

VIABILIDAD DE UN GIMNASIO DE FÚTBOL EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

DANIEL ORTIZ GIL

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero Administrador**

Director

Vladimir Calle Zapata

Ingeniero Administrador

Magíster en Finanzas



**UNIVERSIDAD EIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2018**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. PRELIMINARES.....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	15
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	15
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.3 MARCO DE REFERENCIA.....	15
1.3.1 <i>Antecedentes</i>	15
1.3.2 <i>Marco teórico</i>	16
2. METODOLOGÍA.....	25
3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	27
3.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO Y DEL MERCADO QUE INFLUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.	27
3.1.1 <i>Descripción del producto o servicio</i>	27
3.1.2 <i>Estudio sectorial</i>	30
3.1.3 <i>Estudio de mercado</i>	34
3.2 VIABILIDAD TÉCNICA DEL MODELO DE NEGOCIO.	40
3.2.1 <i>Determinación del tamaño del Proyecto</i>	40
3.2.2 <i>Determinación de la localización</i>	42
3.2.3 <i>Distribución de la planta</i>	44
3.2.4 <i>Inversión en obras físicas</i>	46
3.2.5 <i>Inversión en equipos</i>	47
3.2.6 <i>Mano de obra requerida</i>	49
3.2.7 <i>Procesos</i>	50
3.2.8 <i>Tecnología</i>	52
3.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO.....	52
3.3.1 <i>Estudio Organizacional</i>	52
3.3.2 <i>Estudio legal</i>	57
4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.....	62
REFERENCIAS.....	64
ANEXO 1 – ENTREVISTA A FISIOTERAPEUTA	69
ANEXO 2 – BALANCE GENERAL	72
ANEXO 3 – ESTADO DE RESULTADOS	73
ANEXO 4 – FLUJO DE CAJA.....	74
ANEXO 4 – ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	75

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 - PESTEL	33
Tabla 2 - Matriz Estratégica Jerárquica.....	33
Tabla 3 – Determinación del Universo (DANE).....	35
Tabla 4 – Método Cualitativo de Puntos para Determinar Micro-localización.....	44
Tabla 5 – Determinación de Áreas	45
Tabla 6 – Systematic Layout Planning (Distribución del Local)	46
Tabla 7 – Inversión para la Construcción de la Cancha Sintética	47
Tabla 8 – Costos de Adquisición Equipos y Herramientas del Gimnasio.....	48
Tabla 9 – Costo de Adquisición de Muebles y Enseres.....	49
Tabla 10 – Nomina Operativa.....	50
Tabla 11 – Nomina Administrativa.....	53
Tabla 12 – Descripción de Cargo (GERENTE)	54
Tabla 13 – Descripción de Cargo (DIRECTOR GESTIÓN HUMANA)	55
Tabla 14 – Descripción de Cargo (RECEPCIONISTA).....	55
Tabla 15 – Descripción de Cargo (DIRECTOR MERCADEO)	56
Tabla 16 – Descripción de Cargo (SECRETARIA GENERAL).....	56

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Ilustración 1 Grado de Afición al Fútbol en los Encuestados.....	11
Ilustración 2 – Tamaño de la Muestra	35
Ilustración 3 – Horarios Preferidos por los Usuarios	37
Ilustración 4 – Desplazamiento Máximo de los Usuarios Hasta el Gimnasio	39
Ilustración 5 – Deseo de los Usuarios a la Practica Frecuente del Fútbol	40
Ilustración 6 – Frecuencia Semanal de Actividad Física en Usuarios	41
Ilustración 7 - Desplazamiento Máximo de los Usuarios Hasta el Gimnasio	43
Ilustración 8 – Proceso del Servicio	51
Ilustración 9 – Estructura Organizacional.....	54
Ilustración 10 – Logo del Proyecto	59
Ilustración 11 – Consulta Virtual de Marca I.....	59
Ilustración 12 – Consulta Virtual de Marca II.....	60
Ilustración 13 – Consulta Virtual de Marca III.....	60
Ilustración 14 – Consulta Virtual de Marca IV	61
Ilustración 15 – Consulta Virtual de Marca V	61

RESUMEN

La presente investigación estudia la implementación de un gimnasio temático orientado al Fútbol en la ciudad de Medellín. En Colombia y especialmente esta ciudad, hay una gran afición al Fútbol, siendo sin lugar a dudas el deporte mas popular en el país. Las personas encuentran en el deporte además de un medio para ejercitarse y estar en buena forma física, un ámbito que les permite relacionarse con otras personas que comparten esa misma pasión.

Desafortunadamente, muchos deportistas aficionados dejan de practicar Fútbol a una edad temprana. Una explicación de lo anterior son las lesiones, la falta de tiempo, lugares o personal adecuado para desarrollar la actividad física. Paralelamente, la cultura “fit” ha llevado a que surjan muchos gimnasios en el país durante la ultima década, sin embargo, las propuestas no logran satisfacer a los usuarios y por ende fidelizarlos. Gracias a lo anterior, se identificaron dos grandes problemáticas que motivan la realización de este estudio: personas que aman el fútbol, pero no pueden practicarlo por lesiones y personas que quieren ejercitarse, pero no encuentran una opción de entrenamiento físico que los motive a asistir al gimnasio constantemente en el mediano y largo plazo.

Es esto por lo que surge la idea de crear un gimnasio temático que ayude a las personas a recuperarse de sus lesiones y a prevenir recaídas, pero también que proporcione un espacio para que ellas mismas estén en buena forma física motivadas por su pasión al Fútbol. Es decir, lograr que no abandonen el gimnasio después de un par de meses, ya que allí estarán divirtiéndose al lado de su deporte favorito.

Se realizo inicialmente un estudio de mercado que, por medio de una fuente primaria (encuesta), indicó que el gimnasio tendría gran acogida entre los potenciales usuarios, ya que el 36% de los encuestados se considera muy aficionado al futbol y un 19% adicional se considera aficionado. Además, la encuesta mostró que a un 55% de los usuarios les gustaría practicar Fútbol mas frecuentemente. Las personas no lo hacen por lesiones o por falta de tiempo y personal. Claramente el modelo de negocio debe responder a todas estas sugerencias que arroja la encuesta.

Adicionalmente se estudiaron aspectos sectoriales, técnicos y administrativos que pueden influir en la implementación de este modelo de negocio. A pesar de ser un sector fragmentado, la propuesta es innovadora y puede generar diferenciación frente a otras que ya están establecidas en el mercado. La inversión necesaria puede reducirse por medio del arriendo del lugar, evitando construir. Todo esto se puede lograr alquilando una casa antigua que cumpla con los requerimientos de área y terreno necesarios para la operación del gimnasio. Finalmente, se estimó la viabilidad financiera del modelo de negocio, ya que por medio de estados financieros proyectados podemos establecer las metas de ingresos y lograr una estimación de los costos los cuales son analizados en el estudio técnico.

Palabras Clave: gimnasio, fútbol, fisioterapia, entrenamiento, deporte.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ABSTRACT

This investigation studies the implementation of a thematic football gym in Medellín, Colombia. In this country and specifically in the city of Medellín there is a great taste for this sport, there is no doubt that it is the most popular sport along the country. People not only find the sport as a way of being in shape, but also a form of making relationships with other persons that share the same passion.

Unfortunately, lots of people stop practicing the sport at an early age. This may be caused by injuries or by lack of people, time and places where to practice. Simultaneously, the fitness culture has caused the creation of a lot of gyms in Colombia during the last decade, however, these options don't seem to engage people completely. Two main problems were identified because of these situations; people who love football but can't practice because of past injuries and people who want to get in shape but can't find any motivating way of training, both of them like the sport and would enjoy it much more than just going to a regular gym, resulting in better discipline in the long run.

Because of these reasons the idea was born, opening a football-based gym, that helps people recover from their injuries by physical therapy, but also motivating people to get in shape due to the joy that the sport can bring. All these in order to help people to stay motivated after a few months of going to the gym.

Making a survey was necessary to establish some market conclusions like the good response of users to the gym; 36% consider themselves football fans and 19% like football. Also, the survey unveiled that around 55% of the people would like to practice football more often, but don't do it because of injuries, lack of time and players.

Additionally, market, technical and managerial aspects were studied to determine the impact of them in the business model. Due to a high competition in this market, the idea needs to be very innovative, and it could lead to a differentiation compared to other established brands. The investment required could be reduced by renting the place, this will avoid construction by renting an old house with enough room for the gym to operate. Finally, financial aspects were studied, this was accomplished by projected financial statements which help determine income goals and monetize all the aspects studied in the technical chapter as costs.

Keywords: gym, football, therapy, training, sport.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

INTRODUCCIÓN

La idea que motivo la elaboración de este trabajo nace de su autor, un joven aficionado al fútbol desde muy temprana edad, quien desafortunadamente sufrió su primera lesión de rodilla a los 17 años y desde ese entonces no ha podido disfrutar de la misma manera de su deporte favorito. Esto se derivó en una gran frustración y falta de motivación para hacer otros tipos de actividad física, en los cuales no logró la disciplina necesaria. ¿Por qué no hacer ejercicio practicando o entrenando fútbol sin arriesgarse a recaer de su lesión?

Los deportistas aficionados o amateur disfrutan del deporte tal vez más que los profesionales, pero están lejos de poder entrenarse y cuidar su estado físico de la misma forma que quienes practican el deporte profesionalmente. Esto es bastante lógico, ya que los profesionales viven del deporte y deben cuidar al máximo su cuerpo para prevenir lesiones y además alcanzan rendimientos deportivos superiores gracias a una buena preparación física.

Las lesiones son un fenómeno que puede ocurrir tanto en el fútbol aficionado como en el profesional, nadie está exento de sufrir una lesión, sin embargo, la recuperación es de vital importancia para regresar a la actividad con la misma capacidad física y deportiva. Es muy diferente el proceso de recuperación de un futbolista profesional al de un amateur, lo que resulta en que la recuperación sea diferente, de menor calidad. Muchos aficionados al fútbol se ven obligados a abandonar la práctica del deporte por las reincidentes lesiones y lo tediosa que puede llegar a ser su recuperación, prefieren no arriesgarse a sufrir una nueva lesión y se resignan a no disfrutar más de su deporte favorito.

La mayoría de las personas hoy en día son conscientes de la importancia de la actividad física para la salud, los gimnasios se han venido popularizando en la última década. Sorpresivamente, las personas en Medellín prefieren los deportes que cualquier otro tipo de actividad física, la encuesta realizada para el estudio de mercado da a entender que las personas no encuentran motivación en asistir a un gimnasio convencional ya que estos tienen una dinámica bastante superficial e individualista. Por lo tanto, se aburren y no encuentran una opción para ejercitarse que a su vez los motive a asistir a las sesiones de entrenamiento.

Los problemas mencionados anteriormente motivaron la realización de este trabajo, en el cual se estudiará la viabilidad comercial, técnica y financiera de un gimnasio orientado al fútbol en la ciudad de Medellín, con servicios por suscripción y fisioterapia (para usuarios lesionados).

Inicialmente es importante estudiar el sector económico al cual se entraría a competir, haciendo todo un análisis de los principales factores del entorno que podrían afectar el modelo de negocio, luego se procede a definir la segmentación y a estudiar el mercado

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

objetivo y sus preferencias en cuanto a producto (en este caso es servicio), precio, plaza y promoción. El estudio de mercado será vital para estimar el nivel de ingresos del proyecto.

Posteriormente se evaluará la viabilidad técnica del modelo de negocio, estudiando factores como el tamaño, la ubicación, la mano de obra requerida para operar, la inversión necesaria en PP&E y la distribución de la planta. El estudio técnico determina los costos del proyecto y la inversión requerida para implementar el modelo de negocio.

Finalmente, se determinará si el proyecto es viable financieramente. Este último estudio recoge datos y conclusiones de los anteriores para así monetizar la información obtenida y proyectar los estados financieros necesarios. A partir de esto se evaluará que tan rentable es el proyecto. Es importante hacer estos estudios a detalle ya que el proyecto puede ser rentable en el mediano y largo plazo, pero es posible que no cuente con la liquidez necesaria para operar hasta que se llegue al punto de equilibrio. Muchos negocios caen en la quiebra por falta de liquidez, a pesar de ser rentables. Por lo tanto, se prestará especial atención en el Flujo de Caja y el Estado de Flujo de Efectivo (EFE), factores determinantes que indican la liquidez del proyecto.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En muchos casos las personas no pueden practicar deportes por limitaciones físicas derivadas de lesiones mal llevadas o de la misma inactividad física que llevan en su vida cotidiana. Las lesiones deportivas sufridas en la infancia o adolescencia, si no son debidamente tratadas, pueden causar problemas crónicos e impedir que las personas practiquen deporte en el futuro, todo esto deriva en un problema de salud pública. De acuerdo con Albohm. “Una lesión que sufre un adolescente de 14 o 16 años puede afectarle por el resto de su vida”. (HealthDay, 2010)

Según artículo de la Revista Semana (Revista Semana, 2014), un estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría indicó que el 94% de las personas encuestadas consideran que el fútbol es importante para la sociedad colombiana. Esto indica que en Colombia hay una gran afición al fútbol y sin ninguna duda se puede concluir que es el deporte más popular del país, lo que significa una gran oportunidad para modelos de negocio relacionados con esta disciplina (Revista Semana, 2014). Adicionalmente se hizo una investigación de mercado en la cual se le preguntó a los encuestados: Del 1 al 5 ¿qué tan aficionado al fútbol te consideras? (Ver Ilustración 1) Los resultados fueron bastante sorprendentes, mas del 55% de los encuestados se ubican en los niveles de mayor afición, numéricamente expresados como 4 y 5, además cerca del 37% de los usuarios potenciales se considera a si mismo como muy aficionado al fútbol, esto representaría mas de 30.000 personas como mercado potencial. Todo lo anterior teniendo en cuenta la descripción del estudio de mercado que se presentara mas adelante.

