar una formulación de una estrategia competitiva es fundamental realizar un análisis de la industria donde se compite, para ello nos basaremos en el modelo Porter, efectuando el siguiente análisis: (COMPETIDORES EXISTENTES)

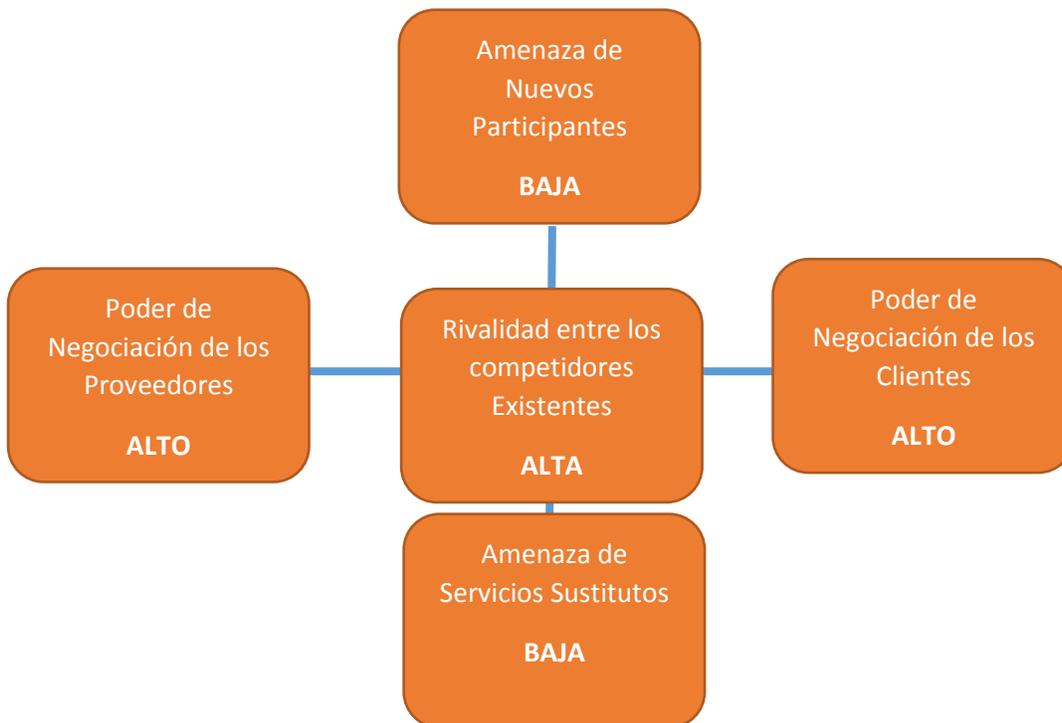


Ilustración 1: Análisis de la Industria. Fuente: Elaboración propia en base a modelo Porter.

Amenazas de Nuevos Participantes: Baja

Si bien la amenaza de nuevos entrantes existe, las barreras de entrada son medias, debido básicamente a la infraestructura necesaria: Espacio físico y Equipamiento. Adicionalmente un nuevo entrante está forzado a invertir en campañas de marketing que logren adueñarse de una parte del mercado que probablemente hoy está fidelizada por alguno de los competidores, parte que debe ser suficientemente grande como para poder recuperar la inversión en infraestructura mencionada previamente.

Poder de Negociación de los clientes: Alto

En la medida que la membresía sea la mínima (hablamos de la de 1 mes), el poder de negociación de los Clientes es medianamente alta, esto porque tiene toda la flexibilidad de cambiarse al mes siguiente. De ahí, que, para lograr disminuir este poder de negociación al máximo, los esfuerzos de marketing deben estar dirigidos hacia lograr que los clientes se incorporen con las membresías de mayor plazo en lo posible (semestral o anual).

Amenaza de Servicios Sustitutos: Baja

Es posible tender a pensar que un sustituto de un Gimnasio podría ser el hecho de hacer deporte por cuenta propia, sin embargo, la realidad es que son muy pocas las personas que podrían contar con la infraestructura física de un Gimnasio, sobre todo cuando hablamos de la calidad de las máquinas, ya que estas son de un elevado costo. Por otra parte, las clases guiadas por personal especializado, igualmente marcan una diferencia, por un lado, en el sentido de lo riesgoso para la salud que puede resultar comenzar la práctica de un deporte sin un adecuado diagnóstico, supervisión y guía de un profesional, y por otro lado, el conocimiento necesario respecto a la alimentación, entrenamiento focalizado y adecuado al estilo de vida de cada persona, no es algo que el común de las personas domine.

Poder de Negociación de los Proveedores: Alto

Los principales Proveedores de Gimnasio MDS Calama lo constituyen principalmente los fabricantes o representantes locales de las máquinas de ejercicio utilizadas por los clientes diariamente. Estos tienen un poder relativamente alto de negociación, por tratarse de máquinas muy específicas y de un elevado precio² debido a que deben ser sometidas a mucho uso, por lo tanto, la confiabilidad y calidad de los materiales resulta ser un aspecto central al momento de negociar y decidir cuál será en cada caso el proveedor elegido, si se tratara de compra o arriendo, esta última modalidad en caso de que sea factible.

Por otra parte, otro grupo de proveedores importantes está constituido por los instructores de las distintas clases y servicios que ofrecerá Gimnasio MDS Calama. La mayoría de las veces corresponde a profesores de Educación Física, los que poseen un bajo poder de negociación, al tratarse de una profesión con una demanda muy acotada con poca oferta en el mercado.

No podemos dejar de mencionar al proveedor de las instalaciones físicas, que en este caso se trata del Hotel MDS Calama, el que a través de un arriendo (con un precio preferencial) se encarga de facilitar el espacio físico para que se puedan desarrollar todas las actividades del Gimnasio. Claramente este proveedor tiene un alto poder de negociación.

Uno de los aspectos diferenciadores de Gimnasio MDS Calama en comparación a sus competidores lo constituye el hecho de contar con estacionamientos, piscina y servicio de seguridad, todo lo cual es proveído por el propio Hotel MDS Calama. Al igual que en el caso del arriendo del espacio físico, la tarifa del estacionamiento obedece a un precio preferencial, debido a que se trata en realidad de una nueva UEN del Hotel, de ahí que la colaboración es mutua, ya que ambos (Gimnasio y Hotel) se beneficiarán de esta simbiosis.

² Ver Anexo Nº 5 cotización en empresa para el Deporte y la Salud S.A.

Rivalidad entre los Competidores: Alta

La Rivalidad de la Industria es alta, existiendo infraestructura, precio y clases similares.

La existencia de varios competidores y servicios sustitutos, permiten una competencia donde los servicios diferenciadores son clave para la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

Los beneficios que hoy no tiene el cliente y que recibirá con Gimnasio MDS, serán clave en este proyecto:

- Piscina temperada
- Clases grupales con influencers del mundo de la televisión, el espectáculo, etc. (Ejemplo: Rodrigo Diaz).
- Clases de natación para adultos y niños hijos de clientes de Gimnasio MDS.
- Instalaciones cómodas y amplias (2000 m²).
- Estacionamiento incluido (en los planes semestral y anual, para potenciar estos planes), debido a que el Hotel es dueño de 480 estacionamientos techados. Como referencia, los principales gimnasios hoy quedan ubicados en Mall y Boulevard Plaza Sol, donde los clientes están obligados a cancelar un valor adicional por este servicio.
- Seguridad por CCTV y Guardias de Seguridad.
- Acceso a infraestructura de gran calidad, como son Casino, Bar y Restaurante MDS.

De acuerdo a las barreras de entrada y salida, la industria de los Gimnasios es poco atractiva, dado que los entrantes pueden ingresar sin grandes problemas (Debido básicamente a la infraestructura necesaria); el poder de negociación de los Clientes es Alto, porque tienen la posibilidad de cambiarse de un mes a otro; La amenaza de servicios sustitutos es baja, ya que si bien es posible tender a pensar que un sustituto de un Gimnasio podría ser el hecho de hacer deporte por cuenta propia, la realidad es que son muy pocas las personas que podrían contar con la infraestructura física de un Gimnasio, sobre todo cuando hablamos de la calidad de las máquinas, ya que estas son de un

elevado costo; El poder de negociación de los proveedores es alto, por tratarse de máquinas muy específicas y de un elevado precio debido a que deben ser sometidas a mucho uso, por lo tanto, la confiabilidad y calidad de los materiales resulta ser un aspecto central al momento de negociar y decidir cuál será en cada caso el proveedor elegido; y finalmente la Rivalidad entre competidores es Alta, existiendo infraestructura, precio y clases similares.

Por otra parte, para Gimnasio MDS Calama es atractivo poder entrar en esta industria, debido a que hoy cuenta con infraestructura ociosa y que además posee características y servicios que marcarán una diferencia inmediata con los competidores.

2.1.3. Análisis de Stakeholders

Los Clientes:

Nuestro compromiso con los Clientes es entregar un Servicio de Excelencia, con maquinaria de última tecnología e innovando constantemente con nuevas clases y servicios.

Los Proveedores

El Compromiso con nuestros Proveedores es generar relaciones de largo plazo, con un trato justo y cumpliendo con los pagos en los plazos establecidos.

Los Colaboradores

El compromiso con nuestros Colaboradores es clave para poder entregar un servicio de excelencia, Colaboradores Satisfechos, permite tener Clientes satisfechos. Ofreceremos los mejores Beneficios en la competencia de Calama, en un ambiente laboral con un alto estándar de satisfacción.

La Comunidad de Calama

Contribuir en mejorar la Calidad de Vida de nuestros clientes, con un alto sentido de responsabilidad social y participación con la Comunidad de Calama.

En Conclusión, nuestra política para relacionarnos con todos nuestros Stakeholders, será generar experiencias positivas y favorables para todos ellos, y de esta forma fortalecer relaciones de largo plazo.

2.2. Competidores

El listado completo de competidores se muestra en el **Anexo N°6**, sin embargo, mencionaremos a 3 de ellos, que podríamos definir como los principales competidores en cuanto a tamaño, calidad de las instalaciones y similitud de los servicios que componen la propuesta de Gimnasio “MDS Calama”. Estos son:

- Sportlife Calama
- Leblon Sport Calama
- Energy Calama

2.2.1. Mapa de Posicionamiento

Tomando como base la pregunta número 4 de la encuesta según **Anexo N°7**, confeccionaremos nuestro mapa de posicionamiento de acuerdo con lo que más valoran las personas encuestadas, esto es Estacionamiento Incluido y Cantidad y Variedad de máquinas.