Del 1 al 5 ¿qué tan aficionado al fútbol te consideras?

123 responses

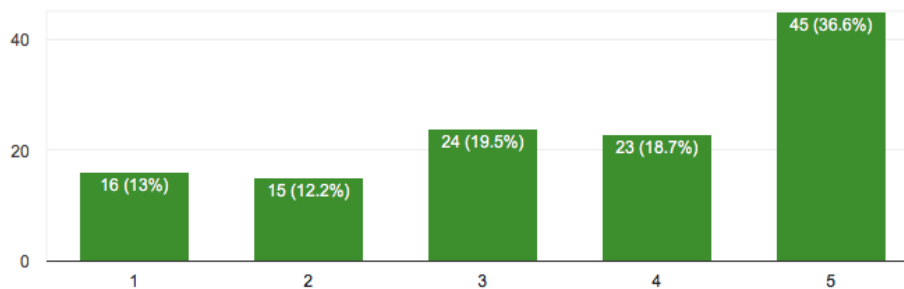


Ilustración 1 Grado de Afición al Fútbol en los Encuestados

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Hoy en día a nivel mundial se viene popularizando la cultura “fit”; comida saludable, buenos hábitos cotidianos y sobre todo ejercicio. Además, el mercado de los gimnasios a nivel mundial tiene crecimientos del 25% cada año y Colombia tiene aproximadamente el 1% de los gimnasios del mundo. Adicionalmente, el gimnasio líder en Colombia, BodyTech, creció un 32,2% entre 2013 y 2014 (Lozano, 2015). Esto significa que cada vez son más las personas que quieren hacer ejercicio y la demanda por este tipo de actividades viene aumentando en cifras contundentes. Lo mencionado anteriormente genera grandes oportunidades para modelos de negocio que pertenezcan a este sector, el cual aún se encuentra en etapa de crecimiento.

Hay una gran motivación para que la población busque maneras de hacer ejercicio, pero en muchas ocasiones esta motivación no dura más de tres meses, esto se convierte en un gran problema para los gimnasios ya que el mayor reto para este tipo de empresas es retener a los usuarios; “Seis de cada diez personas que toman la iniciativa de matricularse no superan los tres meses de permanencia.” (Retamar, ¿Por qué dejamos el gimnasio?, 2012), además señala que la mayor causa de este fenómeno es la falta de motivación en los usuarios, sumado a la poca atención que reciben los intereses de cada uno de ellos. Por estas razones es bastante atractivo desarrollar un modelo de negocio en el cual se motive al usuario por medio de la práctica de su deporte favorito.

La propuesta en este proyecto es integrar el ejercicio con el deporte, teniendo como objetivo motivar a las personas a ir al gimnasio mientras se divierten estando cerca de su deporte favorito, un entrenamiento de fútbol de manera funcional; “Fitbol” un gimnasio de fútbol. Esta modalidad es bastante usada por los jugadores profesionales en varios equipos de La Liga Águila (Nacional, 2017) y muy utilizada en Europa, lugar donde está la élite del deporte. Este tipo de entrenamiento no solo es útil para el acondicionamiento físico sino para la rehabilitación de lesiones y la prevención de estas. En principio se busca impactar los sectores de Envigado, El Poblado y Las Palmas, en su mayoría hombres entre los 15 y 45 años con un poder adquisitivo alto, estratos 5 y 6.

Este proyecto busca brindar la opción de tener una vida saludable a todas las personas aficionadas al fútbol. También a motivarse por medio de la diversión presente en el deporte, para darle al ejercicio la continuidad necesaria y así llevar una vida saludable, recuperarse de lesiones y prevenir las mismas, para así extender y disfrutar su vida deportiva al máximo.

El paradigma actual dicta que la actividad física está asociada con la salud humana, esta tiene un sin fin de beneficios para la salud física y mental en personas de todas las edades. El ejercicio físico disminuye los efectos del envejecimiento, ayuda a aumentar la fuerza, disminuye la tensión arterial, previene enfermedades osteomusculares, ayuda en el control de la diabetes y además mejora la flexibilidad, el equilibrio y la movilidad articular de las personas. A todos estos beneficios físicos se le suman algunas mejoras psicológicas que genera el ejercicio, tales como; incremento en el estado de ánimo, disminución en tanto la depresión como la ansiedad, eleva la autoestima y mejora la imagen corporal (Cintra, 2011).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Con el cambio cultural y social que se ha dado en los últimos 5 años en Colombia, la fiebre por el ejercicio ha aumentado y cada vez son más las personas que buscan lugares donde practicar deporte u otros métodos de entrenamiento físico. “En Colombia, más de 460.000 personas que son miembros de un gimnasio” (Chiquiza, 2017) Hay muchos modelos de negocio nuevos que buscan entrar y consolidarse en el sector de gimnasios y centros de acondicionamiento físico, pero la principal motivación para realizar el estudio de la viabilidad de este modelo de negocio es la diferenciación que tiene frente al resto de propuestas que hay disponibles en el mercado. (Echeverri, 2016)

En la actualidad es evidente el crecimiento de la cultura “fitness” en Medellín, según un informe del periódico El Colombiano (El Colombiano, 2017) “del total del gasto de los hogares, el 2% corresponde a lo que pagan por ir a los gimnasios.” Parece poco, pero en dinero, como dice el analista, “es toda una salvajada, pues representa 12 billones de pesos, o sea más de lo que registra en ventas anuales del Grupo Éxito en el país” (El Colombiano, 2017) lo que evidentemente ayuda al crecimiento económico del país, y eso es sólo analizando desde los gimnasios, que no es lo más “apetecido” por muchas personas, ya que el entrenamiento funcional es ahora el más ideal, al menos, para las personas de estratos más altos.

El contexto en Medellín es bastante competitivo pues hay una guerra de gimnasios; “Fuera de que la cultura que hoy vive Medellín ha servido para inducir la necesidad de que las personas tienen que verse bien y tratar de tener un cuerpo perfecto, también ha logrado que se cree una fuerte y agresiva competencia entre las marcas que están en el top de este negocio” (Confidenciales 360, 2017), lo que evidencia que la competencia es alta y muchas empresas buscan entrar vía precio.

La situación actual del país hace que las personas gasten menos en este tipo de servicios ya que son considerados como lujo. Los gimnasios de bajo precio han tomado fuerza en el mercado, “Con inversiones que superan los US\$150 millones, la cadena Smart Fit quiere terminar el año con 100.000 afiliados en 34 gimnasios de varias ciudades del país.” (Portafolio, 2016). Lo que significa que hay una gran inversión en el país que busca llegar al segmento del mercado que prefiere pagar un gimnasio de bajo costo y no tener muchos de los beneficios que tiene un servicio de mayor calidad. Con el objetivo de llevar el fitness a toda la población: “El modelo de negocios, en esta segunda marca (SmartFit), apunta al volumen a partir de una estrategia de precio: la membresía cuesta entre US\$ 15 y US\$ 17 al mes” concluye su fundador Edgard Corona. (Radici, 2017)

También es importante mencionar la rehabilitación de lesiones deportivas, la cual en muchas ocasiones no se hace como se debería según los expertos en el tema, y esto puede conllevar a recaídas de la misma lesión o incluso generar nuevas lesiones. Los principales factores de riesgo de una lesión son la edad, la composición corporal (masa, peso, grasa), la forma física, la alineación biomecánica y la estabilidad postural. Según un estudio realizado por Cervera y Rotger, del cual más de 900 jóvenes fueron sujeto de estudio, arrojó resultados que comprobaron que un debido tratamiento de las lesiones; incluyendo calentamiento, estiramientos selectivos, programas de entrenamiento

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

individuales y acceso al debido tratamiento médico, redujo en un 51% el riesgo de lesión en la muestra poblacional (Cervera & Rotger, 2006).

“Fitbol” es una opción para aquellas personas que consideran aburridos o poco motivacionales los gimnasios que hay actualmente en el mercado. La motivación es la principal causa de deserción en los gimnasios, y se da por diferentes causas; entre ellas el enfoque del gimnasio y la atención que reciben por parte de los empleados (Retamar, ¿Por qué dejamos el gimnasio?, 2012). Además, es un aporte social para todas las personas que han dejado de practicar el deporte que aman por el impedimento de las lesiones o por el miedo a lesionarse dados su edad y condición física. Las lesiones deportivas requieren de un programa constante de fortalecimiento y actividad física, el cual no está disponible en el mercado más allá de la fisioterapia tradicional, esta es inmediatamente después del trauma, lesión o cirugía.

Actualmente hay oferta de servicios similares, de entrenamiento funcional con las instalaciones tercerizadas en el CC El Tesoro local Jaula del Ángel (Jaula del Angel, 2016), pero sin la estructura de un gimnasio y tiene un alto costo para el usuario ya que el servicio es personalizado y brindado por fisioterapeutas que trabajan de forma independiente. También están presentes en el mercado los sitios tradicionales que ofrecen fisioterapia, pero estos no se asemejan a la propuesta “Fitbol”.

Algunas empresas de base tecnológica han tomado fuerza en el sector como es el caso de “Fitpal”, la plataforma que ha revolucionado la manera de hacer ejercicio en Colombia, continúa generando nuevos beneficios para todos los que buscan tener diferentes opciones a la hora de ejercitarse sin pagar más.” (Aló, 2017) Ellos generan valor para el cliente por medio de alianzas con los gimnasios y es un modelo muy innovador y aplicable a muchos sectores de la economía, como fueron en su momento Uber, domicilios.com, Rappi, y muchas otras empresas que se basan en una red de productos y servicios. Estas empresas se caracterizan por su poca inversión en activos tangibles para dedicarse más al desarrollo de software y a la marca. (Sierra, 2017)

Con el contexto actual del sector en la ciudad es importante comprender que para entrar a competir por una porción del mercado hay que tener una estrategia innovadora, ya sea con base en los precios como el caso de SmartFit, en la tecnología como Fitpal o en la metodología como Fitbol, el valor agregado puede estar en diferentes procesos dentro de la organización, pero la diferenciación y la innovación son vitales en este sector tan competido. Un caso de innovación es XL Club en Bogotá cuya segmentación es parecida a la de Fitbol, ellos segmentan para personas con tallas grandes y ahí está el valor agregado porque estas personas se sienten incómodas en los gimnasios tradicionales alrededor del resto de usuarios con cuerpos perfectos “En el norte de Bogotá funciona XL Club, un gimnasio exclusivo para personas de talla grande, que es único en Colombia” (Colombia Inn, 2017) la fundadora argumenta: “En los gimnasios tradicionales, las personas con obesidad o sobrepeso se sienten incómodos y hay quienes los discriminan”. (Colombia Inn, 2017)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para desarrollar un modelo de negocio exitoso en este sector es importante entender las necesidades y demandas de los clientes, la idea de Fitbol resuelve estas necesidades de actividad física y entretenimiento por medio de una propuesta creativa e innovadora que busca la posibilidad de realizarse y mejorar con los estudios futuros. Es importante comprender cuales son los procesos dentro de la organización que más valor van a generar para el usuario, por medio de un estudio de mercado se puede conocer mejor las necesidades del público objetivo, el estudio técnico nos dictara aspectos importantes para la viabilidad del proyecto, seguido por los demás estudios necesarios para tener un modelo de negocio completo, como lo son el legal, organizacional y el financiero que determinara si es rentable y sostenible invertir en dicho modelo de negocio.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

- Formular un plan de negocio para un gimnasio de fútbol en la ciudad de Medellín.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las principales características del entorno y del mercado que influyen en la implementación del modelo de negocio.
- Evaluar la viabilidad técnica del modelo de negocio.
- Determinar aspectos administrativos del modelo de negocio propuesto.
- Estimar la viabilidad financiera del modelo de negocio.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Antecedentes

Es interesante estudiar el proyecto de viabilidad de un gimnasio online en la ciudad de Bogotá, el cual tiene el nombre de “Plan De Negocio Para Creación De Un Gimnasio ON Line (E – Gym) “, y fue realizado por unos estudiantes del posgrado de Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN (Rengifo, Aguilar, & Salazar, 2012).

El proyecto E-GYM “brinda la posibilidad de acceder a un entrenamiento físico on-line con seguimiento en vivo desde cualquier ubicación, que permita obtener salud y bienestar.” Una idea innovadora que corresponde a las demandas y tendencias que hay en el mundo hoy en día, en el cual las grandes empresas están pasando de tener activos fijos a tener plataformas de software que conecten a las personas con productos o servicios al rededor del mundo (Rengifo, Aguilar, & Salazar, 2012).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Las principales conclusiones que arrojó el desarrollo de este trabajo fueron de tipo financiero, la tasa de retorno resultó en 103% anual, muy superior a lo planteado al principio como la tasa esperada por el inversionista de 25%. Un resultado muy por encima de lo esperado, más de 4 veces la expectativa del inversionista. El retorno de la inversión se consiguió en mes número 20, antes de los 2 años, lo cual es bastante positivo también ya que los proyectos requieren de más tiempo para recuperar la inversión inicial (Rengifo, Aguilar, & Salazar, 2012).