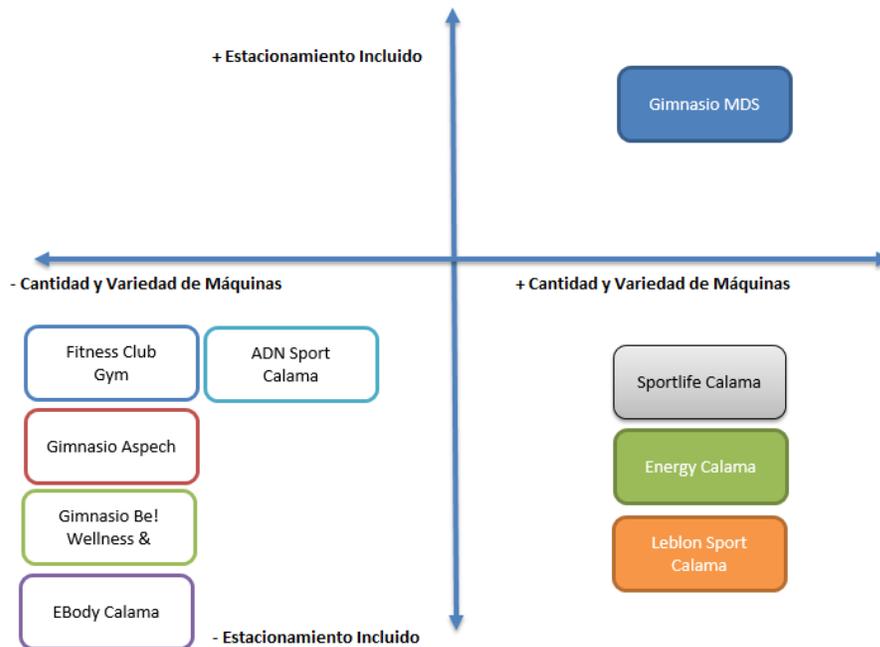


Ilustración 2: Posicionamiento competidores. Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Fortalezas y Debilidades de los Competidores

En el **Anexo N°8** se detalla un cuadro que muestra las fortalezas y debilidades de los competidores de Gimnasio MDS Calama.

2.2.3. Matriz de los competidores

En el **Anexo N°9** se detalla la Matriz con cada uno de los Competidores y sus Servicios en Calama.

2.3. Clientes

Los clientes serán, por un lado, los habitantes de la Ciudad de Calama que disfruten de la práctica de deportes Indoor. Otro grupo de clientes lo constituyen los propios huéspedes, los que pueden aprovechar las instalaciones cercanas a sus habitaciones, beneficiándose además de eventuales promociones ligadas al tiempo que se hospeden en el Hotel. Además, otro grupo importante está compuesto por diversos influencers y celebridades que visitan periódicamente el Casino de Juegos por razones de trabajo principalmente, los que servirán además como un medio de Marketing. Finalmente serán clientes algunos pacientes de la Clínica el Loa de Calama que hoy no tienen este servicio en sus instalaciones, y que, dado el cambio de propiedad de sus accionistas, será posible un convenio de beneficios mutuo (Accionistas de la Clínica el Loa tienen participación en MDS Hotel Calama).

2.3.1. Tamaño de Mercado

1	Cantidad de Habitantes de Calama con edades que van de los 20 a 69 años (Datos CENSO 2017)	110.071
2	% de población que practica deportes en Recintos privados (gimnasios, estadios) (http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2016/07/INFORME-FINAL-ENCUESTA-DEPORTES-COMPLETO_.pdf)	22,90%
3	% de encuestados que estarían dispuestos a pagar mensualmente entre \$20.000 y \$30.000 (Encuesta propia)	38,80%
4 = (1*2*3)	Clientes que tendrían la disposición a pagar (WTP) la tarifa de Gimnasio MDS Calama	9.780
5	Precio del servicio	\$ 30.000
6 = (4*5*12)	Potencial Ingreso anual	\$ 3.520.810.257

Tabla 1: Tamaño de Mercado. Fuente: Elaboración propia.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocios

Gimnasio MDS Calama estará instalado en el Tercer Piso del Hotel MDS Calama, y ofrecerá espacios para Sala de Cardio, SPA (descuento de 80% a clientes con membresía en el Gimnasio), Sauna, Sala de Musculación, Salones para clases grupales, Sala de RPM/Spinning y una piscina temperada. Utilizará infraestructura que hoy está siendo destinada al uso libre de los pasajeros del Hotel como son salas de reuniones, además de la Piscina existente, usos que hoy no generan ingresos por sí mismos. Por otra parte, los estacionamientos subterráneos también serán incluidos como parte de la

oferta a los miembros del Gimnasio, con atractivas promociones a quienes adquieran la membresía.

En mayor detalle podemos revisar el **Anexo N°10** con la metodología Canvas.

3.2. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

Hoy en día, en la ciudad de Calama existe una necesidad que no está completamente satisfecha en relación a la oferta de Gimnasios, y es que además de los servicios regulares que todos entregan (como sala de Cardio, Spinning, musculación, personal trainers, etc.), no hay ninguno que tenga estacionamientos propios con la cobertura de seguridad que tienen los pertenecientes al complejo Hotel-Casino MDS, y por otra parte, la piscina temperada, amplía la oferta de servicios para los clientes del Gimnasio MDS, generando incluso una propuesta muy interesante y única, como es que la asistencia al Gimnasio puede llegar a constituirse como una instancia de deporte en familia, ya que puede incluir a menores de edad y también personas de la tercera edad en clases de natación guiada.

La Propuesta de Valor de Gimnasio MDS Calama se compone de estos elementos de Infraestructura y servicio descritos en el párrafo anterior, los que sin duda brindarán una oferta única en la ciudad, marcando notorias diferencias con los competidores existentes. Por último y no menos importante, otra de las características distintivas que va a poseer Gimnasio MDS Calama consiste en la sinergia que se producirá al formar parte de la oferta de entretenimiento del Complejo Hotel-Casino, lo que potenciará a todas las unidades que componen este grupo de negocios, al aumentar el abanico de servicios.

3.2.1. Misión, Visión y Valores

Misión: Entregar un servicio que contribuya a mejorar la calidad de vida, bienestar físico y mental de las personas que prefieran a Gimnasio MDS Calama, asesorándolos de una manera profesional y cordial para el logro de sus metas deportivas, de rehabilitación y de hábitos saludables.

Visión: Ser reconocidos como el mejor Gimnasio de Calama, a través del uso de la mejor y más cómoda infraestructura, con la asesoría de profesionales expertos y con la aplicación de estándares de calidad superiores.

Valores:

INTEGRIDAD: Valoramos a las personas, su trabajo, su honestidad y responsabilidad.

PROFESIONALISMO: Los colaboradores de Gimnasio MDS representan uno de los factores fundamentales para el logro de la excelencia en Calidad de Servicio, esto se materializa a través de un alto nivel de compromiso y grado de calificación del equipo humano.

INNOVACION: Estar a la vanguardia de las mejores técnicas de entrenamiento, las que, al ser implementadas mediante el uso de equipamiento moderno, permitan el logro de resultados óptimos.

COMPROMISO: Lograr que Gimnasio MDS Calama sea percibido en la Comunidad como un importante impulsor de Hábitos de Vida Saludable.

3.2.2. Objetivos

Objetivos a Corto Plazo (1 año):

- Lograr cerrar convenios con un 15% de las empresas del sector.
- Fortalecer la Marca de Gimnasio MDS.
- Diferenciarse de la competencia, con acogedoras instalaciones y modernas maquinarias, lo que permita lograr un resultado mínimo de 75% en el Índice de satisfacción de clientes.

Objetivos a Largo Plazo (5 años):

- Lograr cerrar convenios con un 45% de las empresas del sector.
- Diferenciarse de la competencia, con acogedoras instalaciones y modernas maquinarias, lo que permita lograr un resultado mínimo de 90% en el Índice de satisfacción de clientes.
- Aumento de los Ingresos en un 30% en base al año anterior.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalonamiento. Visión Global

La estrategia de Crecimiento de Gimnasio MDS consiste en replicar el modelo de negocios en las diferentes propiedades del grupo MDS, implementando la misma idea de Calama en los Hoteles de Osorno, Talcahuano y Chillan. Esto será posible debido a que todos estos Hoteles poseen las mismas características diferenciadoras de Infraestructura y Servicios que hoy posee Hotel MDS Calama, como son la piscina temperada, los estacionamientos y la sinergia con los Casinos del grupo. Sumado a lo anterior, existe la posibilidad de ampliar el modelo de negocios del Gimnasio MDS para prestar servicios de terapias kinesiológicas y de rehabilitación a las clínicas recién adquiridas por el Grupo MDS, como son: Clínica El Loa de Calama, Clínica Puerto Montt de Puerto Montt, Clínica Chillan de Chillán, y Clínica Universitaria de Concepción. Esto último es un modelo que ya existe en varias clínicas como Clínica Las Condes³ de Santiago, Hospital Clínico del Sur de Concepción, entre otros.

3.4. RSE y sustentabilidad

Para Gimnasio MDS Calama la Responsabilidad Social Empresarial es un tema de gran relevancia, que busca acercar la Empresa a la comunidad en su conjunto, a través de organizaciones comunitarias y del público en General, pero primeramente mediante los propios empleados y sus familias. Lo anterior se verá materializado gracias a la implementación de las siguientes actividades:

- 2 becas de Membresía Semestral para Empleados del Grupo MDS que realicen alguna actividad deportiva y que resulten ganadores de un concurso interno que llevará a cabo la compañía, donde además de los méritos deportivos serán evaluados también su compromiso, asistencia, atrasos, etc. Esto se hará como una forma de apoyar e incentivar los hábitos de Vida Saludable, que son promovidos como valores centrales en Gimnasio MDS.
- 2 becas de Membresía Semestral para hijos de Empleados del Grupo MDS que se destaquen en alguna disciplina deportiva, y tengan además buen rendimiento académico. De las 2 becas, una será otorgada a un(a)

³ Ver Anexo N°11 Fotografías servicios Clínica Las Condes Santiago.

alumno(a) que curse Enseñanza Media y la otra a quien curse la Enseñanza Superior.

- 1 clase al Mes de Natación para un grupo de 10 niños(as) de un Hogar de niños(as) de la Comuna.
- Celebración del “Dia del Minero” con Olimpiadas Deportivas organizadas por Gimnasio MDS Calama.
- 1 charla de Alimentación Saludable cada mes en una Organización Comunitaria de la Comuna dirigida preferentemente a personas que sufran de obesidad y problemas relacionados.
- 1 hora semanal Gratis de Piscina para deportistas que hoy acuden a Teletón en Calama.
- Organización Semestral de una corrida Familiar abierta a la comunidad, contando además con el auspicio del Grupo MDS.

En relación a la Sustentabilidad, Gimnasio MDS Calama toma muy en serio el ahorro de energía, sobre todo en cuanto al Agua, esto por tratarse de una zona donde el vital elemento es muy preciado debido a las características geográficas y climáticas de Calama. Debido a que el insumo mas utilizado en la operación corresponde al agua de las duchas, se contarán con dispositivos economizadores de agua, junto con reductores de caudal tanto en las duchas, como también en los WC. Además, se contará basureros donde los clientes puedan disponer adecuadamente los envases plásticos de las botellas de agua y bebidas isotónicas que habitualmente consumen, diferenciados de los desperdicios comunes. No menos importante es el ahorro de electricidad en Gimnasio MDS, por lo que se utilizará iluminación LED y sensores de movimiento que apaguen luces en lugares que pasen demasiado tiempo desocupados, como baños, camarines, etc.

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

4.1.1. Marketing

- Lograr que la Marca Gimnasio MDS sea reconocida como una de las 3 marcas en el Top of Mind de las opciones de Gimnasios en la ciudad dentro del primer año de funcionamiento.
- Estar presentes en el 20% de los comercios que venden artículos deportivos y suplementos alimenticios para deportistas dentro del primer año de funcionamiento, para llegar al 80% en el año 5.
- Lograr la cifra de 2.500 seguidores en Facebook el primer año, llegando a 10.000 el tercer año.
- Lograr un Nivel de satisfacción de Clientes del 75% el primer año, llegando a un 90% el quinto año.
- Lograr cerrar convenios con un 15% de las empresas del sector el primer año, llegando a un 45% al quinto año. Para esto nos basaremos en el listado de las principales empresas que prestan servicios en Calama y alrededores según detalle de **Anexo Nº12**.

4.1.2. Comerciales

- Lograr \$280 Millones en ventas el primer año.
- Incrementar anualmente las Ventas al menos en un 18%.
- Alcanzar un share del 8% del mercado el primer año, llegando a un 15% al quinto año.

4.2. Estrategia de segmentación

Partiendo de la definición de Deportista según la RAE, que lo define como “Persona que practica algún deporte, por afición o profesionalmente”, diremos que para Gimnasio MDS Calama existen principalmente 3 macrosegmentos de Clientes potenciales, como son: el Deportista Recreativo, el Deportista Competitivo y por último las Empresas que pueden

establecer diferentes convenios con un Gimnasio para beneficiar a sus trabajadores. A continuación, detallaremos cada Segmento de acuerdo con sus variables de segmentación:

4.2.1. Deportistas Recreativos

- Demográficas y Geográficas: Personas entre los 18 y los 69 años, sin una ocupación u oficio determinado, hombres y mujeres.
- Psicográficas: Personas que gustan de mantener un buen estado físico, ya sea por motivos de salud, o porque simplemente les gusta mantenerse en forma y activos. Pueden ir al gimnasio ya sea como su principal actividad deportiva, como para complementarlo con algún deporte específico que practiquen.
- Comportamiento de Uso: Habitualmente asisten al Gimnasio 1 o 2 veces por semana, ya sea solos o acompañados por un amigo o familiar. Puede tratarse de personas que no sean constantes en su asistencia.
- Comportamiento de Compra: Usualmente no compran las suscripciones anuales debido a que saben que posiblemente no sean constantes. Pueden pagar con cualquier medio de pago, sin embargo, no son dados al Upselling como sería contratar a un Personal Trainer o alguna clase más específica y en solitario. Podrían hacer Cross Selling adquiriendo algún producto alimenticio ofrecido, o implemento deportivo, pero ambas conductas con baja frecuencia de compra.

4.2.2. Deportistas Competitivos

- Demográficas y Geográficas: Personas entre los 18 y los 45 años, en su mayoría hombres y profesionales.
- Psicográficas: Personas que gustan de mantener una excelente condición física, ya sea por motivos estéticos, o porque entrenan de manera metódica y seria, para competir en alguna disciplina deportiva, principalmente de carácter individual.

- Comportamiento de Uso: Habitualmente asisten al Gimnasio 2 a 4 veces por semana, habitualmente solos. La mayoría de las veces son personas muy constantes en su asistencia.
- Comportamiento de Compra: Usualmente compran las suscripciones Semestrales o Anuales debido a que saben que para ellos ir al Gimnasio se convierte en parte de su vida y hábitos diarios. Pueden pagar al con cualquier forma de pago, siendo dados al Upselling como sería contratar a un Personal Trainer o alguna clase más específica y en solitario. Podrían hacer Cross Selling adquiriendo algún producto alimenticio ofrecido, o implemento deportivo, ambas conductas probablemente con alta frecuencia de compra.

4.2.3. Empresas

- Demográficas y Geográficas: Empresas de la zona
- Psicográficas: Empresas que buscan el bienestar de sus empleados y sus familias, inculcando hábitos de Vida Saludable a través de la realización de convenios con Gimnasio MDS Calama. Claramente quieren generar entre sus empleados un alto nivel de motivación y compromiso, que se traduzca en una mayor productividad y en mejores resultados de clima laboral.
- Comportamiento de Uso: Buscan que sus empleados hagan un uso intensivo del servicio, que justifique la realización del convenio.
- Comportamiento de Compra: Usualmente compran las suscripciones Anuales, buscando la mejor negociación por volumen y el beneficio de sus empleados.

4.3. Estrategia de producto / Servicio

Gimnasio MDS Calama ofrece un espacio con cómodas y modernas instalaciones para la práctica de deporte indoor. Los servicios entregados son Sala de Cardio, SPA, Sauna, Sala de Musculación, Salones para clases grupales, Sala de RPM/Spinning y una piscina temperada. La incorporación de un nuevo Cliente a

través de una membresía le dará derecho a una evaluación física Gratis, junto a una rutina de ejercicios recomendada de acuerdo con las necesidades que se persiguen. Se venderán membresías Mensuales, Semestrales y Anuales, la que dará derecho de utilizar toda la infraestructura del Gimnasio en cualquier momento y las veces que el cliente lo desee dentro de los horarios de funcionamiento, que van de lunes a viernes de 7:00 a 23:00 hrs, sábado de 9:00 a 22:00 hrs. y domingo de 09:00 a 14:00 hrs. Se ofrecen como servicios complementarios: Clases personalizadas a través de Personal Trainers en horarios y días a convenir, clases de natación, asesoría nutricional deportiva. Las instalaciones de Gimnasio MDS Calama constan de 1.500 m², con máquinas de última generación, piscina temperada de 80 m² y 480 estacionamientos techados disponibles durante todo el horario de funcionamiento libre de cobro para las Membresías Semestrales y Anuales.

4.4. Estrategia de Precio

Gimnasio MDS Calama implementará una estrategia de precios que serán cercanos al del competidor más importante en la ciudad para tratar de absorber el mayor porcentaje posible de su market share.

Habrà un costo inicial de Matricula de \$15.000 que incluirá una evaluación física y entrevista por parte de un especialista, quien establecerá en conjunto con el cliente los objetivos a lograr con el entrenamiento, de manera de establecer los pasos a seguir y evitar así cualquier lesión provocada por comenzar el entrenamiento físico sin una adecuada asesoría previa. Este costo de Matricula no se incluirá para los Planes Anuales (PA) y Planes Empresa (PE).

A continuación, se puede apreciar el listado de precios de cada uno de los planes, además del costo de las clases de natación para hijos(as) de socio.

Se indican también aquellas membresías que tienen derecho a estacionamiento gratis como parte de su plan.

Tipo de Plan	Gimnasio MDS Calama
Clases Niños	\$ 20.000
Planes Mensuales (PM)	\$ 55.000
Planes Semestrales (PS)	\$ 40.000
Planes Anuales (PA)	\$ 30.000
Planes Empresa (PE)	\$ 20.000
Considera Estacionamiento	

Tabla 2: Precios de los servicios. Fuente: Elaboración propia.

4.5. Estrategia de Distribución

En este caso por tratarse de un servicio presencial, la estrategia de distribución será por un canal directo.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

Imagen Corporativa

Por tratarse de una UEN del Grupo Marina del Sol, la imagen corporativa de Gimnasio MDS Calama resguarda algunos elementos propios de Marina del Sol como Grupo empresarial, esto incluye sus colores y tipografía. El logo posee un diseño que cumple con este cometido, pero además incluye elementos que transmiten claramente en que Industria se encuentra inserta esta UEN.



Ilustración 3: Logo corporativo. Fuente: Elaboración propia.

Publicidad

Considerando los resultados obtenidos en el estudio de mercado realizado, y considerando las opiniones recogidas en las encuestas efectuadas, los principales canales de comunicación a utilizar serán Facebook, Sitio Web y Radio, además de Instagram y Twitter. Para lo anterior se contará con un Administrador de contenidos digitales, que se encargará de mantener actualizadas todas las plataformas con promociones, eventos, campañas y actividades del Gimnasio.

En cada una de las actividades que organice y en las que auspicie Gimnasio MDS Calama, habrá presencia de publicidad (Pendones, flyers, etc.) que acerquen Gimnasio MDS Calama a la comunidad en general. Además, en esas mismas instancias se contratarán a Promotores que también se encarguen de captar a nuevos clientes.

Promociones

- Los primeros 20 Clientes que se incorporen a Gimnasio MDS no tendrán costo de Matricula.
- Los planes Semestrales y Anuales tendrán costo cero en el valor del estacionamiento mientras se encuentren en el Gimnasio.
- Los Planes Mensuales tendrán un descuento del 50% en el valor del estacionamiento mientras se encuentren en el Gimnasio.
- Cada Socio que lleve a un amigo que contrate un Plan Semestral o Anual recibirá un 10% de descuento en su plan Semestral o Anual o un 5% en su Plan Mensual (contratado mínimo por 3 meses).
- Cada socio que se haga amigo de Gimnasio MDS Calama en Facebook, recibirá gratis una clase para un invitado en su próxima visita.

Influencers

Como una forma de lograr Sinergias con otra de las empresas del Grupo MDS como es el Casino, se piensa incluir, como parte de la Publicidad especialmente en redes sociales, a Influenciadores. Estos Influenciadores corresponden a artistas, rostros de televisión, personajes destacados que son contratados habitualmente por el Casino o por el centro de Eventos del Hotel ya sea para espectáculos, eventos especiales, charlas motivacionales, etc. quienes en su mayoría son huéspedes del Hotel MDS. Aprovechando la calidad de pasajeros del Hotel es que se utilizará la imagen de ellos bajo convenios específicos para cada caso, que pueden consistir en canjes, o como condiciones incluidas en sus contratos con el Casino o Centro de Eventos según corresponda.

Otro grupo de Influencers importante lo constituyen personajes conocidos en el ámbito local, preferentemente deportistas reconocidos, ya que logran una identificación mayor aun en la comunidad.

Uno de los beneficios de utilizar a Influencers, especialmente aquellos que son muy activos en sus redes sociales, es que logran un alcance mucho mayor que la publicidad local (radio, periódicos, flyers, etc.). Por otra parte, dependiendo de las características personales del Influenciador o de su grupo de seguidores, permite un Marketing dirigido a grupos específicos, como pueden ser deportistas locales, personas de distintos grupos etarios, personas que practiquen deporte sólo por diversión, etc.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda de Gimnasio MDS Calama parte de la base de considerar la estacionalidad que tiene la práctica deportiva considerando las diversas estaciones del año donde típicamente el peak de inscripciones se produce en septiembre cada año debido a que las personas buscan típicamente mejorar su apariencia física de cara al verano.

A pesar de que la estimación en la cantidad de membresías Mensuales y Semestrales es mayor que las de Planes Anuales y Empresa, se busca incentivar estas 2 últimas ya que permiten proyectar el negocio en el tiempo además de lograr una relación más permanente con los clientes y con las Empresas de la Zona.

Se estima que los Ingresos del primer año serán de \$ 284.127.427.- lo que será alcanzado a través de la incorporación de 1.500 nuevos socios distribuidos entre planes mensuales, semestrales, anuales y planes empresa con un market share del 8.12%. Mayor detalle en **Anexo N°13**.