Desde un punto de vista del estudio de mercado, se encontraron grandes posibilidades gracias a que la mayoría de las personas encuestadas señalaron que no hacen ejercicio por falta de tiempo, indicando así una gran posibilidad para este modelo de negocio que permite al usuario entrenar desde cualquier lugar donde se encuentre sin la necesidad de tener maquinas ni implementos de entrenamiento más allá de la ropa correspondiente para hacer ejercicio. Hay un contacto en vivo con el entrenador que permite la interacción que motiva al usuario (Rengifo, Aguilar, & Salazar, 2012).

Otro proyecto importante a tener en cuenta para la realización de este trabajo fue realizado por Jessica Builes Ríos en la Universidad Católica de Pereira (Builes, 2014), en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. El proyecto “Elaboración Y Evaluación De Un Plan Negocios Para Un Centro De Acondicionamiento Y Preparación Física En La Ciudad De Pereira”, busca integrar los servicios de gimnasios, los centros de acondicionamiento físico y los sitios de entrenamiento especializado todos en un mismo lugar, brindando gran calidad en el servicio que caracteriza las demandas de los usuarios en el panorama mundial actual del sector servicios (Builes, 2014).

Según Builes las principales conclusiones que arrojó la realización de este trabajo fue un gran panorama en el estudio sectorial, gracias a las cifras de crecimiento en el sector y a la comparación de penetración del mercado con otros países de Latinoamérica los cuales son cultural y socialmente similares. También se encontró que ninguna de las ofertas actuales en el sector cumple con las características de diferenciación enunciadas en la propuesta de valor de este modelo de negocio. En Pereira es de suma importancia el “voz a voz” ya que es una ciudad pequeña y este medio es bastante efectivo gracias a que las personas confían mucho en sus conocidos a la hora de adoptar nuevas rutinas en su vida cotidiana, por consiguiente, es importante generar un impacto para generar un efecto en los usuarios que motive a que estos decidan recomendar el gimnasio a sus familiares y amigos. (Builes, 2014).

Las conclusiones financieras también arrojaron resultados bastante positivos ya que presentan un margen de contribución del 85,37%, y un retorno a la inversión inicial, 500 millones de pesos, en apenas 13 meses. (Builes, 2014)

1.3.2 Marco teórico

El desarrollo de este proyecto estará alineado a la consecución de cada uno de los objetivos específicos, los cuales serán útiles para la recolección de información acerca del sector, y del mercado, de los aspectos técnicos y administrativos del modelo de negocio, y

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

finalmente determinado la viabilidad financiera según los datos que arrojen los estudios anteriores.

ESTUDIO SECTORIAL

El estudio sectorial está compuesto por una serie de metodologías que describen el sector y ayudan a generar conclusiones significativas a la hora de tomar decisiones de inversión en determinado sector de la economía. A continuación, se definirán las dos metodologías más importantes que en conjunto nos ayudan a recoger la información necesaria para esta parte del primer objetivo específico. (Méndez, 2016)

- **Cinco Fuerzas de Porter**

Michael Porter, profesor de Harvard Business School, indica la importancia de su metodología con la siguiente frase: “Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques.” (Porter, 2009), luego de indicar la importancia, Porter procede a definir cada una de las cinco fuerzas que determinan la competitividad de una empresa en un sector determinado:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (Porter, 2009). Además, Porter indica que hay unas barreras de entrada para estos nuevos competidores y enumera siete de ellas como las más importantes:

- Economías de escala por el lado de la oferta.
- Beneficios de escala por el lado de la demanda.
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor,
- Requisitos de capital.
- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.
- Acceso desigual a los canales de distribución.
- Políticas gubernamentales restrictivas.

El poder de los proveedores: “los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2009). Porter agrega ciertas claves que nos ayudan a entender mejor esta fuerza, un grupo de proveedores es poderoso si:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

El poder de los compradores: “Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector” (Porter, 2009). Y agrega ciertas condiciones que definen si un grupo de clientes es poderoso, estas serán listadas a continuación:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

La amenaza de sustitutos: “Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, 2009). Porter explica que, si la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector va a sufrir. Esta amenaza puede ser alta si el sustituto:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

Rivalidad entre competidores existentes: “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (Porter, 2009). Además, señala que la rivalidad es más intensa cuando:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento.
- Las barreras de salida son altas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

- **Análisis PESTEL**

Este análisis comprende factores externos a la compañía que podrían significar oportunidades o amenazas según el modelo de negocio y el sector. Pascual Parada lo define como “técnica que consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales” (Parada, 2013). Parada además nos da una breve descripción de cada uno de los factores involucrados en este análisis y los temas a tratar según el factor. Estos están listados a continuación según Pascual Parada (Parada, 2013):

Políticos: Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro:

- Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales. Es importante entender la globalidad de lo que ocurre y sus relaciones.
- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos
- La política fiscal de los diferentes países
- Las modificaciones en los tratados comerciales
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa

Económicos: Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Los ciclos económicos de nuestro país, y además, los ciclos económicos de otros países en los que ya trabajamos o que son de potencial interés.
- Las políticas económicas del gobierno
- Los tipos de interés
- La inflación y los niveles de renta
- La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios
- Los factores macroeconómicos propios de cada país
- Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- La tasa de desempleo

Socioculturales: En este caso, lo que nos interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando (porque seguro que están cambiando). Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo
- Cambios en el nivel de ingresos
- La conciencia por la salud
- Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos
- Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida
- Rasgos religiosos de interés

Tecnológicos. Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Nos interesa la reflexión sobre como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo. Sobre todo, es interesante el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Los agentes que promueven la innovación de las TIC
- La inversión en I + D de los países o continentes

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación
- La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores
- La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva
- Cambios en los usos de la energía y consecuencias
- Nuevas formas de producción y distribución
- Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia

Ecológicos. Estos factores pueden parecer que a priori sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario. Nos interesa estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Hay que reflexionar sobre cuestiones como las siguientes:

- Leyes de protección medioambiental
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos
- Preocupación por el calentamiento global
- Concienciación social ecológica actual y futura
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático

Legales. Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio internacional, nos interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino. Debemos estudiar sobre cuestiones como las siguientes:

- Licencias
- Leyes sobre el empleo
- Derechos de propiedad intelectual
- Leyes de salud y seguridad laboral
- Sectores protegidos o regulados

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ESTUDIO DE MERCADO

La definición más común que se encontró para el estudio de mercado es la realizada por Geoffrey Randall, quien conceptualiza un estudio de mercado “como la recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing” (Randall, 2003). Esta definición se puede complementar un poco con la de otro autor, Naresh Malhotra, profesor de Georgia Tech, quien afirma: “los estudios de mercado describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor” (Malhotra, 1997).

En un artículo de la Revista Savia, Raúl Alonso define 10 fases para un estudio de mercado las cuales son (Alonso, 2016):

1. Identificación del objetivo.
2. Análisis de situación.
3. Análisis DOFA.
4. Definición de los objetivos.
5. Análisis de la información.
6. Elección de la muestra.
7. Definir técnicas de estudio a utilizar.
8. Recogida y elaboración.
9. Interpretación.
10. Redacción de informe.

Hay diferentes tipos de información para el estudio de mercado, pueden ser clasificadas por su procedencia o por su tipología; pueden ser primarias o secundarias, cualitativas o cuantitativas.

ESTUDIO TÉCNICO

Según la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el estudio técnico “es la segunda etapa de los proyectos de inversión, en el que se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, localización, instalaciones y organización requeridos” (UNAM, 2009).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El principal objetivo de este estudio es identificar los requerimientos de capital y los recursos necesarios para la operación del modelo de negocio, luego esta información es incluida en el estudio financiero para determinar su viabilidad económico-financiera. La estructura del estudio técnico está constituida por los siguientes ítems: (UNAM, 2009).

- Determinar la localización más adecuada en base a factores que condicionen su mejor ubicación.
- Enunciar las características con que cuenta la zona de influencia donde se ubicará el proyecto.
- Definir el tamaño y capacidad del proyecto.
- Mostrar la distribución y diseño de las instalaciones.
- Especificar el presupuesto de inversión, dentro del cual queden comprendidos los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación.
- Comprobar que existe la viabilidad técnica necesaria para la instalación del proyecto en estudio.

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El estudio organizacional nos define la estructura administrativa necesaria para la operación del modelo de negocio propuesto. Se determina el personal necesario para la ejecución del proyecto y el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento. Se deberá establecer de manera precisa la estructura administrativa, de allí se derivan los gastos e inversiones asociados a la operación desde el punto de vista administrativo y todo esto se verá reflejado en el flujo de caja del proyecto. (Morales, 2010)

Carlos Mario Morales enlista los pasos para desarrollar este estudio:

1. Definir los objetivos generales de la empresa; debe existir concordancia entre la estructura organizacional y los objetivos.
2. Elaborar un listado de actividades administrativas necesarias para el logro de los objetivos.
3. Definir cuál de estas actividades se subcontratará y cuales se harán de manera directa.
4. Para las actividades que se atenderán directamente, agrupar las tareas y actividades relacionadas o afines en subsistemas.
5. Identificar las funciones específicas que debe cumplir cada subsistema.
6. Identificar las necesidades de Recurso Humano de cada subsistema.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

7. Expresar los subsistemas en unidades administrativas o grupos de trabajo
8. Asignar funciones y definir cargos para cada unidad administrativa o grupo de trabajo.
9. Elaborar del Organigrama.
10. Describir de las funciones de cada cargo.

ESTUDIO FINANCIERO

El objetivo principal de este estudio es analizar la viabilidad financiera del proyecto, se ingresa la información de carácter monetario recogida en todos los estudios anteriores y se analiza su financiamiento en el tiempo. Se construye el estado de flujo de efectivo de manera anual, el cual debe incluir una serie de componentes claves para su debido desarrollo (Universidad Pontificia Bolivariana, 2007):

- Vida útil u horizonte del proyecto.
- Inversiones.
- Inversiones previas a la puesta en marcha.
 - Activos fijos.
 - Activos intangibles.
 - Capital de trabajo.
- Inversiones durante la operación.
- Ingresos corrientes.
- Costos corrientes.
- Egresos tributarios.
- Tratamiento de las amortizaciones.
- Valor de rescate del proyecto.
- Flujo de caja del proyecto.
- Flujo de caja del inversionista.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

2. METODOLOGÍA

Como un punto de partida para alcanzar el objetivo general (Formular un plan de negocio para un gimnasio de fútbol en la ciudad de Medellín), es de mucha utilidad plantear el modelo de negocio por medio del método “Canvas” del autor suizo Alexander Osterwalder. Esta metodología permitirá entender de manera más clara cómo se proyecta el modelo de negocio inicialmente, antes de hacer los estudios respectivos para cada uno de los objetivos específicos del proyecto.

A continuación, se desarrollará la descripción de una serie de metodologías que ayudarán al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos.

El primer objetivo específico consta en identificar las principales características del entorno y del mercado que influyen en la implementación del modelo de negocio. Para lograr lo que se plantea en este objetivo es necesario completar ciertas actividades que nos darán mejores conclusiones acerca del sector y del mercado en el cual se quiere incursionar.

Primero se identificará el sector y el subsector al cual se pertenece, esto se hará por medio de los criterios ya establecidos de sector primario, secundario y terciario. Procediendo a la identificación del subsector se usará como base el código CIIU, esto servirá para ver que como registrarse ante la DIAN y como va a ser el tema tributario según la actividad principal del negocio. Más adelante se buscará que barreras de entrada pueden aplicar para este modelo y este sector, obteniendo la información desde fuentes secundarias.

Lo siguiente a realizar es la metodología de las 5 fuerzas de Porter, para analizar el poder de negociación y la amenaza que pueda significar la competencia. Esto se realiza por medio de información secundaria y es muy útil el estudio de casos y los artículos de revistas o periódicos.

El análisis PESTEL es otro procedimiento clave para tener en cuenta los factores externos y como estos pueden significar amenazas u oportunidades según el contexto local, regional y nacional. Se toman en cuenta 5 perspectivas como lo son la política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal.

El siguiente y último paso para terminar con el estudio sectorial es realizar la Matriz Estratégica Jerárquica (MEJ), este es el primer proceso que se hace de manera numérica y tiene que ver con parámetros de calificación de importancia y ponderación, dando como resultado un porcentaje que indica que tan atractivo es invertir en el sector.

Para concluir el primer objetivo se procederá a realizar un estudio de mercado, en el cual es importante hacer un diseño muestral aleatorio; la población objetivo corresponde a

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

hombres y mujeres entre 15 y 40 años, de estrato socio económico 5 y 6 con residencia en el sector el poblado en la ciudad de Medellín, esta segmentación se ve representada por 116.893 personas, tomando un intervalo de confianza de 10% llegamos a una muestra de 96 personas, la cual nos permite analizar una muestra de la población para luego hacer la estadística descriptiva según las principales conclusiones que arrojen las encuestas respecto a la segmentación, la proyección del mercado y la debida escogencia de canales y medios de promoción.

Continuando con el segundo objetivo que corresponde a evaluar la viabilidad técnica del modelo de negocio, se van a utilizar varias fuentes de información tanto primarias como secundarias. Se diseñarán entrevistas dirigidas a diferentes expertos en el tema técnico del modelo de negocio; médicos, fisioterapeutas y entrenadores. Estos expertos serán muy útiles para determinar aspectos como la inversión en obras y equipos, la mano de obra requerida, las metodologías de entrenamiento, las capacitaciones necesarias para los entrenadores y fisioterapeutas como también la tecnología más reciente en el mercado para este tipo de actividades. Además, las fuentes de información secundaria harán el papel de complementar toda la información recogida con las entrevistas ya que la información de los expertos puede ser más útil gracias a la experiencia que ellos pueden aportar a el proyecto.

El tercer objetivo nos habla de la determinación de aspectos administrativos a evaluar en el proyecto, allí va a ser importante reunirse con un abogado para determinar el tipo de sociedad más conveniente. La determinación del personal administrativo y la estructura organizacional se hará con base a la observación de empresas similares en el sector y además tomando en cuenta las entrevistas realizadas a los expertos que incluirán preguntas de tipo organizacional y de mano de obra requerida no solo de carácter técnico sino también de carácter administrativo. Cuando se tenga todo este tema definido se procederá finalmente a hacer la descripción de perfiles y cargos según los requerimientos recogidos a lo largo de las entrevistas y ya habiendo definido una estructura organizacional clara.

Por último, podemos avanzar hacia el objetivo final que corresponde a estimar la viabilidad financiera del modelo de negocio. Para este paso final hay diferentes metodologías, las que se piensan utilizar son; análisis de ingresos y costos esperados, proyecciones a partir de supuestos y por último el estado de flujo de efectivo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO Y DEL MERCADO QUE INFLUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.

3.1.1 Descripción del producto o servicio

En esta fase se describirá con precisión el producto o servicio ofrecido para familiarizar al lector respecto al entorno y mercado al cual pertenece la iniciativa. Luego se procederá con los estudios sectorial y de mercado para determinar con mayor certeza cuales son los principales factores que pueden afectar el éxito financiero del proyecto.

○ Uso

El servicio ofrecido consta de un entrenamiento físico funcional orientado al fútbol, con diferentes propósitos según la necesidad del usuario; una rama de este es la fisioterapia la cual es necesaria cuando hay lesiones deportivas y se busca un tratamiento adecuado para recuperarse de las mismas, con el fin de reiniciar la actividad deportiva y diaria en general. Por otro lado, para las personas que no buscan recuperarse se encuentra la rama de acondicionamiento físico, se espera que esta proporcione el mayor numero de clientes e ingresos ya que esta permite no solo acondicionarse sino también diversión al momento de ejercitarse a través de la practica de futbol. Además de los servicios ofrecidos anteriormente se cuenta con un servicio adicional como consecuencia de buscar eficiencia de las instalaciones físicas del gimnasio, este brinda la posibilidad de alquilar la cancha sintética en los horarios en que no se atienden usuarios, tanto al medio día como los fines de semana, resultando en otra fuente importante de ingresos para el gimnasio.

Fitbol es un gimnasio orientado al fútbol con la gran ventaja que lo usuarios pueden ir a diferentes horas del día sin una cita previa gracias a , y disfrutar de la flexibilidad horaria que muchos lugares deportivos no proporcionan y la cual significa una barrera en la decisión de compra de los usuarios, esto se respalda en la encuesta presentada mas adelante en el estudio de mercado, la cual revela que el 41% del tamaño muestral no tiene suficiente tiempo para entrenar con frecuencia. En el medio local es común que las sesiones de fisioterapia o los entrenamientos funcionales de futbol requieran citas y es el usuario quien debe acomodarse a la disponibilidad del fisioterapeuta o entrenador, en muchos casos, cancelar dichas citas conlleva a la perdida del dinero pagado por estas, lo que genera que los usuarios se sientan atados a un horario rígido, en el que deben planear su día para asistir a la sesión de entrenamiento.

En Fitbol se contará con una base de entrenadores y fisioterapeutas que dicten clases a varias horas del día para que cada usuario pueda acomodar su horario con facilidad, esto se evidencia en la encuesta antes mencionada y en la cual se profundizara en el estudio

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

de mercado, esta nos sugiere un horario de 2 turnos, iniciando de 6am a 12m y de 4pm a 10pm, siendo los horarios que mas demanda muestran.

- **Composición**

El servicio ofrecido en nuestro modelo de negocio consta de diferentes procesos o actividades. La principal actividad por realizar es el entrenamiento de fútbol de manera funcional, se trata de acondicionar el cuerpo para estar fuerte y saludable, todo por medio de ejercicios direccionados al fútbol, esto con el fin de hacer el entrenamiento más agradable y motivacional para los usuarios. Hay diferentes facetas a entrenar en estas clases como; fuerza, velocidad, agilidad y técnica, la idea es que cada día de la semana tenga un enfoque diferente, es decir, priorizar una actividad de estas por día, sin dejar de trabajar en las demás. Esto es ideal para los usuarios que asisten todos los días ya que tendrían un entrenamiento completo e integral en el cual desarrollarán todas las competencias físicas que se quieren implementar y las cuales son necesarias para la práctica del deporte. Además, se contará con fisioterapeutas que, de forma más personalizada (máximo 2 usuarios al mismo tiempo), ayudarán a tratar pacientes que traigan lesiones deportivas, tomando las precauciones necesarias para la recuperación de la lesión y manejando los tiempos prudentes en cuanto a la intensidad y exigencia del entrenamiento para el usuario de acuerdo a su lesión. Adicionalmente se presta el servicio de nutricionista para los usuarios activos y se estudiará más adelante la posibilidad de complementar dicho servicio con un médico especialista en deporte u ortopedia.

Por otro lado, cabe resaltar, que se invertirá fuertemente en sistemas de información para la atención al usuario, los cuales podrían conllevar más adelante a una aplicación móvil como gran diferenciador, con el fin mantener informados a los usuarios sobre su progreso en el gimnasio. Se espera contar con un registro de las clases a las que asistió cada usuario para tener datos que relacionen, por ejemplo, horas de entrenamiento a la semana con peso perdido en el mes.

- **Presentación**

El propósito de este proyecto es ofrecer una experiencia agradable para los usuarios de Fitbol, los aficionados al fútbol se sentirán identificados en el lugar, esto se logrará seleccionando entrenadores y empleados apasionados por el deporte. La decoración y el proceso de selección estará muy ligado al fútbol, todo esto con el fin de ofrecer una experiencia óptima para fidelizar a los usuarios y fortalecer la estrategia del voz a voz en familiares y amigos.

El resultado del servicio permitirá a los usuarios estar en mejor condición física para practicar su deporte favorito, además muchos clientes que dejaron de hacerlo por lesiones, ahora se sentirán más cómodos de estar Fitbol durante su recuperación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **Productos sustitutos**

Como productos sustitutos están los gimnasios y otros centros de acondicionamiento, también los sitios especializados para la fisioterapia. Además, existen servicios más especializados que se asemejan más a este modelo de negocio convirtiéndose en los principales sustitutos, tales como;

La Jaula del Ángel, CC El Tesoro

La Jaula del Ángel es un sitio de alquiler de canchas sintéticas el cual ofrece también un servicio de entrenamiento el cual denominan “Fitness Training”, el cual se lleva a cabo “con el fin de mejorar la aptitud física, la salud y el bienestar de la persona”. También aclaran por medio de su página web: *“Se lleva a cabo por diferentes razones como el fortalecimiento muscular, mejora del sistema cardiovascular, desarrollar habilidades atléticas, deporte, pérdida de grasa o mantenimiento, así como actividad recreativa. El programa personalizado tiene un costo de \$500.000 (quinientos mil pesos) 10 entrenamientos de una hora cada uno, y si es semi-personalizado cuesta \$300.000 (trecientos mil pesos) cada uno.”* [Página Web](#)

Es un entrenamiento que combina una cancha de fútbol con una serie de herramientas para entrenar y se asemeja mucho a la propuesta de entrenamiento de “Fitbol” la cual se diferencia en lo siguiente: Fitbol es un lugar dedicado únicamente a este tipo de entrenamiento, brindando las instalaciones y herramientas necesarias para entrenar como los futbolistas profesionales, ofrece precios mucho más convenientes dado a que es un servicio por suscripción, y no por número de sesiones, como en los gimnasios tradicionales, empleando así clases grupales que permitan reducir los costos en mano de obra calificada como entrenadores y fisioterapeutas.

FútbofitClub Bogotá, Colombia: [Página Web](#)

Es un club de usuarios que quieren ejercitarse por medio del fútbol, y que lo prefieren por encima de los gimnasios tradicionales, el servicio ofrecido se asemeja bastante a la propuesta de “Fitbol” pero aun así sigue siendo más una red que contrata a terceros para obtener el lugar de entrenamiento y no tiene una sede fija como se proyecta en “Fitbol”

- **Productos complementarios**

En cuanto a productos complementarios se considera la venta de ropa deportiva, suplementos y artículos de fútbol para usar dentro de los entrenamientos. Estos no son realmente necesarios para estar en Fitbol, sin embargo, podrían ser un buen complemento para el entrenamiento de los usuarios.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.1.2 Estudio sectorial

- **Identificación del sector y subsector**

Los códigos de los sectores a los cuales pertenece Fútbol son; Q: actividades de atención a la salud humana y de asistencia social, R: Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación.

Como se mencionó anteriormente, el servicio que se busca prestar de manera integral es novedoso, ya que no hay lugares con un entrenamiento funcional orientado al fútbol y a su vez, con terapias. Sin embargo, analizando cada uno de los servicios de manera individual, se puede encontrar que hay una historia detrás de estos, por ejemplo, Bodytech fue una idea de dos estudiantes del MBA de la Universidad de los Andes en Bogotá como trabajo de grado, donde uno de ellos fue motivado por una lesión que sufrió en la espalda y quiso conocer más a fondo la profesionalización del ejercicio, creando así el primer gimnasio en 1998. (BODYTECH, 2017)

Otro tipo de entrenamiento que se ha venido popularizando es el de la electroestimulación, el cual es ideal para aquellas personas que no disponen de mucho tiempo para hacer ejercicio. Aproximadamente 20 minutos de electro-estimulación equivalen a 3 horas de entrenamiento convencional, esta tecnología consta de un traje de electrodos conectado a una máquina con diferentes programas de entrenamiento que permiten alcanzar en profundidad las fibras musculares las cuales son difíciles de activar por medio de un entrenamiento convencional. Posteriormente surgió un equipo inalámbrico que mediante tecnología Bluetooth permite entrenar sin cable umbilical. (BBC, 2017)

Por otro lado, el tratamiento de lesiones es atendido por diferentes centros especializados, los cuales no involucran las sesiones deportivas posteriores a la primera fase de la fisioterapia. Dichas terapias deben realizarse con entrenadores especializados que, generalmente, no se encuentran en estos centros, otra situación que motivó la creación de este proyecto.

- **Análisis de factores macroeconómicos**

Factores que involucren importaciones y exportaciones solo afectarían el proyecto si se decide importar el equipamiento del gimnasio. Para la operación de la empresa no es necesario contar con un flujo de materias primas ya que las inversiones son más esporádicas y con los fines de reemplazar e innovar los equipos mas no por medio de insumos para la operación.

Actualmente, es evidente el crecimiento de la cultura “fitness” en Medellín, según un informe del periódico EL COLOMBIANO “del total del gasto de los hogares, el 2 % corresponde a lo que pagan por ir a los gimnasios.” Parece poco, pero en dinero, como dice el analista, “es toda una salvajada, pues representa 12 billones de pesos, o sea más de lo que registra en ventas anuales del Grupo Éxito en el país” (El colombiano, 2017) lo que evidentemente ayuda al crecimiento económico del País, y eso es sólo analizando

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

desde los gimnasios, que no es lo más “apetecido” por muchas personas, ya que el entrenamiento funcional es ahora el más ideal, al menos, para las personas de estratos más altos.

- **Análisis de la tecnología**

El sector actualmente está compuesto en su mayoría por gimnasios o centros de acondicionamiento llenos de máquinas, con metodologías de entrenamiento que no han innovado en los últimos 20 años. Hay algunas tendencias nuevas como lo es el crossfit o los que involucran sistemas eléctricos conectados al cuerpo.

El sector específico es el ejercicio y la rehabilitación, las empresas más importantes que entran a competir con Fitbol son, entre otros, gimnasios y lugares que ofrecen servicio de fisioterapia. El sector está en una etapa de crecimiento llegando a madurez ya que la tendencia de la vida fit lleva varios años en el mercado y nuevas empresas vienen llegando para competir el mercado.

Hace un par de décadas los únicos gimnasios en el mercado eran los tradicionales, con pesas, máquinas y ejecutando la misma rutina semana tras semana. Hace algunos años nuevas formas de hacer ejercicio incursionaron en el mercado; el crossfit, el ciclismo y las artes marciales. Esto ha hecho que el sector crezca atrayendo más gente a pagar por hacer ejercicio y ha quitado participación a los gimnasios convencionales, al innovar en la experiencia que se ofrece a la hora de ejercitarse. Las personas se ven más motivadas gracias a que se proporciona un espacio más recreativo, dinámico y social.

- **Análisis de las fuerzas competitivas**

Barreras de entrada al sector

Magnitud: Baja/Media

La principal barrera de entrada para este sector es la adquisición de los usuarios, esto debido a la gran competencia que hay en la industria; “El sector del ejercicio desde hace unos años atrás hasta ahora sé está poniendo de moda y las personas cada vez están más interesadas en cuidar su alimentación y su cuerpo” (Crear Empresa, 2016).

Productos sustitutos

Magnitud: Alta

Esta fuerza competitiva representa una barrera para el ingreso de la empresa puesto que, aunque es un servicio con valor agregado, el cliente o usuario puede reemplazarlo fácilmente por temas de costos o de cercanía. Además, otros productos sustitutos pueden ser cualquier espacio exterior que ofrezca la oportunidad de hacer deporte; instalaciones públicas deportivas, canchas de fútbol y centros terapéuticos y de recuperación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Proveedores

Magnitud: Baja.