Desde el segundo año se proyecta un crecimiento estimado anual de 18% al menos, lo que se reflejará en \$ 335.270.364.- de ingresos para ese mismo año, con 1.770 nuevos socios dando como resultado un 9.58% del market share. Para el tercer año se proyectan ingresos por \$395.619.030.- con un total de 2.088 nuevos socios representando un 11.3% de market share. En el cuarto año los ingresos esperados corresponden a \$ 466.830.455.- llegando a 2.464 nuevos socios y un 13.34% de market share. Ya el quinto año se esperan ingresos por \$ 550.859.937.- con 2.908 nuevos socios y una participación de mercado del 15.74%. Mayor detalle en **Anexo N°14**.

El presupuesto está confeccionado en base a las actividades mencionadas en la estrategia de comunicaciones y ventas.

Actividad de Marketing	Frecuencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantención redes sociales y pagina web	Mensual	\$ 2.000.000	\$ 2.062.000	\$ 2.125.922	\$ 2.191.826	\$ 2.259.772
Publicidad pagada en redes sociales	Mensual	\$ 960.000	\$ 989.760	\$ 1.020.443	\$ 1.052.076	\$ 1.084.691
Canje radio	Mensual	\$ 1.320.000	\$ 1.360.920	\$ 1.403.109	\$ 1.446.605	\$ 1.491.450
Pendones y Flyers	Mensual	\$ 1.800.000	\$ 1.855.800	\$ 1.913.330	\$ 1.972.643	\$ 2.033.795
Entrega de flyers	Mensual	\$ 1.333.320	\$ 1.374.653	\$ 1.417.267	\$ 1.461.202	\$ 1.506.500
Actividad de lanzamiento	1 Vez	\$ 2.000.000				
Actividad con la comunidad	Anual	\$ 1.500.000	\$ 1.546.500	\$ 1.594.442	\$ 1.643.869	\$ 1.694.829
Canje influenciador	6 Veces en el año	\$ 342.000	\$ 352.602	\$ 363.533	\$ 374.802	\$ 386.421
Total		\$ 11.255.320	\$ 9.542.235	\$ 9.838.044	\$ 10.143.024	\$ 10.457.457
Ingresos		\$ 284.127.427	\$ 335.270.364	\$ 395.619.030	\$ 466.830.455	\$ 550.859.937
% Ingresos		4,0%	2,8%	2,5%	2,2%	1,9%

Tabla 3: Presupuesto de Marketing. Fuente: Elaboración propia.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

En relación a la Estrategia operacional de Gimnasio MDS Calama, esta se centra en la infraestructura ociosa del Hotel junto a otros elementos diferenciadores.

Los servicios que serán entregados corresponden a :

Servicio	Capacidad
Masaje	2 camillas
Sala de Manicure, Pedicure y Maquillaje	5 personas
Sala de Musculación	7 máquinas
Sala de pesas	67 máquinas - Productos
Sala de Spinning / RPM	20 personas
Sala de Cardio	15 máquinas
Sala multiuso	100 personas
Piscina	25 personas

Tabla 4: Servicios disponibles. Fuente: Elaboración propia.

En **Anexo N°15** se encuentra el plano de las distintas instalaciones.

El Arriendo del Gimnasio MDS Calama constará de un compromiso por 5 años, renovable. El horario de operación va de lunes a viernes de 7:00 a 23:00 hrs, sábado de 9:00 a 22:00 hrs. y domingo de 09:00 a 14:00 hrs.

5.2. Flujo de operaciones

Un factor crucial en las aspiraciones de Gimnasio MDS Calama para entregar un servicio de calidad, lo constituye su recurso humano, de quienes se espera que entreguen su mayor compromiso a diario.

Para un mayor detalle de los flujos de operaciones B2C, B2B y flujo hacia los proveedores, se recomienda consultar la Parte II: PLAN DE NEGOCIOS NUEVA UNIDAD UEN EN HOTEL CALAMA.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para la ejecución de este plan se proyecta un tiempo estimado de 10 semanas, desglosado en la siguiente carta Gantt:

Actividades	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10
Modificación de Sociedad										
Modificación de Escritura	X	X								
Ampliación de giro en SII			X	X						
Compra de Maquinarias										
Negociación final con Proveedor	X	X								
Generación de OC			X							
Recepción de Maquinarias								X		
Instalación de Maquinarias									X	
Mantenimiento y Decoración										
Mantenimiento de salas, piscina y baños			X	X	X					
Decoración de espacios						X	X			
Reclutamiento y Selección del Personal										
Reclutamiento de personal	X	X	X	X	X					
Selección de personal						X	X			
Capacitación de personal								X	X	X
Desarrollo plan de Marketing y Ventas										
Diseño de plan de marketing	X	X	X							
Difusión de Marketing				X	X	X	X	X	X	X
Inicio de Operación										
Inauguración del Gimnasio con autoridades e invitados especiales										X
Inicio de operación										X

Tabla 5: Plan de implementación. Fuente: Elaboración propia.

5.4. Dotación

En cuanto a la dotación de la nueva UEN, ésta corresponde a:

Función	Dotación
Administrador	1
Recepción y Ventas	2
Profesor de Sala	2
Profesores de clases	6
Personal de aseo	2
Personal de mantenimiento	1
Total	19

Tabla 6: Dotación. Fuente: Elaboración propia.

VI. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo Gestor

Dado que este proyecto es una UEN de una Sociedad que opera desde el año 2017, el equipo gestor estará conformado por dos asesores que crearon el diseño del modelo de negocios y que se distribuyeron las responsabilidades según el siguiente cuadro:

Asesor	Responsabilidades
Manuel Fuica Universidad de Chile, MBA ©, 2018. Universidad del Bio Bio, Ingeniería Comercial, 2008 Ingeniero Comercial con más de 15 años de experiencia en áreas de operaciones, administración y RRHH.	<ul style="list-style-type: none">- Gestionar la modificación de la escritura y ampliación de giro en SII.- Reclutar y Seleccionar al personal- Preparar la Inauguración
Mauricio Reyes Universidad de Chile, MBA ©, 2018. Universidad del Bio Bio, Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática, 1997. Certificado en ITIL, 2018. Profesional ligado a las nuevas Tecnologías y a la Infraestructura de T.I.	<ul style="list-style-type: none">- Compras de maquinarias- Encargado de la Mantención y Decoración de las instalaciones- Desarrollo del Plan de Marketing y Ventas

Tabla 7: Equipo Gestor. Fuente: Elaboración propia.

Para mayor detalle de la Estructura Organizacional, e Inventivos y Compensaciones se recomienda consultar la Parte II: PLAN DE NEGOCIOS NUEVA UNIDAD UEN EN HOTEL CALAMA

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos

- La siguiente tabla resumen indica los supuestos utilizados en el presente Plan de Negocios:

TABLA DE SUPUESTOS	VALOR	COMENTARIO
IPC	3,00%	Banco Central de Chile
Impuesto a la renta	27%	SII
La tasa de interés de las colocaciones comerciales (Bcentral - Sept 2018)	6%	Banco Central de Chile
Unlevered beta corrected for cash, Rubro RECREACION para países Emergentes (Damodaran Ene, 17)	0,94	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar
Premio por Riesgo de Mercado para Chile. (Damodaran Jul,18)	6,26%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar
Tasa Rf (Bono a 5 Años del Banco Central) en \$	4,32%	Banco Central de Chile
Tasa Rf (Bono a 30 Años del Banco Central) en UF	2,09%	Banco Central de Chile
Premio por Liquidez (Universidad de Chile)	3%	Universidad de Chile
Premio al Riesgo StartUp (Universidad de Chile)	3%	Universidad de Chile

Tabla 8: Tabla de supuestos. Fuente: Elaboración propia.

Las Tasas de descuento calculadas a 5 años y a Perpetuidad corresponden respectivamente a:

$$R_{5\text{años}} = 16,21\%$$

$$R_{\infty} = 16,98\%$$

El VAN a 5 años y a perpetuidad calculados respectivamente para el proyecto son:

VAN a 5 Años	
Tasa de Descuento 5 Años	16,21%
VAN	\$ 194.149.685

VAN a Perpetuidad	
Tasa de Descuento Perpetuidad	16,98%
VAN	\$ 639.043.284

Estado de Resultados

Para este proyecto se considera una Inversión inicial de MM\$81.9 y de Capital de Trabajo por MM\$26.9, lo que será financiado con capital propio sin deuda, aportado en partes iguales por el grupo MDS

Para mayor detalle del Plan Financiero y sus cálculos se recomienda consultar la Parte II: PLAN DE NEGOCIOS NUEVA UNIDAD UEN EN HOTEL CALAMA

VIII. Riesgos críticos

Los Riesgos Críticos del proyecto pueden surgir tanto del exterior como del interior del Negocio, es por ello que en esta etapa se efectúa un análisis detallado de estos aspectos junto a sus planes de mitigación asociados. Para mayor detalle de los Riesgos Críticos Externos, Internos y la Estrategia de Salida del Proyecto se recomienda consultar la Parte II: PLAN DE NEGOCIOS NUEVA UNIDAD UEN EN HOTEL CALAMA

IX. Propuesta Inversionista

Para su ejecución, este proyecto necesita una inversión de MM\$81.9, con un capital de trabajo de MM\$26.9, recursos que serán financiados con capital propio sin deuda, aportado en partes iguales por el grupo MDS.

Las utilidades del Proyecto el primer año llegan a MM\$17.4, con un VAN positivo de \$194.149.685 una tasa TIR de 59% y un Payback de 2,2 años, haciendo este Plan de Negocios un proyecto rentable.

Para mayor detalle de la Propuesta al Inversionista del Proyecto se recomienda consultar la Parte II: PLAN DE NEGOCIOS NUEVA UNIDAD UEN EN HOTEL CALAMA

X. Conclusiones

Una nueva UEN en Hotel MDS Calama, como es el Gimnasio MDS, se constituye como una atractiva oportunidad de negocios para el grupo Marina del Sol gracias a la valiosa información expuesta en el presente plan, partiendo por su estudio de Mercado, Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Stakeholders, etc. Lo anterior refuerza la tesis de que el entorno es favorable para la realización de Gimnasio MDS.

Adicionalmente, todas las actividades que contempla en Plan de Marketing, permiten que a través de distintas estrategias comunicacionales dirigidas a cada uno de los segmentos identificados, una atractiva relación precio/calidad se logren ambiciosos pero realistas objetivos comerciales.

Finalmente, estamos seguros de que, el presente estudio permite entregar claros indicios de la viabilidad de replicación, efectuando solo ajustes relacionados con el tamaño del mercado local, en las otras propiedades que posee el Grupo MDS a la fecha, como son Talcahuano, Osorno y Chillan, debido a que la Infraestructura es la misma en todas ellas como parte de una Cadena de Casinos con Hoteles.