El gimnasio está enfocado a ser un gimnasio funcional, es decir que no involucra maquinaria, por el contrario, maneja elementos que ayuden a ejercitar a los usuarios con su propio cuerpo (Rizo, 2012); el producto diferenciador son los fisioterapeutas especialistas en el tema para la recuperación de los usuarios. Es por esto que los proveedores no tienen un impacto tan significativo en el proyecto.

Consumidores/Clientes

Magnitud: Alta.

Los consumidores son claramente la principal fuerza impulsora del negocio. Debido a la alta gama de productos y servicio que hay dentro del mercado de la vida saludable, se le da al cliente un poder de negociación importante que tiene alto impacto en el negocio. Este impacto es incluso mayor si consideramos que se trata de un consumidor experto, que conoce plenamente el negocio debido a la cultura que se ha generado alrededor del deporte. La experiencia que tengan los usuarios en el gimnasio es determinante para la marca y se verá reflejado por medio de la estrategia de mercadeo del “voz a voz”.

Competidores actuales y potenciales

Magnitud: Alta

El servicio que se espera prestar tiene varios productos sustitutos como se menciona anteriormente, razón por la cual se debe garantizar que el servicio tenga un aspecto lo suficientemente diferenciador y que genere valor agregado para así poder sobresalir frente la competencia. Los gimnasios abarcan una gran porción del mercado fitness y saludable, parte de esta la tienen los gimnasios funcionales; en la actualidad nos encontramos con algunos competidores directos dentro de la gama de ejercicio funcional como GreenFit, los cuales ya tienen su marca muy bien posicionada en el mercado, sin embargo, ninguno de estos cuenta con el servicio que el proyecto ofrecerá, el cual es completamente dirigido al fútbol.

○ **Identificación de amenazas y oportunidades (PESTEL)**

	Factores	Importancia	Plazo	Oportunidad	Amenaza	Prioridad	Acción a Tomar
Político	Empresas pagan gimnasio de empleados	MEDIA	LARGO	X		BAJA	Asegurarse de que las empresas reconozcan "fitbol" como una opción para sus empleados
	Lugar para empezar el negocio (públicos)	ALTA	CORTO	X		ALTA	Buscar un lugar público para realizar las actividades.
	Convenios	ALTA	MEDIANO	X		MEDIA	Médicos y lugares de fisioterapia, para el referimiento de clientes, además de convenios con escuelas de fútbol para ofrecer al servicio a quienes se lesionen
Ambiental	Consumo de Energía	BAJO	LARGO		X	BAJA	Poco consumo de energía, en su mayoría iluminación y electricidad para los sistemas necesarios
Socio-cultural	Vida Fit - Culto al Cuerpo	ALTA	MEDIANO	X		ALTA	Entrenamiento diferenciador que genere cambios físicos que motiven a la fidelización.
	Afición por el Fútbol	ALTA	LARGO	X		ALTA	Explotar este gran mercado potencial por medio de estrategias de marketing.
	Conciencia de la Importancia del Ejercicio	ALTA	LARGO	X		MEDIA	Concientizar a los clientes de que su vida deportiva y/o futbolística se puede extender por medio de "Fitbol"
Tecnológico	Innovación Constante en Equipos	MEDIA	MEDIANO	X		MEDIA	Depreciar los equipos y herramientas en un periodo de tiempo justo para la innovación.
	Nuevos modelos de negocio compitiendo	ALTA	MEDIANO		X	ALTA	Trabajar en diferenciación, experiencia y marca para fidelizar los clientes.
Económico	Demanda de Ejercicio	ALTA	LARGO	X		ALTA	Ganar participación en el creciente mercado de los gimnasios.
	Economía en recesión	MEDIA	CORTO		X	MEDIA	Optimizar la prestación del servicio en clases grupales para disminuir su costo por cliente.
	Poca Oferta de Espacio en el Poblado	ALTA	LARGO		X		Buscar espacios que permitan desarrollar las actividades propuestas
Legal	Procesos ilegales en caso de construir	MEDIA	CORTO		X	MEDIA	Asesoramiento debido de compañeros y profesionales en la legislación de esta actividad.
	POT	ALTA	CORTO	X		ALTA	Usar zonas que por el POT no puedan ser explotadas con edificios altos, conservar ecología.

Tabla 1 - PESTEL

Los principales aspectos por destacar en el análisis PESTEL son:

Amenaza de poco espacio en El Poblado; es difícil conseguir un terreno o lugar óptimo para desarrollar el modelo de negocio, no por la falta de estos mismos, sino por el valor que pueden llegar a tener, ya que el costo de oportunidad para el propietario del lote es bastante alto, la construcción en El Poblado es mucho más rentable.

Amenaza de alta competencia; hay muchos modelos de negocios nuevos entrando a competir en el sector de gimnasios en Medellín, afortunadamente se cuenta con un factor diferenciador que puede mitigar esta amenaza, sin embargo, la competencia en el sector es grande.

Fortaleza de afición al fútbol y cultura "fit"; en Medellín hay una gran afición por el fútbol y esto significa un gran mercado potencial, también a nivel mundial se viene popularizando la cultura "fit", además en Colombia los hogares están gastando más en actividad física.

○ **Atractivo de inversión en el sector (MEJ)**

CRITERIOS	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta	Jerarquía	Total
1. ATRACTIVO DEL MERCADO						0,150	48%
2. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA						0,144	50%
3. ESTABILIDAD DE LOS ENTORNOS						0,140	40%
4. FORTALEZAS DEL NEGOCIO						0,160	62%
5. BRECHAS DE MERCADO						0,135	48%
6. BRECHAS TECNOLÓGICAS						0,126	42%
7. ALIANZAS Y COOPERACIÓN						0,145	58%
TOTAL	INDICADOR DE DECISIÓN					1,000	69,6%

Tabla 2 - Matriz Estratégica Jerárquica

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Se obtuvo un resultado cercano al 70%, esto genera una buena sensación, ya que algunos elementos de la matriz eran bastante ajenos al modelo de negocio y no se sabía que influencia final podían tener. Las fortalezas del negocio gracias a la diferenciación determinaron la mayor jerarquía, además, lo atractivo del mercado también significó un peso importante en la calificación final. La cultura “fit” hace que el sector sea bastante atractivo para los competidores y para los clientes por el cambio cultural de los últimos años.

3.1.3 Estudio de mercado

- **Identificación del consumidor y mercado objetivo**

La segmentación utilizada para este proyecto son hombres y mujeres entre los 15 y 44 años que vivan en Medellín, de los estratos socioeconómicos 5 y 6. Si bien los niños desde edades muy tempranas empiezan a practicar diferentes deportes como voleibol, patinaje, futbol, etc. En los gimnasios no se permite la entrada sino desde los 15 años, ya que de otra manera se afectaría el desarrollo de la musculatura de los pequeños (Palacio, 2016). Por otro lado, se incluyen a las mujeres porque, aunque la mayoría de las personas que practican este deporte son hombres, el 75% de las mujeres que hacen ejercicio prefieren los gimnasios a hacer algún otro deporte (Millán, 2016).

Para determinar la muestra poblacional se utilizó la información suministrada en el 2011 por el DANE, en la cual se expone; la población por grupo de edad, sexo y estrato socioeconómico en Medellín. En estos datos se encontró que el 45,22% de las personas en la ciudad tienen entre 15 y 44 años, además el 10,75% pertenece a los estratos 5 y 6. La población total de Medellín es de 2.368.282, con la segmentación por edad y estrato obtenemos un universo de 115.126 personas.

Población por grupo de edad y sexo

Medellín				
Grupo de Edad	Hombres	Mujeres	TOTAL	%
< 1 Año	15.045	14.501	29.546	1,25
De 1 Año	14.914	14.369	29.283	1,24
De 2 Años	14.897	14.267	29.164	1,23
De 3 Años	14.915	14.212	29.127	1,23
De 4 Años	14.982	14.224	29.206	1,23
Subtotal 1- 4	59.708	57.072	116.780	4,93
De 5- 9	76.873	72.949	149.822	6,33
De 10-14	83.807	81.191	164.998	6,97
Subtotal 5-14	160.680	154.140	314.820	13,29
De 15-19	95.483	91.559	187.042	7,90
De 20-24	103.432	100.776	204.208	8,62
De 25-29	92.784	98.127	190.911	8,06
De 30-34	77.948	88.557	166.505	7,03
De 35-39	66.386	79.518	145.904	6,16
De 40-44	80.673	95.798	176.471	7,45
Subtotal 15-44	516.706	554.335	1.071.041	45,22
De 45-49	88.644	107.866	196.510	8,30
De 50-54	78.571	98.691	177.262	7,48
De 55-59	61.849	77.892	139.741	5,90
Subtotal 45-59	229.064	284.449	513.513	21,68
De 60-64	47.751	61.453	109.204	4,61
De 65-69	31.325	41.785	73.110	3,09
De 70-74	23.033	33.165	56.198	2,37
De 75-79	16.060	25.170	41.230	1,74
80 y Más	15.551	27.289	42.840	1,81
Subtotal 60 y Más	133.720	188.862	322.582	13,62
Total Medellín	1.114.923	1.253.359	2.368.282	100,0

Fuente: Encuesta de Calidad de Vida - Medellín 2011 Expandida

Población según estrato socioeconómico de la vivienda

Estrato de la Vivienda	Hombres	Mujeres	Total Población	%
1. Bajo bajo	142.686	156.165	298.851	12,62
2. Bajo	418.169	458.868	877.037	37,03
3. Medio bajo	332.183	369.782	701.964	29,64
4. Medio	108.851	126.970	235.821	9,96
5. Medio Alto	71.303	90.163	161.466	6,82
6. Alto	41.732	51.410	93.142	3,93
Total	1.114.923	1.253.359	2.368.282	100,00

Fuente: Encuesta de Calidad de Vida - Medellín 2011 Expandida

Tabla 3 – Determinación del Universo (DANE)

El tamaño de la muestra se calculará mediante la siguiente fórmula usando la información suministrada anteriormente:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left(\frac{Z (1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Ilustración 2 – Tamaño de la Muestra

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño del universo = 115.126

p: Probabilidad de ocurrencia = 0.5

z y α: nivel de confianza = 1.96 y 0.025 respectivamente

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

d: Error máximo de estimación = 10%

El resultado después de calcular el tamaño de la muestra es de **96 personas a encuestar** que cumplan con las características específicas de la segmentación.

- **Proyección del mercado**

La proyección del mercado va ligada a la capacidad que tiene el gimnasio para atender usuarios en los horarios establecidos día a día, sin embargo, la demanda puede ser mayor, pero aún el proyecto no se encuentra en una fase de crecimiento, por lo tanto, la proyección del mercado se verá limitada por la oferta de horarios en los cuales se recibirá a los usuarios.

Como se menciona en el punto anterior, el mercado objetivo corresponde a hombres y mujeres entre 15 y 44 años, de estrato socioeconómico 5 y 6 con residencia en la ciudad de Medellín. Esta segmentación se ve representada por 115.126 personas, de las cuales se tomará una muestra estadística, la cual se estudiará a través de encuesta diseñada exclusivamente para profundizar tanto en aspectos de mercado como técnicos. Esta información de fuente primaria sirve para complementar la segmentación y tamaño del mercado potencial identificado por medio de fuentes secundarias tales como los estudios realizados por el DANE.

La mensualidad del gimnasio será de 200.000 pesos, y a su vez se ofrecerán descuentos para estudiantes y grupos. La anualidad tiene un costo de 1.700.000 para estudiantes y 1.900.000 para personas corrientes, es decir que si un cliente opta por pagar el año desde el principio se ahorra entre el 20% y el 30% frente a quien pague por mensualidades.

Inicialmente el número de suscripciones activas se verá limitado por la capacidad de atender usuarios. Que a su vez se relaciona con los horarios de atención. Según la encuesta realizada para conocer las preferencias de los potenciales clientes, los horarios más populares fueron de 6:00 a 12:00 y de 16:00 a 22:00 horas, lo que significa que hay horarios pico y valle.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

¿En que horarios prefieres asistir a una sesión de entrenamiento?

123 respuestas

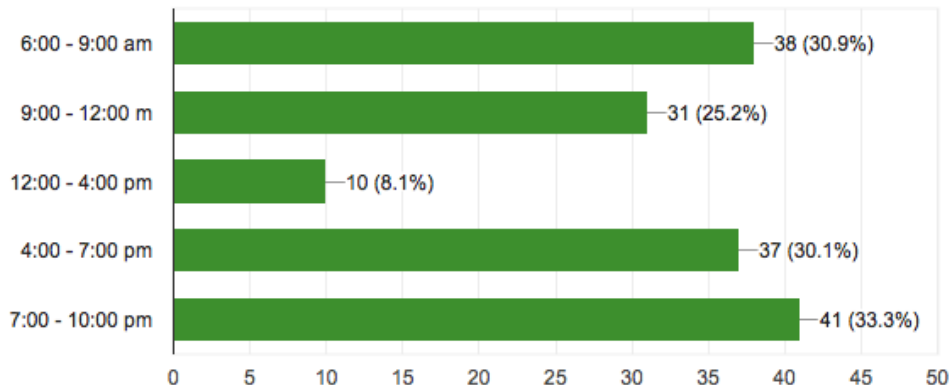


Ilustración 3 – Horarios Preferidos por los Usuarios

Según lo anterior, se contará con una capacidad de 12 horas diarias para atender usuarios. Además, el tamaño establecido en el estudio técnico indica que la capacidad máxima será de 20 usuarios por hora. Los supuestos de ingresos no se pueden hacer considerando la capacidad máxima, ya que es demasiado optimista esperar que el gimnasio este lleno siempre, por lo tanto, tiene que haber una holgura para horarios no tan apetecidos por los usuarios. De acuerdo a lo anterior, se contará con una capacidad máxima mensual de 240 horas suponiendo que solo se abre de lunes a viernes con 2 turnos de 6 horas cada día. Además, se trabajará bajo el supuesto de un 50% de la capacidad en el primer año, subiendo 5% cada año hasta llegar al 70% de la capacidad.