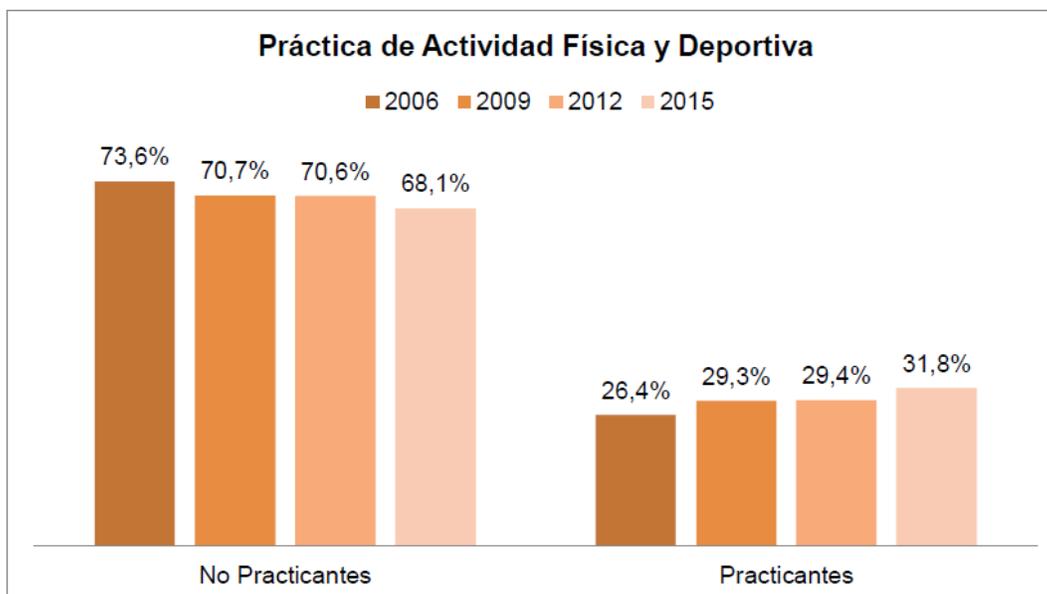
Bibliografía y fuentes

- Ismael Oliva (2012): Notas de clase Gerencia Estratégica.
- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain y José Manuel Sapag, 6° edición
(2014): Preparación y Evaluación de Proyectos
- http://www.mindep.cl/wp-content/uploads/2016/07/INFORME-FINAL-ENCUESTA-DEPORTES-COMPLETO_.pdf
- <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>
- <https://www.df.cl/noticias/empresas/actualidad/presidente-de-valmar-y-compra-de-clinicas-de-masvida-queremos-tener/2018-06-14/202456.html>.
- <http://www.revistapym.com.co/5-razones-para-usar-influenciadores-en-el-marketing-digital>
- http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- <https://www.fundacionaquae.org/blog/infografias/cuanta-agua-consume-la-ducha-minuto/>
- <http://www3.aguasantofagasta.cl/empresa/informacion-comercial/tarifas/tarifas-actuales.html>
- http://www.gasenlinea.gob.cl/index.php/web/buscador?rere_id=0
- <http://www.gasdered.cl/>
- <http://www3.aguasantofagasta.cl/empresa/informacion-comercial/tarifas/ajuste-de-tarifa.html>
- <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=199209>
- <https://aguanovachile.wordpress.com/2014/09/08/lista-de-precios-mantenimiento-programado-de-piscinas/>
- <http://www.bcentral.cl/>

- <https://vtr.com/productos/NegociosPacks/triple-pack-banda-ancha-television-telefonía>
- <http://energiaregion.cl/region/II>
- http://www.cgedistribucion.cl/wp-content/uploads/2015/11/Tarifas-de-Suministro_CGE_Julio-2018.pdf
- <https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Anexos

Anexo N°1: Nivel de Práctica de Actividad Física y/o Deportes de la Población de 18 Años



Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más. Mindep 2016

Anexo N°2: Interés en la práctica de actividad física y/o deportiva según región.

	Le interesa el deporte y la actividad física, y los practica	No le interesa el deporte y la actividad física, y los practica	Le interesa el deporte y la actividad física, pero no los practica	No le interesa el deporte y la actividad física, y no los practica
I	23,4%	4,3%	41,5%	30,9%
II	38,8%	1,2%	51,8%	8,2%
III	25,9%	5,9%	47,1%	21,2%
IV	23,9%	3,4%	50,0%	22,6%
V	31,7%	0,9%	45,5%	22,0%
VI	27,4%	3,5%	50,2%	18,9%
VII	20,4%	0,3%	60,7%	18,6%
VIII	25,6%	3,3%	47,5%	23,3%
IX	27,8%	2,3%	47,2%	22,0%
X	25,6%	3,4%	51,1%	19,9%
XI	29,0%	0,0%	51,6%	19,4%
XII	31,9%	4,3%	51,1%	12,8%
RM	32,8%	2,3%	47,6%	17,2%
XIV	23,5%	0,0%	50,4%	26,1%
XV	33,3%	0,0%	49,0%	17,6%

Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más. Mindep 2016

Anexo N°3: VALORES SPA (PRECIOS A PUBLICO)

TRATAMIENTOS CORPORALES:

TRATAMIENTO	VALOR	DESCRIPCION	TIEMPO
Masaje de relajación Completo o Descontracturante	\$35.000	Manos, brazos, cara, cabeza, cuello, hombros. Pies, gemelos y espalda	1 hora aprox.
Masajes de relajación o Descontracturante de espalda	\$20.000	Espalda, cuello y hombros, maniobras más localizadas de quiropraxia.	40 min. aprox
Masaje Express	\$17.000	Masaje localizado, en zonas de dolor.	20 a 30 min aprox.
Masaje Day Spa	\$25.000	Incluye piscina temperada, sauna y masaje de espalda, cuello, hombros y cabeza, y 1 jugo natural de la temporada.	Masaje 30 a min aprox,

***Observación:** todos los tratamientos corporales incluyen maniobras manuales, piedras calientes y sesión de reiki si se solicita.

MANICURE Y PEDICURE:

TRATAMIENTO	VALOR	DESCRIPCION	TIEMPO
Pedicure	\$25.000	Remover durezas, embellecimiento de uñas, exfoliación y masaje	1 hora aprox
Manicure Express	\$12.000	Embellecimiento de uñas y manos	30 min aprox
Esmaltado Permanente	\$ 30.000	Embellecimiento de uñas y esmalte permanente, dura aprox 1 mes	1 hora aprox.

MAQUILLAJE:

TRATAMIENTO	VALOR	DESCRIPCION	TIEMPO
Maquillaje Social	\$20.000	Destacar la belleza de cada persona, a través de una profesional.	30 min aprox.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°4: Análisis del Entorno – PESTEL

ASPECTO	RIESGOS / AMENAZAS	OPORTUNIDADES	EXIGENCIAS
Político y Legal	<ul style="list-style-type: none">- No se aprecian riesgos en este aspecto.	<ul style="list-style-type: none">- Estabilidad del país.- Incentivo y preocupación a nivel país de la calidad de vida de sus habitantes.	<ul style="list-style-type: none">- Obtención de patentes comercial.- Exigencias de Seguridad para personal interno y externo.- Personal Calificado para algunas clases y áreas.
Económico	<ul style="list-style-type: none">- Alta dependencia de la minería, muy presente en	<ul style="list-style-type: none">- Recuperación de la minería y el alza de la inversión en Calama.	<ul style="list-style-type: none">- Eficiencia en costos que hoy ya mantiene el hotel y permiten

	la comuna de Calama	- Incentivos en la Inversión por la Reforma Tributaria.	economías de escala.
Social	- Alta población flotante en Calama, que puede llevar a no contratar planes semestrales o anuales.		- La exigencia de los consumidores chilenos por la experiencia en el servicio. - Alto interés por mantener una buena calidad de vida y salud.
Tecnológico	- Viralización de malas experiencias en Redes Sociales.	- El acceso a las redes sociales, que permite bajos costos de Marketing. - Alto nivel de uso de internet en Chile. -	- Aprovechar las buenas experiencias y promover por medios digitales
Ecológico	- Realización de deporte al aire libre, lo que no incentiva el	- Poca cantidad de competencia que hoy	- Implementar un plan de manejo de residuos.

	uso de Gimnasio.	existe en Calama.	
	-	- Inversión en mitigación de ruidos.	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°5: Cotización de máquinas en Empresa para el Deporte y la Salud S.A.

Detalle	Costo Unitario
Trotadora	\$ 2.700.000
Bicicleta Vertical	\$ 1.500.000
Bicicleta Horizontal	\$ 1.800.000
Elíptica	\$ 2.900.000
Bicicleta Spinning	\$ 380.000
Maquina Individual Cuadriceps	\$ 1.350.000
Maquina Individual Isquiotibiales	\$ 1.500.000
Maquina Individual Espalda, Sentado, Polea Alta	\$ 1.500.000
Maquina Individual Biceps	\$ 1.500.000
Maquina Individual Hombros Subida Vertical	\$ 1.350.000
Maquina Individual Hombros Elevación Lateral	\$ 1.350.000
Maquina Individual Pectoral	\$ 1.450.000
Maquina Abductor - Adductor	\$ 1.500.000
Maquina Gluteos	\$ 1.450.000
Maquina Crossover	\$ 850.000
Maquina Press de Piernas	\$ 1.600.000
Banca Multiuso Regulable Pectoral, Hombros, Biceps	\$ 1.500.000
Banca para Press	\$ 150.000
Banca Regulable para Press	\$ 250.000
Banca Romana	\$ 120.000
Rack para Mancuernas Horizontal	\$ 100.000
Soporte para Discos Olimpicos	\$ 70.000
Barras Olimpica c/seguro	\$ 170.000
Set Discos Olimpicos 200Kg	\$ 350.000
Set de Mancuerna de 4, 5, 10, 15, 20 kgs (15 Pares)	\$ 600.000

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°6: Cuadro comparativo Competidores y sus Servicios

Servicios	Sportlife Calama	Energy Calama	ADN Sport Calama	Fitness Club Gym	Leblon Sport Calama	Gimnasio Aspech	Gimnasio Be! Wellness & Fitness	EBody Calama
Aqua Fitness								
Baile entretenido	√	√	√	√	√	√	√	√
Ballet Infantil	√							
Body Attack	√	√	√					
Body Combat	√	√	√	√	√	√	√	√
Circuit Training	√		√					
Entrenamiento de Suspensión	√	√	√					
Gap	√							
Insanity	√		√	√	√			
Karate	√		√	√	√			
Pilates		√		√	√	√	√	√
RMP	√	√	√	√	√	√	√	√
Spinning	√	√	√	√	√	√	√	√
Taekwondo Kids	√							
TRX	√	√	√					
Yoga				√		√	√	√
Zumba	√	√	√	√	√	√	√	√

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°7: Resultados de Encuesta

1. ¿Cuál es su rango de Edad?					
	De 20 a 30 Años	De 31 a 40 Años	De 41 a 50 Años	De 51 a 60 Años	Más de 60 Años
Cantidad	77	68	53	13	2
Porcentaje	36%	32%	25%	6%	1%

2. ¿Cuál es su sexo?		
	Hombre	Mujer
Cantidad	139	74
Porcentaje	65%	35%

3. ¿Va a Gimnasio actualmente?		
	Si	No
Cantidad	139	74
Porcentaje	65%	35%

4. En una escala de Importancia, ¿que valora más en un Gimnasio?, Enumerar de 1 a 4, donde 1 es más importante y 4 es menos importante.				
	Precio	Estacionamiento Incluido	Cantidad y Variedad de Maquinas	Variedad de Clases (Baile, Spinning, Musculación, Personal trainer, etc.)
1 lugar	58	61	57	37
2 lugar	62	86	42	21
3 lugar	61	43	71	34
4 lugar	28	22	41	116
1 lugar %	27%	29%	27%	17%