Se podrá atender entonces 4800 veces (240 horas/mes*20 usuarios/hora) a usuarios al mes. Sin embargo, la encuesta indica que en promedio los usuarios asisten 3 veces por semana al gimnasio, lo que resulta en 12 veces al mes, esto significa que se tendrá entre 200 y 250 ((4800 horas/12 horas) *50%) usuarios con suscripciones activas.

Con las cifras proyectadas anteriormente, se pronostican ingresos por suscripciones de \$480.000.000 en el primer año, teniendo en cuenta que se espera reducir la capacidad ociosa paulatinamente durante los años del horizonte del proyecto, pasando del 50% hasta tan solo el 30% en el quinto año.

De las 12:00 hasta las 16:00 horas se tiene un horario valle, son 4 horas en las que podrían utilizarse las instalaciones para otros propósitos como el alquiler de la cancha para partidos 5 vs 5, con un precio de 200.000/hora con posibilidad de descuento para usuarios activos de Fútbol, esto significaría otra fuente importante de ingresos. Una estrategia que además de generar eficiencias, será muy útil para dar a conocer el

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

gimnasio entre grupos de aficionados al fútbol que regularmente juegan entre ellos. Para esta fuente de ingresos es importante usar los sábados y los domingos, ya que es ineficiente contar con capacidad ociosa en caso de no usar las instalaciones los días del fin de semana.

Se contará entonces con una capacidad total mensual para alquiler de la cancha de 176 horas, bajo el supuesto alquilar el 50% del tiempo (capacidad), unas 88 horas cada mes. Lo que proyecta ingresos mensuales de 17.600.000 pesos por alquiler de canchas, unos 211.200.000 por año (valor presente).

La tercer y última fuente de ingresos es la fisioterapia. Primera fase de recuperación luego de una lesión. Este tipo de entrenamiento es personalizado y será cobrado por sesiones de una hora, con un precio de \$65.000. Es importante mencionar que algunos servicios similares son entre 20% y 30% más costosos sin incluir direccionamiento al deporte.

Cabe resaltar que, al tratarse de una fase de recuperación, las pólizas de salud suelen cubrir gran parte de este tratamiento, lo que resulta en precios mucho más asequibles para aquellas personas que cuentan con buenos servicios de salud. Para esta modalidad se contará con una capacidad diaria de 24 horas, teniendo dos fisioterapeutas simultáneamente durante 12 horas al día. Esto se traduce en una capacidad mensual de 480 horas, y una capacidad anual de 5760 horas. Para este servicio se usará el supuesto de reducir la capacidad ociosa paulatinamente durante los 5 años de la misma forma que bajo la modalidad de suscripción. Finalmente, los ingresos proyectados por fisioterapia para el primer año ascienden a \$187.200.000, usando tan solo el 50% de la capacidad.

- **Selección del canal de distribución**

El canal de distribución idóneo para la prestación de servicios en este caso debe ser el local, ya que es este el lugar donde habrá interacción directa entre los usuarios y el gimnasio.

La ubicación del local es un factor determinante para la asistencia de los usuarios, ya que las personas en El Poblado tienden a evitar los largos desplazamientos por la situación crítica de tráfico en la ciudad. Esto se ve respaldado por el resultado de la encuesta, el cual nos dice que el 97% de los usuarios no estarían dispuesto a viajar más de 5 km desde su residencia hasta el gimnasio.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

¿Que tan lejos de tu vivienda estas dispuesto a ir al gimnasio?

123 responses

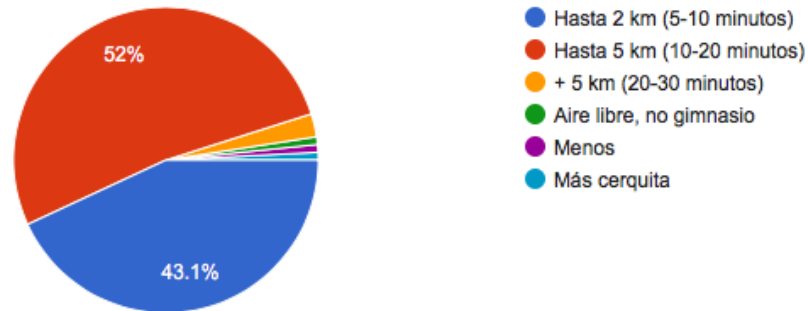


Ilustración 4 – Desplazamiento Máximo de los Usuarios Hasta el Gimnasio

○ Selección de los medios de promoción

Es importante capacitar constantemente a los entrenadores y empleados que tienen contacto directo con los usuarios para que estos entiendan los efectos del buen servicio y cómo repercute en la estrategia del “voz a voz”. Además, se piensa implementar planes de referidos o grupales para fomentar la sociabilidad del entorno y no entrar en la dinámica de los gimnasios tradicionales que es más individualista. A su vez se espera contar con una inversión fuerte en publicidad a través de redes sociales como Instagram y Facebook. También se busca desarrollar una aplicación web para mostrar el servicio al público y para hacer interacciones como la recolección de datos del usuario, reserva de citas con nutricionista, reserva de sesiones de fisioterapia, número de asistencias, pagos, etc.

○ Caracterización del consumidor / cliente

Adolescentes y adultos jóvenes aficionadas al fútbol, que disfruten de la práctica del deporte y les guste estar físicamente activos, también personas que han padecido lesiones deportivas y necesitan rehabilitación o prevención de futuras lesiones, que disfruten de un espacio decorado y ambientado con fútbol.

Los asistentes son personas que se ven motivadas por el progreso físico y mental que aporta Fitbol, ya que se integra la salud con la pasión.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

3.2 VIABILIDAD TÉCNICA DEL MODELO DE NEGOCIO.

3.2.1 Determinación del tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto corresponde a la capacidad de producción de un bien o de la prestación de un servicio durante el horizonte de tiempo planteado. La importancia de determinar el tamaño del proyecto está dada en la incidencia que este tiene a la hora de realizar las inversiones y establecer la estructura de costos. El tamaño, además, define la capacidad que se tiene de generar ingresos, por consiguiente, las estimaciones hechas en esta sección tendrán repercusiones directas en la rentabilidad del proyecto.

El factor más importante a la hora de determinar el tamaño es la demanda (Quezada, 2014), por ser un dato proyectado, se pueden ir haciendo futuras inversiones o desinversiones según las necesidades. La demanda siempre debe superar el tamaño del proyecto ya que no es viable invertir para un mayor tamaño sin una demanda que lo amerite.

El estudio de mercado realizado anteriormente, en el cual fueron recolectados datos por medio de información tanto primaria como secundaria, indica que la demanda está muy por encima de la capacidad de inversión. El 54,5% de las personas encuestadas expresó que le gustaría practicar fútbol más frecuentemente, la proyección de este porcentaje significaría atender más de 60.000 personas, por lo tanto, la determinación del tamaño se verá limitada por la inversión en instalaciones y la extensión de estas.

¿Te gustaría entrenar fútbol mas frecuentemente?

123 responses

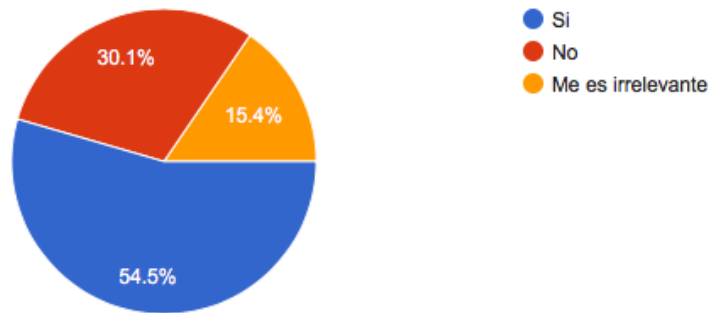


Ilustración 5 – Deseo de los Usuarios a la Practica Frecuente del Fútbol

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

El modelo de negocio, como se mencionó anteriormente, tiene la suscripción como una de sus fuentes de ingresos, es decir, las personas pagan por mes, trimestre, semestre o año. Por lo tanto, es difícil estimar la cantidad de horas que cada usuario va a asistir al gimnasio ya que bajo esta metodología se le ofrece al usuario completa flexibilidad de horarios sin ningún límite de asistencias por día, semana o mes. Sin embargo, las encuestas realizadas indican que, en promedio, los usuarios asisten 3 veces por semana al gimnasio.

¿Haces actividad física actualmente? ¿Cuántas veces por semana?

123 responses

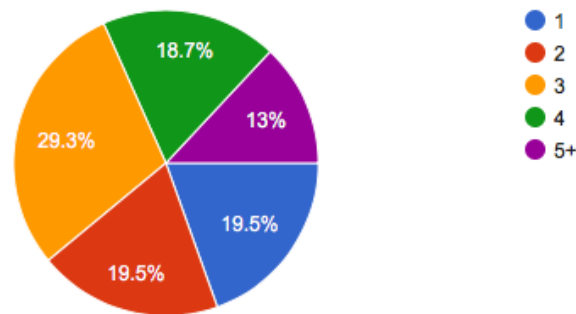


Ilustración 6 – Frecuencia Semanal de Actividad Física en Usuarios

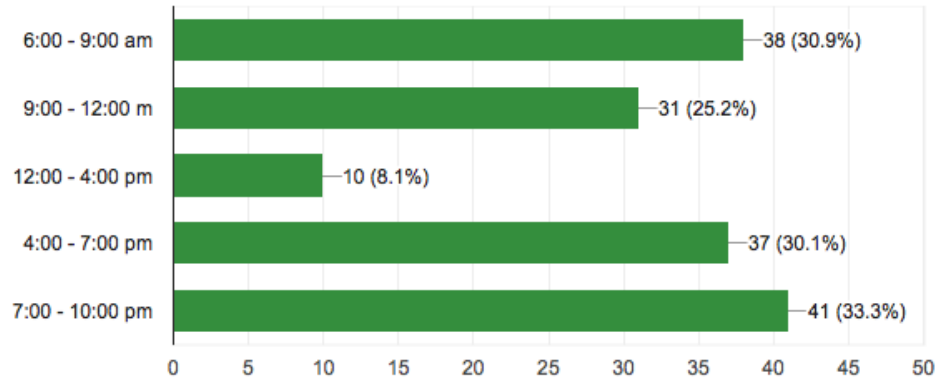
Lo recomendable por expertos es que las personas asistan en promedio 3 horas por semana (FitSeven, 2017), distribuidas en una cada día. Con la encuesta como fuente primaria y esta fuente secundaria que arrojan la misma conclusión, podemos trabajar bajo el supuesto de que un usuario va a asistir en promedio 3 veces por semana al gimnasio.

Se puede inferir que el supuesto de atender toda la demanda es bastante ambicioso y según el nivel de inversión alcanzable, es mejor tener la capacidad de atender 20 usuarios cada hora, lo que significaría 4.800 horas disponibles al mes, operando 20 días al mes, 12 horas al día de lunes a viernes, distribuidas en 2 turnos como indicó el estudio de mercado. En la encuesta se le pregunto a los usuarios potenciales: ¿en que horarios prefieres asistir al gimnasio? Pregunta en la cual los encuestados podían escoger mas de una opción.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

¿En que horarios prefieres asistir a una sesión de entrenamiento?

123 respuestas



Si el negocio opera durante 12 horas cada día, se tendrían en promedio 10 clientes suponiendo que los clientes se distribuyen uniformemente en los horarios de operación del gimnasio, pero este supuesto está lejos de la realidad ya que hay algunas horas que son más apetecidas que otras por los horarios laborales y demás compromisos cotidianos, por lo tanto, se debe contar con la capacidad para atender a 20 personas cada hora para tener un margen de 10 usuarios más comparado con la distribución uniforme, esto significa 100% adicional.

Para atender a estos 20 clientes cada hora es necesario contar con una cancha de fútbol 5, con unas dimensiones de aproximadamente 25 m de largo por 15 m de ancho. Lo cual significaría un requerimiento de espacio de aproximadamente 380 m², contando con un espacio adicional que no hace parte de la cancha. Además, se debe tener una zona destinada a las pesas, preferiblemente techada para trabajos más de fuerza, en la cual se ejecutarán otro tipo de ejercicios que no se puedan desarrollar en la cancha, incluyendo equipamiento fijo, máquinas y pesas. En este espacio se desarrollarán las sesiones de fisioterapia simultáneamente. También, será útil disponer de un área en caso de lluvia que imposibilite usar la cancha. Para este espacio se necesita contar mínimo con 150 m².

3.2.2 Determinación de la localización

El proyecto va a estar localizado en el barrio El Poblado, esto por la segmentación que se hizo desde el estudio de mercado y la importancia de la cercanía al lugar de vivienda de los usuarios en este tipo de modelos de negocio. Como evidencia el 97.5% de los encuestados no se desplazarían más de 5 km para ir al gimnasio, además cerca del 55% de los encuestados vive en El Poblado y un 28% en sectores o municipios que limitan con el este barrio como; Envigado, Las Palmas, La Frontera y San Lucas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

¿Que tan lejos de tu vivienda estas dispuesto a ir al gimnasio?

123 responses

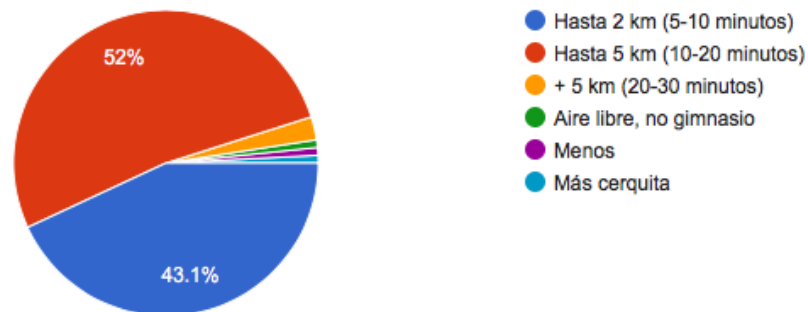


Ilustración 7 - Desplazamiento Máximo de los Usuarios Hasta el Gimnasio

Para determinar la micro localización se usará el método cualitativo de puntos, en el cual los criterios son ponderados y luego se agrega su respectiva calificación. Ver la siguiente tabla.

Las alternativas en cuanto a la localización son; Avenida del Poblado, Transversal inferior y Transversal Superior. Para la debida escogencia del lugar más idóneo se plantean los siguientes criterios:

- Disponibilidad y Costo de Mano de Obra: la mano de obra para estos tres sectores presenta costos y disponibilidad muy similares, sin embargo, estar cerca al Metro representa mayor facilidad y menores costos para los empleados a la hora de desplazarse hacia el local.
- Medios y Costos de Transporte (facilidad de acceso): El Poblado cuenta con facilidad de acceso por medio de transporte público, pero uno de los sectores presenta mayor cercanía al Metro, por lo tanto, obtiene una calificación superior.
- Cercanía del Mercado: el público objetivo se encuentra al oriente del barrio el poblado, ya que hacia el occidente es una zona menos residencial y más empresarial, financiera y hotelera.
- Costo y Disponibilidad de Terrenos: el costo de los terrenos en todo El Poblado es equivalente, por lo tanto, el ítem de desempate a la hora de calificar este criterio tiene que ver con la disponibilidad, esto se hizo por medio de observación de las zonas tentativas para el gimnasio (cercanas a vías principales).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Factores	Peso	Transversal Superior		Transversal Inferior		Avenida del Poblado	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Disponibilidad y Costo de la Mano de Obra	0,2	4,2	0,8	4,4	0,9	4,7	0,9
Medios y Costos de Transporte	0,2	3,3	0,7	3,9	0,8	4,8	1,0
Cercanía del Mercado	0,3	4,5	1,4	4,6	1,4	4,3	1,3
Costo y Disponibilidad de los Terrenos	0,3	3,6	1,1	3,8	1,1	4,3	1,3
Total	1,0		3,9		4,2		4,5

Tabla 4 – Método Cualitativo de Puntos para Determinar Micro-localización

La calificación de los factores en cada una de las vías fue elaborada por 3 expertos que encajan perfectamente en la segmentación mencionada anteriormente. Sus calificaciones fueron promediadas y ponderadas en la tabla anterior. Se puede concluir que la mejor ubicación es sobre la Avenida del Poblado. Las principales diferencias se ven reflejadas en los factores identificados como costos (MOD, Transporte, Terrenos), ya que sobre la avenida del Poblado hay terrenos más planos y además el transporte público es más asequible, estando a un par cuadras de la Línea A del Metro de Medellín. Sin embargo, la Transversal Inferior no puede ser descartada ya que presenta una buena calificación ponderada (4,2) y recibió la mejor calificación en cuanto a cercanía del mercado. Este factor es de vital importancia ya que el modelo de negocio está muy orientado al cliente y a la experiencia diferenciadora que puede ofrecer el gimnasio.

Asumiendo lo anterior se cotizaron varios lotes y casas antiguas en El Poblado, y se determinó que lo más óptimo era arrendar una casa con un lote grande y plano para así no incurrir en obras físicas más allá de adecuaciones y la construcción de la cancha sintética. Se cotizó con agencias inmobiliarias tres opciones que estaban entre los 17 y 22 millones de pesos. Para el estudio financiero se asumirá un arriendo de 20 millones mensuales y un incremento anual de 5%.

3.2.3 Distribución de la planta

Se hizo una observación en el Gimnasio GreenFit, sede Poblado, en la cual se midieron algunas de las áreas que aplicarían para el modelo de negocio propuesto, los datos son aproximados y en algunos casos se requiere espacio adicional o menos espacio según las necesidades. El total de área requerida es aproximadamente 700 m². La mejor alternativa para no tener que ejecutar obras físicas importantes y costosas es arrendar una casa que tenga un buen espacio para construir la cancha y además que cuente con parqueaderos.

Las diferentes áreas y tamaños se enlistan en la siguiente tabla.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Areas	Medidas (m2)
Recepción	5
Area Privada	20
Alimentos y Bebidas	10
Area de Pesas y Maquinas	150
Cancha Sintetica	380
Lockers	30
Baños	20
Bodega	10
Espacio Público	40
Parqueadero	250
Total	915

Tabla 5 – Determinación de Áreas

Para la distribución de la planta se usará el método de Systematic Layout Planning (SLP) (Loucka, 2006), en el cual se exponen los diferentes espacios y se califica la conveniencia en cercanía por medio de una calificación determinada:

A: Absolutamente Necesario

E: Especialmente Importante

I: Importante

O: Ordinaria o Normal

U: Unimportant (sin Importancia)

X: Indeseable

La estructura de este método es similar a la de una matriz de correlación en la cual una de las calificaciones mostradas anteriormente corresponde a la relación entre dos lugares o procesos dentro de la planta.

	Recepcion	Area Privada	Alimentos y Bebidas	Area de Pesas y Maquinas	Cancha Sintetica	Lockers	Baños	Bodega	Espacio Público	Parqueadero
Recepcion	A	I	O	O	U	O	U	O	I	A
Area Privada		A	O	U	U	O	I	O	O	O
Alimentos y Bebidas			A	I	I	U	X	U	E	O
Area de Pesas y Maquinas				A	E	I	O	E	E	U
Cancha Sintetica					A	E	I	E	E	I
Lockers						A	E	O	X	O
Baños							A	U	X	X
Bodega								A	U	O
Espacio Público									A	U
Parqueadero										A

Tabla 6 – Sistematic Layout Planning (Distribución del Local)

Fuente: Elaboración Propia

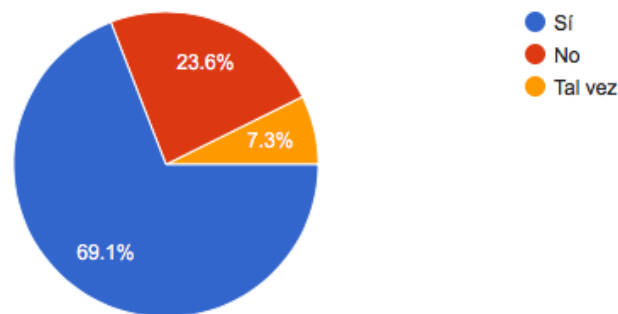
En caso de que se quieran hacer ampliaciones en el futuro, se construirá un espacio adicional o se abrirá otra sede, según la demanda y el éxito del modelo de negocio, se estudiará por medio de un proyecto nuevo que opción es la adecuada a la hora de crecer.

3.2.4 Inversión en obras físicas

El proyecto requiere de inversión en obras físicas, más allá del arrendamiento de la casa (aproximadamente 20 millones), es importante construir una cancha sintética para prestar los servicios que se han descrito anteriormente. Además, es necesario adecuar la casa para ubicar las demás áreas mencionadas en el numeral anterior y un parqueadero para brindar un mejor servicio a los usuarios. Los cuales en su mayoría (70%), expresaron que usarían el carro para ir al gimnasio.

¿Usas o usarías el carro para ir al gimnasio?

123 respuestas



Se consultó en Mercado Libre el costo de construir una cancha sintética por metro cuadrado y, calculando un promedio entre 3 opciones diferentes, el costo está aproximadamente en \$72.000 pesos el metro cuadrado con instalación completa

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

(Mercado Libre, 2018). Para la operación de la cancha es necesario adquirir 2 arcos y un sistema de mallas que impiden que los balones salgan del perímetro de la cancha. La totalidad de los costos se presenta a continuación.

Obra	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cancha Sintetica	Materiales, Equipos y Mano de Obra	Metros Cuadrados	380	\$ 72.000	\$ 27.360.000
Arcos	Arcos 2x3 (con malla) y Transporte	Unidad	2	\$ 950.000	\$ 1.900.000
Mallas	Instalacion de Tubos y Mallas a 8m de altura	Unidad	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
				Total	\$ 34.260.000

Tabla 7 – Inversión para la Construcción de la Cancha Sintética

También es necesario tener en cuenta los posibles costos de adecuación de parqueadero y de los espacios interiores de la casa. Para estos rubros se contará con un presupuesto de 35 millones de pesos que serán destinados a una reserva de “cancha sintética y adecuaciones”. El costo de la cancha (aproximadamente 35.000.000) más las reservas para adecuaciones de terreno y obras físicas suman un total de \$70.000.000 que serán parte de la inversión inicial necesaria para empezar a operar el gimnasio.

3.2.5 Inversión en equipos

La inversión en equipos presenta dos categorías, una consta de equipos para entrenamiento y otra de muebles y enseres para otras áreas. La cotización de equipos de entrenamiento se hizo en SportFitness (SportFitness, 2017), y Falabella (Falabella, 2017) se usó para los balones y los computadores. Para la inversión en muebles y enseres se cotizó en Homecenter(Homecenter, 2017).

Para saber que equipos de gimnasio son necesarios para la operación del negocio fue conveniente la entrevistar al fisioterapeuta Santiago Cadavid, egresado de La Fundación Universitaria María Cano y con más de 4 años de experiencia profesional trabajando en lugares como “Wake Up” y “Be Strong”, especializados en el tratamiento de lesiones deportivas. Ver entrevista en Anexos.

Es importante tener en cuenta que las recomendaciones en cuanto a equipos y maquinaria hechas por Santiago son basadas en un modelo de negocio tradicional, como su lugar de trabajo. Entonces los requerimientos de Fútbol pueden significar más inversiones dado el enfoque deportivo que tiene el gimnasio y el volumen de usuarios que albergará, el cual es mayor al de un lugar de fisioterapia tradicional.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En las siguientes dos tablas se detalla la inversión en equipos y en máquinas para trabajo cardiovascular, ambos conceptos suman aproximadamente \$100 millones en costos de adquisición de equipos y herramientas de gimnasio.

Inventario de Inversión en Equipos de Entrenamiento				
Nombre	Referencia	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total
Polea para dominar 3mth peso libre	71445	\$3.550.000	1	\$3.550.000
Soporte abdominal dominadas y fondos	70128	\$45.000	1	\$45.000
Soporte multiple	71116	\$97.000	1	\$97.000
Mancuerna para premium 10kg	71476	\$42.000	2	\$84.000
Mancuerna para premium 16g	71478	\$27.000	2	\$54.000
Mancuerna para premium 20kg	71479	\$29.000	2	\$58.000
Mancuerna encauchetada 5kg hexagonal	71158	\$7.000	10	\$70.000
Mancuerna encauchetada 10kg hexagonal	71150	\$6.000	10	\$60.000
Mancuerna encauchetada 15kg hexagonal	71161	\$42.000	10	\$420.000
Mancuerna encauchetada 20kg hexagonal	71163	\$90.000	10	\$900.000
Mancuerna encauchetada 25kg hexagonal	71165	\$42.000	10	\$420.000
Disco standard 10kg para garra	71174	\$85.000	8	\$720.000
Disco standard 15kg para garra	71175	\$33.000	8	\$264.000
Disco standard 20kg para garra	71176	\$77.000	8	\$616.000
Barras olimpicas crossfit 20kg	71416	\$31.000	2	\$62.000
Barras para pesas 150cm	70074	\$1.000	4	\$4.000
Trineo de entrenamiento F1012	71521	\$783.000	1	\$783.000
Trampolin R600	71155	\$206.000	3	\$618.000
Steps aerobicos SP1008	70204	\$90.000	10	\$900.000
Cuerda de batalla con proteccion	71468	\$97.000	2	\$194.000
Cojin inestable de balanceo	71272	\$18.000	4	\$72.000
Bosu superficie inestable	71271	\$35.000	4	\$140.000
Vallas para salto	71323	\$10.000	5	\$50.000
Tera Band rollo 2500x150x0,45mm	71339	\$2.000	2	\$4.000
Rueda abdominal	71469	\$19.000	4	\$76.000
Lazo para salto	71337	\$7.000	15	\$105.000
Colchoneta profesional	201	\$12.000	20	\$240.000
Cono medio p	164	\$2.900	20	\$58.000
Cono de entrenamiento 10cm	71601	\$3.000	10	\$30.000
Bola de gimnasia 5cm	71553	\$2.000	5	\$10.000
Body bar 2kg	71498	\$3.000	2	\$6.000
Báscula electronica	809504	\$31.000	2	\$62.000
Bandas elasticas poder	71281	\$20.000	5	\$100.000
Balón de fútbol		\$50.000	20	\$1.000.000
			Total	\$30.548.000

Nombre	Referencia	Precio Unitario	Unidades	Precio Total
Banda Caminadora	BREST SPORTFITNESS	\$ 3.200.000	5	\$ 16.000.000
Bicicleta Estatica	GENOA SPORT FITNESS	\$ 880.000	5	\$ 4.400.000
Eliptica	P AMSTERDAM SPORT F	\$ 5.345.000	5	\$ 26.725.000
Maquina de Remo	Lifecore R100	\$ 3.825.000	5	\$ 19.125.000
			Total	\$ 66.250.000

Tabla 8 – Costos de Adquisición Equipos y Herramientas del Gimnasio

Por otro lado, es necesario contar con equipos de cómputo y muebles para las áreas administrativas y los espacios públicos del gimnasio. A continuación, se detallan los equipos de cómputo, muebles y enseres necesarios para la operación, además de 5 televisores de 60 pulgadas para diferentes usos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Inventario de inversion en muebles y enseres				
Nombre	Referencia	Precio unitario	Cantidad	Precio Total
Escritorio gerencial	296040	\$ 829.000	3	\$ 2.487.000
Asenti escritorio barcelona	306221	\$ 599.900	1	\$ 599.900
Silla Peruggia masajeadora	257504	\$ 399.900	3	\$ 1.199.700
Silla ejecutiva Kopi negra	252564	\$ 174.900	2	\$ 349.800
Locker metalico 12 puestos	215199	\$ 629.900	2	\$ 1.259.800
HP Celron 4gb 1 TB	20c205la	\$ 980.000	2	\$ 1.960.000
Asus Notebook	X555BP	\$ 1.480.000	3	\$ 4.440.000
			Total	\$ 12.296.200

Nombre	Referencia	Precio Unitario	Unidades	Precio Total
Smart TV	4K LG	\$ 2.700.000	5	\$ 13.500.000

Tabla 9 – Costo de Adquisición de Muebles y Enseres

Se contará entonces con un presupuesto de inversión inicial de:

- 100 millones de pesos para equipos y herramientas de gimnasio.
- 30 millones de pesos para muebles y enseres.