5. ¿A través de cuál de los siguientes medios de comunicación, usted se informa? (Marcar todos los que utiliza)					
	Radio	Páginas Web	Instagram	Facebook	Twitter
Cantidad	114	92	57	161	18
Porcentaje	26%	21%	13%	36%	4%

6. ¿Qué plan de membresía prefiere en un Gimnasio? (Marcar solo uno)			
	Plan Mensual	Plan Semestral	Plan anual
Cantidad	91	34	88
Porcentaje	43%	16%	41%

7. ¿En cuánto a un plan de Membresía del Gimnasio, cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente? (Marcar solo uno)				
	De 20 mil a 30 mil pesos	De 31 mil a 40 mil pesos	De 41 mil a 60 mil pesos	Más de 60 mil pesos
Cantidad	155	54	2	2
Porcentaje	73%	25%	1%	1%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°8: Fortalezas y Debilidades Competidores

Gimnasio	Fortalezas	Debilidades
Gimnasio MDS	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación Céntrica - Maquinas de última tecnología - Amplias y cómodas instalaciones - Única piscina temperada y techada de Calama - Clases de natación - Seguridad por CCTV y Guardias de Seguridad - Cuenta con Estacionamientos propios - Amplitud de Servicios - Alto posicionamiento de la Marca MDS en Calama - Spa - Sauna 	<ul style="list-style-type: none"> -Sin experiencia en la Industria
Sportlife Calama	<ul style="list-style-type: none"> - Pertenece a una cadena nacional de Gimnasios - Ubicación Céntrica - Fuerte posicionamiento de la Marca - Horario de Lunes a Domingo - Maquinas de última tecnología - Amplitud de Servicios - Sauna 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con Estacionamientos propios - Instalaciones pequeñas
Energy Calama	<ul style="list-style-type: none"> - Pertenece a una cadena nacional de Gimnasio - Ubicación Céntrica. - Fuerte posicionamiento de la Marca - Horario de Lunes a Domingo - Maquinas de última tecnología - Amplitud de Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con Estacionamientos propios
Leblon Sport Calama	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación Céntrica. - Horario de Lunes a Domingo -Amplitud de Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja Tecnología de máquinas. - No cuenta con Estacionamientos - Instalaciones pequeñas

ADN Sport Calama	- Ubicación Céntrica - Amplitud de Servicios - Horario de Lunes a Domingo	- Baja Tecnología de máquinas. - No cuenta con Estacionamientos - Instalaciones pequeñas
Fitness Club Gym	- Clases personalizadas	- Baja Tecnología de máquinas. - Instalaciones pequeñas
Gimnasio Aspech	- Clases personalizadas	- Baja Tecnología de máquinas. - Instalaciones pequeñas - Baja línea de servicios
Gimnasio Be! Wellness & Fitness	- Clases personalizadas	- Baja Tecnología de máquinas. - Instalaciones pequeñas - Baja línea de servicios
EBody Calama	- Clases personalizadas	- Baja Tecnología de máquinas. - Instalaciones pequeñas - Baja línea de servicios

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°9: Matriz principales competidores con los servicios que disponen, horarios y tarifas por cada uno de sus planes.

Servicios	Sportlife Calama	Energy Calama	Leblon Sport Calama	Gimnasio MDS Calama
Matricula Inicial	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 12.000	Sin Matricula
Piscina liberada	NO	NO	NO	SI
Clases de natación Kids	NO	NO	NO	SI
Aqua Fitness	NO	NO	NO	SI
Baile entretenido	SI	SI	SI	SI
Ballet infantil	SI	NO	NO	NO
Body Attack	SI	SI	NO	SI
Body Combat	SI	SI	SI	SI
Circuit Training	SI	NO	NO	SI
Entrenamiento de Suspensión	SI	SI	NO	SI
Gap	SI	NO	NO	SI
Insanity	SI	NO	SI	SI
Karate	SI	NO	SI	SI
Pilates	NO	SI	SI	SI
RPM	SI	SI	SI	SI
Spinning	SI	SI	SI	SI
Taekwondo kids	SI	NO	NO	NO
TRX	SI	SI	NO	SI
Yoga	SI	NO	NO	SI
Zumba	SI	SI	SI	SI
				SI
Estacionamiento incluido	NO	NO	NO	(plan sem o anual)

Tipo de Plan	Sportlife Calama	Energy Calama	Leblon Sport Calama	Gimnasio MDS Calama
Clases Niños	\$ 23.000	N/A	N/A	\$ 20.000
Planes Mensuales (PM)	\$ 60.000	\$ 50.000	\$ 36.000	\$ 55.000
Planes Semestrales (PS)	\$ 35.000	\$ 50.000	\$ 36.000	\$ 40.000
Planes Anuales (PA)	\$ 24.000	\$ 18.333	\$ 36.000	\$ 30.000
Considera Estacionamiento				
Tipo de Plan	Sportlife	Energy	Leblon Sport	MDS Calama
Lunes a viernes	07:00 - 23:00	07:00 - 23:00	07:00 - 23:00	07:00 - 23:00
Sabado	08:00 - 18:00	09:00 - 19:00	09:00 - 21:00	09:00 - 22:00
Domingo	09:00 - 14:00	09:00 - 14:00	09:00 - 13:00	09:00 - 14:00

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°10: MODELO CANVAS

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de Maquinas - Hotel - Influencers - Kinesiólogos - Asociaciones Deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Clases Especializadas - Contacto de Influencers Objetivo - Asistencia Nutricional - Actualización Redes Sociales - Publicidad y Difusión 	PV1: Entrenamiento Guiado PV2: Oferta Total a Pasajeros del Hotel PV3: Entrenamiento de Alta Exigencia PV4: Mejora del Rendimiento deportivo PV5: Generar los mayores beneficios y tarifas para los convenios con empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia Personalizada - Actividades Grupales - Actividades con empresas de la zona 	PV1: Público en General PV2: Huespedes del Hotel PV3: Deportistas PV4: Atletas PV5: Empresas
RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> - Marca Hotel - Estacionamiento - Piscina - Infraestructura - Instructores - Maquinas 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales - Radio - Hotel - Casino - Boca Oido 		
ESTRUCTURA DE COSTOS <p>INVERSION:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acondicionamiento de Espacio Interior (Remodelación) - Compra de Maquinas - Muebles de Oficina <p>COSTOS FIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arriendo Espacio Físico - Arriendo Computadores - Remuneraciones <p>COSTOS VARIABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insumos - Publicidad - Servicios Basicos - Canjes / Servicios Influencers 			FUENTES DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> - Membresias 	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°11: Fotografías servicios Clínica Las Condes Santiago.



<p>PLAN VIDA SALUDABLE 1° mes \$81.120 Incluye: Evaluación Kinésica. Evaluación Traumatológica. Evaluación Física. A partir 2° mes \$50.000 Incluye: Evaluación Física. PROMOCIÓN. Trimestre \$124.000 Semestre \$205.000</p>
<p>PLAN RETORNO DEPORTIVO Sólo con orden médica Mensualidad: \$111.026 Incluye: Evaluaciones Kinésicas (3) Evaluación Traumatológica. Evaluación Física. HORARIOS: Lunes a viernes de 7:00 – 21 horas Sábados 9:00 – 13:00 horas</p>

Anexo N°12: Principales empresas de la zona:

Nº	Empresa	Rut
1	A3D Chile S.A.	96955880-7
2	Acciona Airport Services	76611528-4
3	Achs	70360100-6
4	Agrosuper S.A.	76129263-3
5	Ale Heavy Lift Chile Spa	76588089-0
6	Alianza Creativa Comunicaciones Ltda.	76378392-8
7	Arrendadora De Vehiculos S.A.	77225200-5
8	Asesorias Marcela Elizabeth	76309217-8
9	Asesorias Y Servicios Grupo Educativo Sp	76041771-8
10	Auto Summit Chile S.A.	96924460-8
11	Automotores Gildemeister Spa	79649140-K
12	Bain & Company Chile Asesorias Limitada	76146692-5
13	Banco Central De Chile	97029000-1
14	Bbva Corredora Tecnica De Seguros Ltda.	89540400-4
15	Bbva Factoring Ltda.	76870660-3
16	Bcd Travel Chile S.A.	96999420-8
17	Bechtel	95207000-2
18	Bermad Fluid Solutions S.A.	96808700-2
19	Besalco M.D. Montajes S.A.	99564360-K
20	Boletin Del Trabajo	76557775-6
21	Brass Chile S.A.	77611600-9
22	Bridgestone Mining Solutions Latin Ameri	96972630-0
23	Broadspectrum Chile Spa	76050301-0
24	Cadotech S.A.	96973190-8
25	Caid S.A.	76069751-6
26	Caja 18	82606800-0
27	Caja De Compensacion De Asignacion Famil	81826800-9
28	Camara Chilena De La Construccion A G	81458500-K
29	Carlson Wagonlit Chile S.A.	96937290-8
30	Cencosud Retail S.A.	81201000-K
31	Centro De Extencion Y Capacitacion Mahui	BLOQUEAD
32	Cia De Leasing Tattersall S.A.	96565580-9
33	Clinica El Loa S.A.	96802800-6
34	Cms Campos Menichetti Suarez Spa	76339758-0
35	Cobreloa S.A.D.P.	76528540-2
36	Cobreloa, Cobreloa	76528540-2

Nº	Empresa	Rut
37	Codesser	70265000-3
38	Colegio Juan Pablo Ii	65127871-6
39	Comdes Calama	70954900-6
40	Comercial Y Servicios Verne Spa	76034722-1
41	Comercializadora Experiencias Getaway Lt	76080649-8
42	Comgas Andina S.A.	96905520-1
43	Compañia Petroleo De Chile Copec S.A.	99520000-7
44	Compañia De Servicios Industriales Ltda	85840100-3
45	Conect Marketing & Traveling Agency Spa	76622762-7
46	Consejo Nacional De Seguridad	70041700-K
47	Consorcio Celle S.A.	96970270-3
48	Corporacion Cultura Y Turismo De Calama	88951800-6
49	Forum Servicios Financieros	96678790-2
50	Fundacion De Beneficiencia Hogar De Cris	81496800-6
51	Fundacion Educacional Escondida	74191400-K
52	Fundacion Educacional Obispo Luis Silva	65127678-0
53	Ga Operaciones Spa	76479829-5
54	Gama Chile S.A.	78806090-K
55	Geotec Boyles Bros. S.A.	93545000-4
56	Gestion Sur Ltda	77043750-4
57	Hatch Ingenieros Y Consultores Ltda.	78784480-4
58	Hidronor Chile S.A.	96607990-8
59	Honda Motor De Chile S.A.	96870620-9
60	Honeywell Chile S.A.	96659360-1
61	Imak S.A.	96899120-5
62	Inacap	72012000-3
63	Induval S.A	76383080-2
64	Ingenieria Ava Montajes Ltda.	76214280-5
65	Inmobiliaria Guzman Limitada	76262024-3
66	Inppamet Ltda.	79722500-2
67	Intertour Turismo Compañia Ltda	84707400-0
68	Inversiones M Y A Ltda.	76489530-4
69	Isapre Banmedica S.A.	96572800-7
70	Isapre Chuquicamata	79566720-2
71	Jigsaw Technologies Ltda	76015699K
72	Joy Global Chile S.A.	95616000-6

Nº	Empresa	Rut
73	Kaufmann S.A. Vehiculos Motorizados	92475000-6
74	Kghm Chile Spa	76025837-7
75	Corporacion Cultural De La Camara Chilen	73213000-4
76	Corporacion De Bienestar Y Salud	65091028-1
77	Corporacion De Capacitacion Y Empleo	70417500-0
78	Corporacion Incuba2	65035972-0
79	Corporacion Nacional De Desarrollo Indig.	72396000-2
80	Corporacion Nacional Del Cobre De Chile	61704000-K
81	Coval .S.A.	96881530-K
82	Derk Ingenieria Y Geología Ltda	77329510-7
83	Distribuidora Cummins Chile S.A.	968431404
84	Eaton Industries Chile S.P.A.	76103571-1
85	Ecometales Limited Agencia En Chile	59087530-9
86	Empresa Periodistica El Norte S.A.	84295700-1
87	Enaex S.A.	90266000-3
88	Enaex Servicios S.A.	76041871-4
89	Enorchile S.A.	96774300-3
90	Epiroc Chile S.A.C.	91762000-8
91	Esachs S.A.	99579260-5
92	Exploraciones Mineras Andinas S.A.	99569520-0
93	Fam America Latina Maquinarias Ltda.	77683790-3
94	Ferrocarril De Antofagasta A Bolivia	81148200-5
95	Ferrovial Agroman Chile S.A.	96825130-9
96	Ferrovial Servicios Ambientales	77472950-K
97	Ferrovial Servicios Chile Ltda.	76214934-6
98	Fluor Chile S.A.	85555900-5
99	Komatsu Chile S.A.	96843130-7
100	Komatsu Cummins Chile	77260520-K
101	Latam Airlines Group S.A.	89862200-2
102	Latin Gaming Calama S.A.	99599080-6
103	Lider Huaytiquina	76134941-4
104	Liebherr Chile Spa	77461750-7
105	Logistica Hualpen Limitada	76750560-4
106	Louis Berger Chile S.A.	99567050-K
107	Mantencion, Ingenieria Y Servicios En Mi	76163223-K
108	Marina Del Sol S.A.	995993503

Nº	Empresa	Rut
109	Media Luna Producciones	76125533-9
110	Michelin Chile Ltda.	86020700-1
111	Minera Centinela	76727040-2
112	Minera Escondida Ltda.	79587210-8
113	Mmc Chile S.A.	96364000-5
114	Moto Rent Spa	76569691-7
115	Mutual De Seguridad Cchc	70285100-9
116	New Tech Copper Spa	99580830-7
117	Nueva Inmobiliaria Korlaet Spa	76414261-6
118	Ohl Construccion	59059340-0
119	Opticas Gmo Chile S.A.	96891370-0
120	Orica Chile S.A.	95467000-7
121	Otraco Chile S.A.	96802420-5
122	Otsi	96538030-2
123	Outotec Chile S.A.	78040120-6
124	Outotec Servicios Industriales Ltda	99503850-1
125	Petreven Spa Chile	76101133-2
126	Piteau Associates Chile Spa	76126453-2
127	Play Latam S.P.A.	761520369
128	Ppi Chile Ltda.	96632440-6
129	Ppi-Global	96632440-6
130	Preuniversitario Pedro De Valdivia	85698200-9
131	Principal Vida Chile	96588080-1
132	Prodalam S.A.	93772000-9
133	Proloa	65127080-4
134	Psinet S.A.	96780180-4
135	Ram Ltda	96689300-1
136	Recauchajes Bailac Thor Ltda.	89012900-5
137	Recimat Ltda.	76073179-K
138	Rexnord Chile Comercial Ltda.	76583150-4
139	Rodriguez Munera, Antonio	PAE305457
140	Romero Perez, Pedro Ignacio	AAA586916
141	Sacyr Concesiones Chile S.A.	76057576-3
142	Saiz, Manuel	AAH817168
143	Salinas Y Fabres S.A.	91502000-3
144	Salvatore Carnazza, Salvatore Carnazza	YA4231553

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°13: Calculo de Crecimiento Anual de la Demanda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 284.127.427	\$ 335.270.364	\$ 395.619.030	\$ 466.830.455	\$ 550.859.937
Nuevos Clientes	1.500	1.770	2.088	2.464	2.908
Market Share	8,12%	9,58%	11,30%	13,34%	15,74%

Fuente: Elaboración propia.

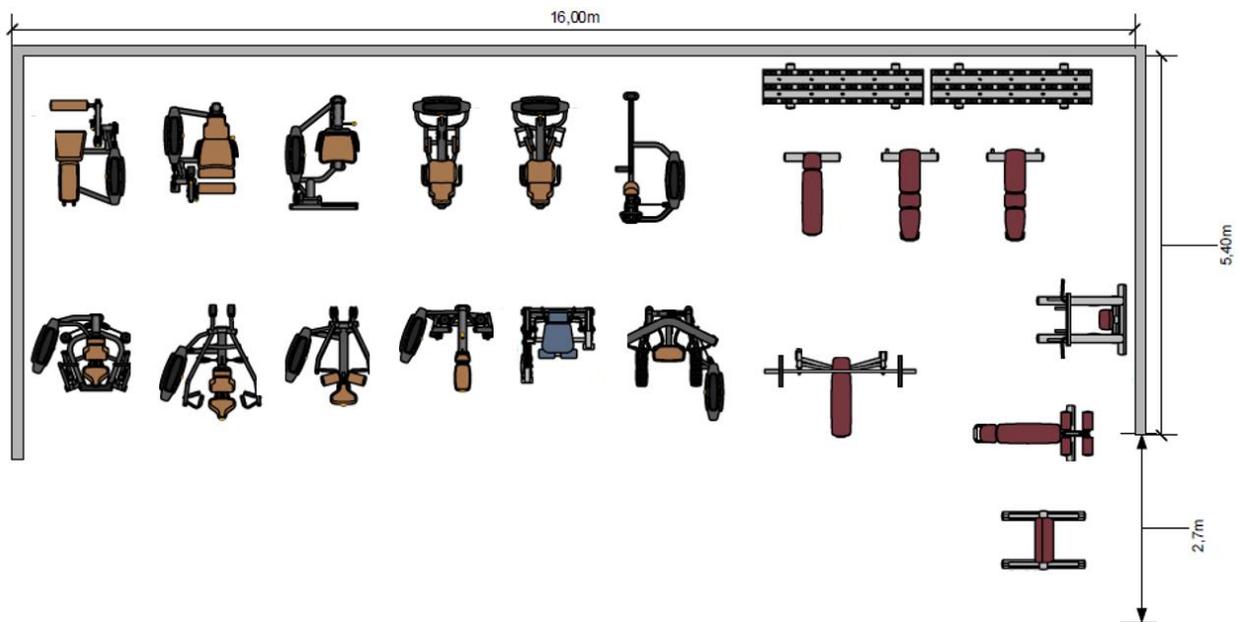
Anexo N°14: Calculo de Estimación de la Demanda (Año 1)

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por Membresías	\$ 5.480.000	\$ 12.524.000	\$ 13.689.600	\$ 19.918.560	\$ 21.276.696	\$ 19.634.297	\$ 24.644.477	\$ 25.137.315	\$ 27.247.480	\$ 35.802.119	\$ 33.813.565	\$ 34.471.585
Ingresos por Matrícula (Excluido Empresa y Anual)	\$ 480.000	\$ 624.000	\$ 748.800	\$ 898.560	\$ 1.033.344	\$ 826.675	\$ 843.209	\$ 885.369	\$ 1.062.443	\$ 1.168.687	\$ 934.950	\$ 981.697
Planes Mensuales (PM) \$ 40.000.-	20	26	31	37	43	34	35	37	44	49	39	41
Planes Semestrales (PS) \$ 35.000.-	12	16	19	22	26	21	21	22	27	29	23	25
Planes Anuales (PA) \$ 30.000.-	2	3	4	5	6	5	6	6	9	10	9	10
Plan Empresa (PE) \$ 20.000.-	6	30	30	50	50	50	70	70	70	100	100	100
TOTAL NUEVOS SOCIOS	40	74	84	115	125	110	132	135	149	188	172	176

Fuente: Elaboración propia.

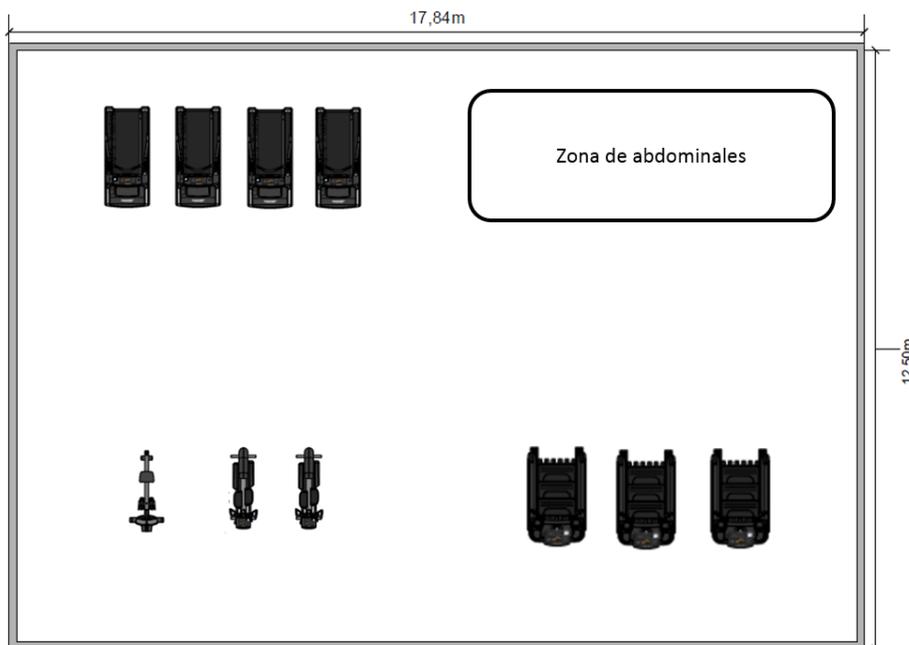
Anexo N°15: Plano Instalaciones

Sala de Musculación:



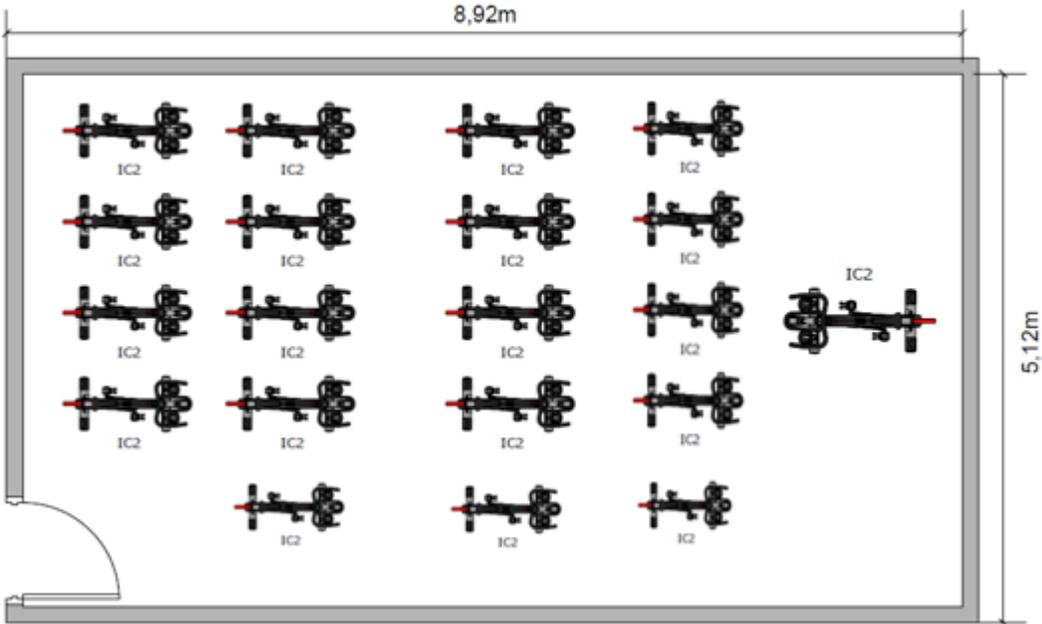
Fuente: Elaboración propia.

Sala de Cardiovascular:



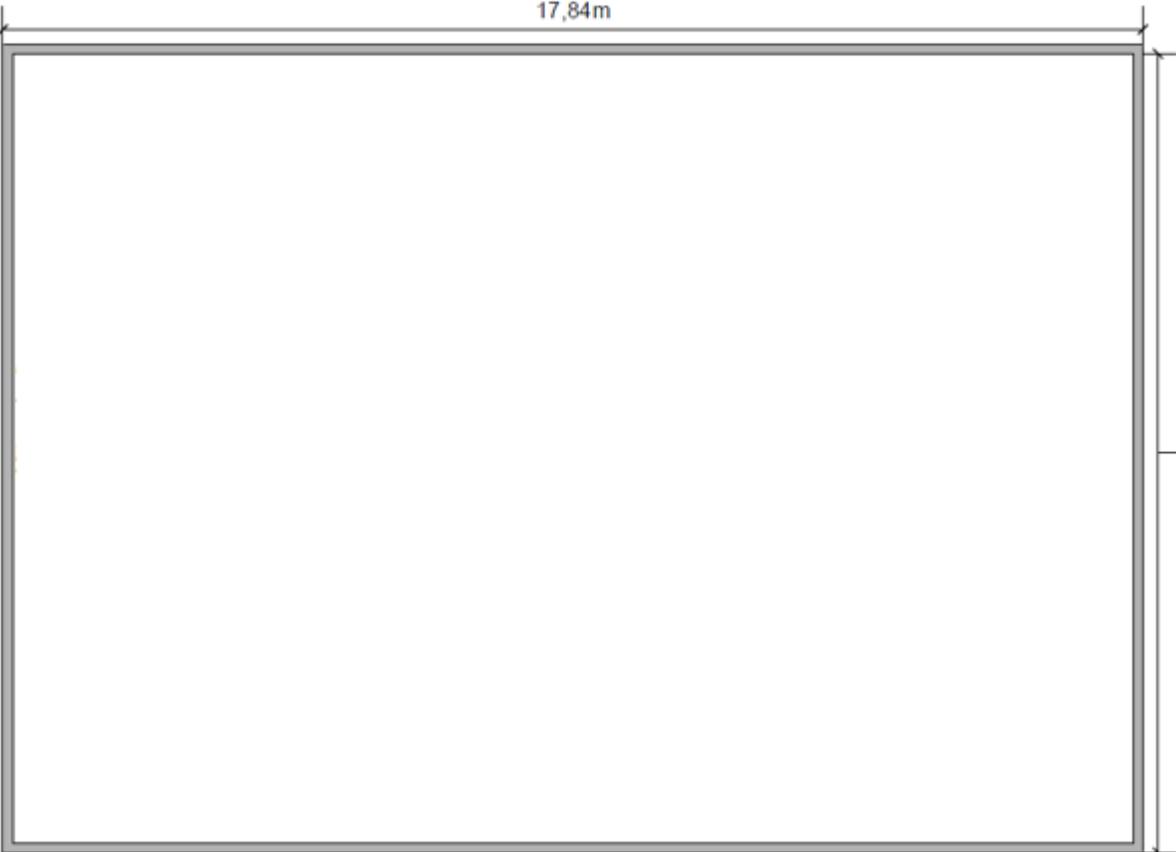
Fuente: Elaboración propia.

Sala de Spinning / RPM:



Fuente: Elaboración propia.

Sala Multiuso:



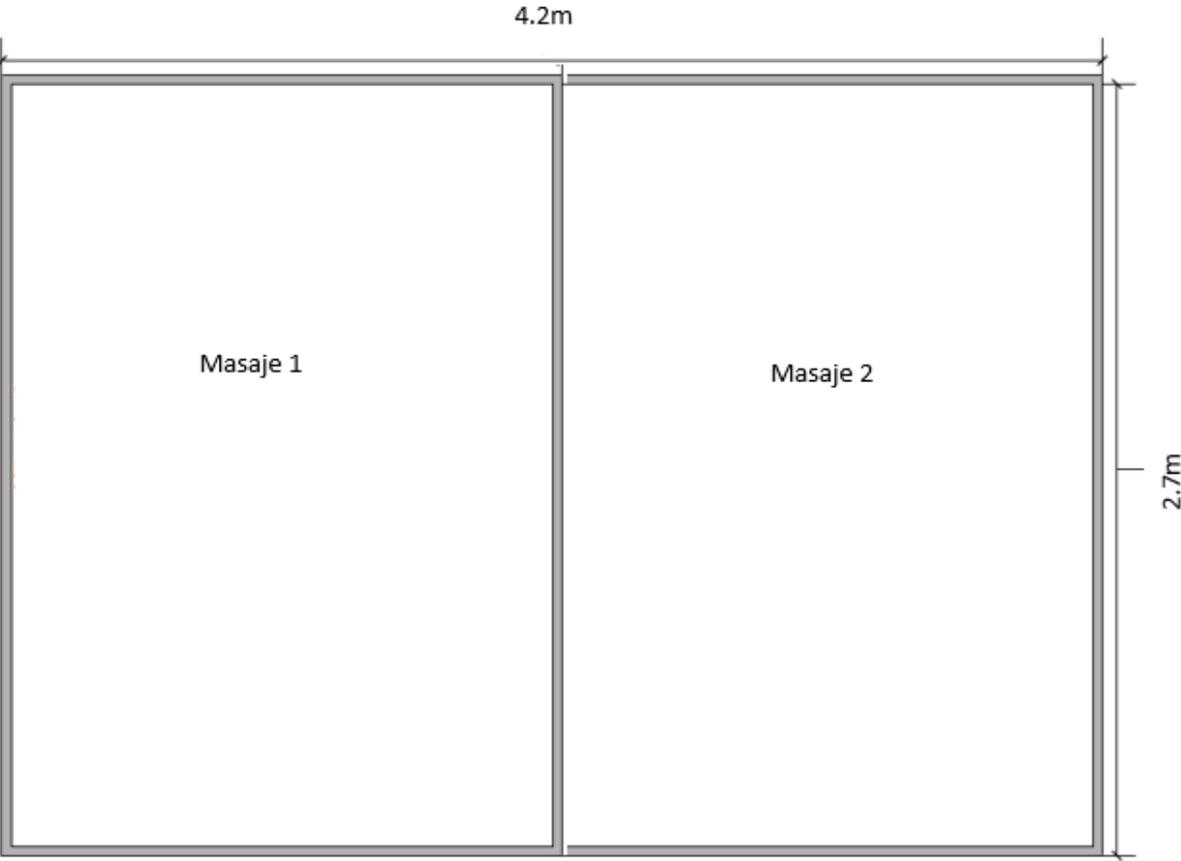
Fuente: Elaboración propia.

Piscina:



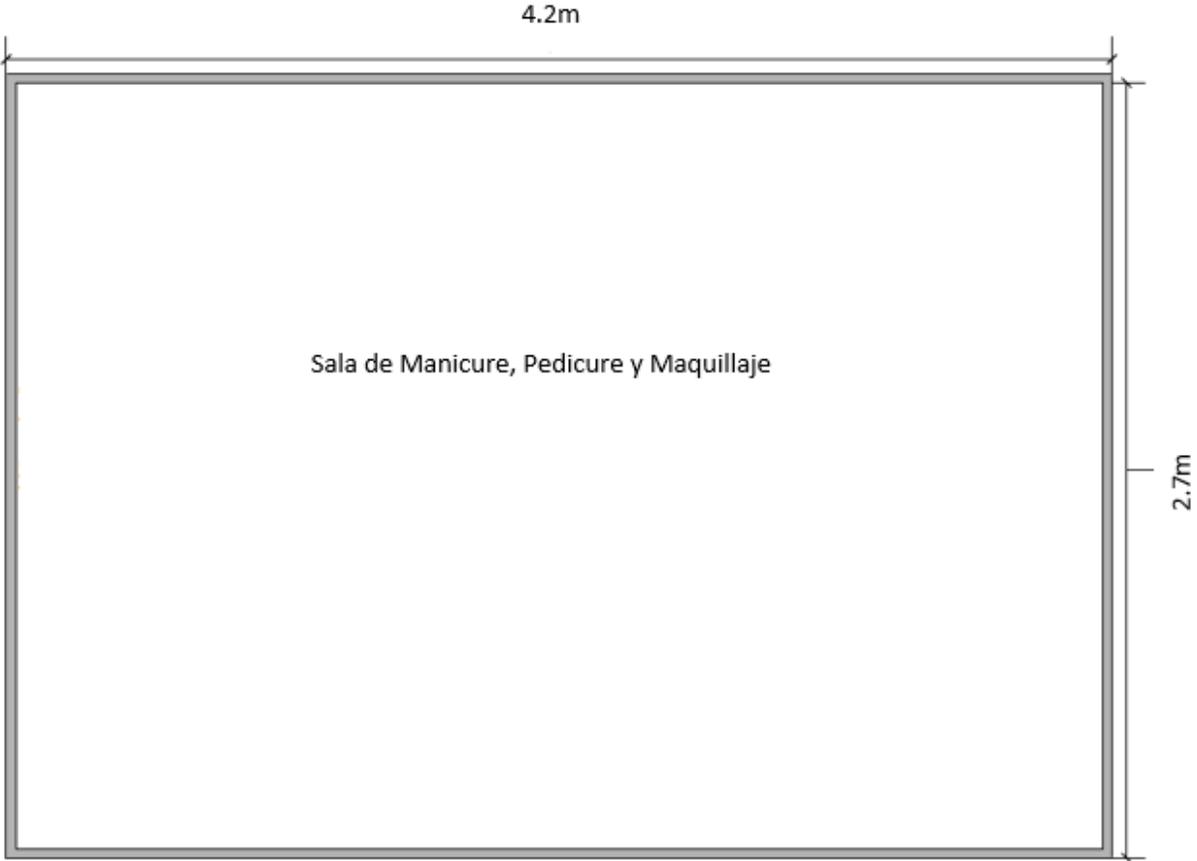
Fuente: Elaboración propia.

Sala de Masajes:



Fuente: Elaboración propia.

Sala de Manicure, Pedicure y Maquillajes:



Fuente: Elaboración propia.