3.2.6 Mano de obra requerida

Para la operación del gimnasio será necesario contar con tres fisioterapeutas y cinco entrenadores los cuales devengarán salarios diferentes de acuerdo a su nivel de educación, los fisioterapeutas son los encargados de elaborar metodologías de entrenamiento, evaluar el estado de salud de los usuarios y diseñar los programas de fisioterapia. Los entrenadores estarán encargados de planificar y guiar las clases grupales.

Los tres fisioterapeutas tienen un total de 144 horas semanales disponibles en el trabajo, lo que significa 576 horas al mes y para tener mínimo 2 fisioterapeutas simultáneamente durante los horarios de operación son necesarias apenas 480 horas, lo que resulta en una holgura de 96 horas al mes, estas horas pueden ser utilizadas en los horarios pico para tener 3 fisioterapeutas simultáneamente o pueden ser usadas como un premio por buen desempeño en caso de que no se necesite contar con ellos en algún mes determinado de baja demanda.

Se trabajará entonces bajo el supuesto de que únicamente habrá 2 fisioterapeutas simultáneamente, lo que significa 12 horas * 2 fisioterapeutas = 24 horas / día. Los días de operación (lunes a viernes) son 20 cada mes: 24 h/d * 20 d/mes = 480 h/mes.

Como todo el estudio financiero está planteado por años la capacidad total de sesiones de fisioterapia al año será de 480 h/mes * 12 meses/año = 5.760 h/año.

Los entrenadores tienen un total de 240 horas por semana de trabajo, lo que resulta en 960 horas por mes y 11.520 horas por año. El gimnasio estará abierto por 240 horas durante el mes lo que significa que se puede contar siempre con 4 entrenadores

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

simultáneamente (960/240 = 4 entrenadores), suponiendo que asisten 20 usuarios (máximo) por hora, cada entrenador estaría encargado de 5 usuarios. Este supuesto se puede verificar en la entrevista hecha a Santiago Cadavid, en la cual expresa que el número de usuarios óptimo para desarrollar una buena clase grupal debe ser de 5 como máximo. Ver Anexos.

Nomina y honorarios (aportes del empleador)	Cargo:	Fisioterapeuta	Entrenadores
	Remuneración		
	Salario mensual (básico)	\$ 1.800.000,00	\$ 1.200.000,00
	Subsidio de transporte		
Contribuciones instituciones seguridad social	Salud	\$ 153.000	\$ 102.000
	Pensión	\$ 216.000	\$ 144.000
	Riesgos profesionales	\$ 9.396	\$ 6.264
Contribuciones parafiscales	SENA		
	ICBF		
	Caja de compensación familiar	\$ 72.000	\$ 48.000
Beneficios sociales	Prima	\$ 150.000	\$ 100.000
	Cesantías	\$ 150.000	\$ 100.000
	Intereses sobre cesantías	\$ 1.423	\$ 949
	Vacaciones	\$ 75.000	\$ 50.000
	Dotaciones		
	Total por empleado	\$ 2.626.819	\$ 1.751.213
	Número de empleados	3	5
TOTAL POR MES (\$)		\$ 7.880.458,05	\$ 8.756.064,50
TOTAL POR AÑO (\$)		\$ 94.565.496,60	\$ 105.072.774,00
TOTAL NOMINA AÑO		\$	199.638.271

Tabla 10 – Nomina Operativa

3.2.7 Procesos

El proceso del servicio es vital para este modelo de negocio. Al tratarse de un público tan segmentado la expectativa de servicio de los usuarios es alta. Además, Fitbol es un negocio planteado para dar la mejor experiencia posible y esta se logra a través de un servicio de excelente calidad. El usuario debe percibir que se encuentra en un ambiente de fútbol en el que se sienta cómodo y motivado para el entrenamiento.

A continuación, se presenta el flujograma con los procesos de servicio en los que se basa el modelo de negocio:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

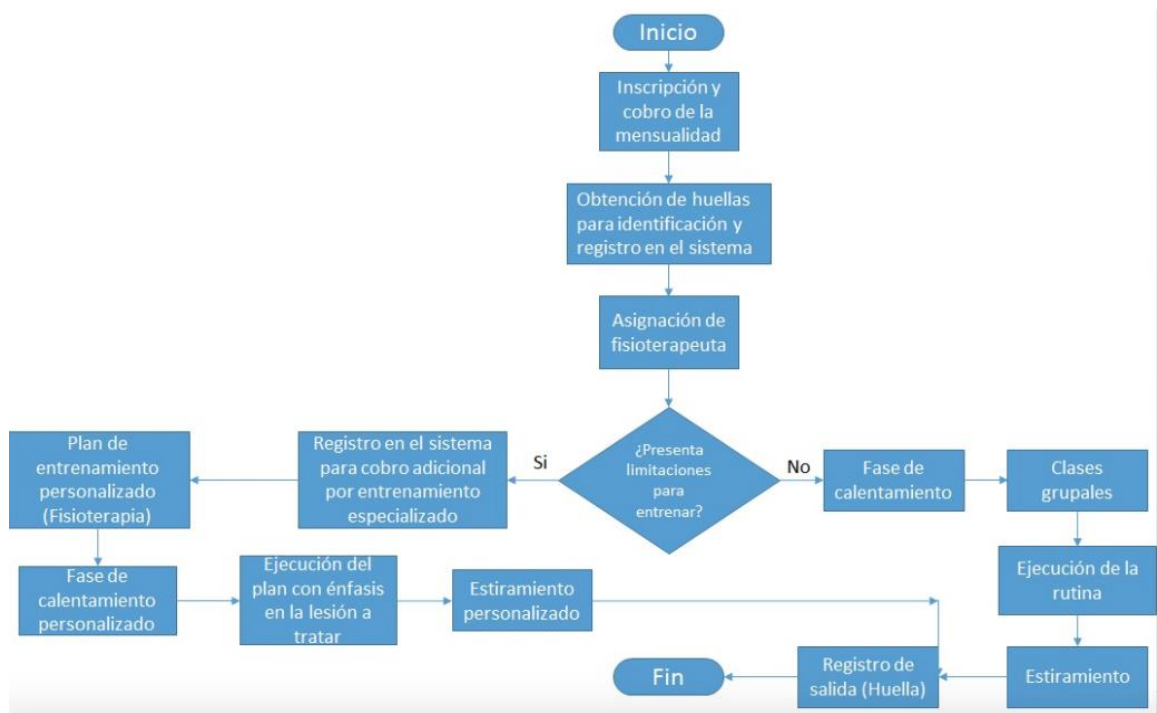


Ilustración 8 – Proceso del Servicio

Fuente: Elaboración propia

Los procesos más importantes con sus respectivos recursos destinados son:

- Inscripción y cobro de la mensualidad: es necesario una recepcionista que reciba al cliente, datafono en caso de pagar con tarjeta de crédito y computador para comprobar el registro del pago.
- Obtención de huellas y registro en el sistema: es necesario un tomador de huellas para el registro de identificación único, además se necesita que la recepcionista ingrese los datos personales para que quede registrado en el sistema y un computador. Es de vital importancia la información de los clientes ya que se piensa contar con una fuerte estrategia de mercadeo y servicio derivada de los sistemas de información.
- Asignación de fisioterapeuta: se requiere que la recepcionista lo asigne a través de un computador.
- Clases grupales: es necesario un entrenador o entrenadores, equipamiento de gimnasio como mancuernas, colchonetas, TRX, equipo de sonido, entre otros y la cancha sintética.
- Registro en el sistema y cobro adicional por entrenamiento especializado: la recepcionista, el computador y un fisioterapeuta que se le asigna para entrenamiento especializado. Únicamente, si el paciente presenta lesión.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Registro de salida (Huellas): se requiere el tomador de huellas
- Ejecución del plan de entrenamiento: equipamiento de gimnasio y un fisioterapeuta.

3.2.8 Tecnología

Se contará con la tecnología adecuada para el registro y actualización de los datos de cada uno de los clientes, además de ello, poder adquirir programas de inteligencia de negocios para identificar cuáles son las oportunidades de mercado que se tienen y los datos más relevantes para llegar con una propuesta de valor diferenciada al consumidor.

Para esto será necesario inicialmente comprar algunas bases de datos que involucren las personas del segmento objetivo; Poblado, Envigado y Las Palmas, y con estas empezar la etapa de promoción a través de sus datos personales dados por dichas bases.

Una vez se tienen los clientes es necesario reunir toda su información actualizada a través de programas como Access o SAP. Estos permiten manejar gran cantidad de datos y son de gran utilidad para almacenar la información más relevante para con ella hacer publicidad y así atraer más clientes.

Es importante mencionar que se piensa contar con una aplicación móvil que sirva para que los usuarios interactúen con el gimnasio. Con funciones como: número de entrenamientos por mes, reservas de fisioterapia, reservas de cancha y progreso físico (peso, grasa, músculo).

3.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO.

3.3.1 Estudio Organizacional

○ Personal administrativo

En cuanto a personal administrativo se requiere inicialmente un gerente, y 2 recepcionistas. Después del segundo año se incorporará un director de mercadeo, director gestión humana y una secretaria general. Además, la contabilidad se hará mediante la figura de tercerización. El salario inicial del gerente es de cuatro millones de pesos colombianos, el salario del director de mercadeo y gestión humana será de dos millones de pesos, el salario del recepcionista será de un millón quinientos y el de la secretaria general es de un millón doscientos. En la tabla que se muestra en la parte inferior se detallan todos los aportes adicionales que se hacen al pago del salario de cada empleado.

En la Tabla 10 se relacionan los gastos de salud y seguridad social, parafiscales (En caso de aplicar) y de beneficios sociales. El total de dichos costos para el primer año del proyecto es de 122.584.000 y desde el principio del tercer año será de \$214,645,654.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

		Nomina				
Nomina y honorarios (aportes del empleador)	Cargo:	Gerente General	Director Mercadeo	Director Gestion Humana	Recepcionista	Secretaria General
	Remuneración					
	Salario mensual (básico)	\$ 4,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,200,000.00
	Subsidio de transporte					\$ 83,140.00
Contribuciones instituciones seguridad social	Salud	\$ 340,000	\$ 170,000	\$ 170,000	\$ 127,500	\$ 102,000
	Pensión	\$ 480,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 180,000	\$ 144,000
	Riesgos profesionales	\$ 20,880	\$ 10,440	\$ 10,440	\$ 7,830	\$ 6,264
Contribuciones parafiscales	SENA					
	ICBF					
	Caja de compensación familiar	\$ 160,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 60,000	\$ 48,000
Beneficios sociales	Prima	\$ 333,333	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 125,000	\$ 100,000
	Cesantías	\$ 333,333	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 125,000	\$ 100,000
	Intereses sobre cesantías	\$ 3,163	\$ 1,582	\$ 1,582	\$ 1,186	\$ 949
	Vacaciones	\$ 166,667	\$ 83,333	\$ 83,333	\$ 62,500	\$ 50,000
	Dotaciones					
	Total por empleado	\$ 5,837,376	\$ 2,918,688	\$ 2,918,688	\$ 2,189,016	\$ 1,834,353
	Número de empleados	1	1	1	2	1
	TOTAL POR MES (\$)	\$ 5,837,376.33	\$ 2,918,688.17	\$ 2,918,688.17	\$ 4,378,032.25	\$ 1,834,352.90
	TOTAL POR AÑO (\$)	\$ 70,048,516.00	\$ 35,024,258.00	\$ 35,024,258.00	\$ 52,536,387.00	\$ 22,012,234.80
			TOTAL NOMINA AÑO			\$ 214,645,653.80

Tabla 11 – Nomina Administrativa

Fuente: Elaboración propia

○ **Estructura organizacional**

El tipo de estructura organizacional a implementar es una estructura jerárquica orgánica simple ya que la empresa tiene una estructura tradicional y al estar empezando no cuenta con mucho personal administrativo.

Durante los primeros 2 años de operación, la empresa contara únicamente con el gerente y 2 recepcionista.

Luego, a partir del inicio del tercer año, la empresa contará con un gerente general encargado de la mayoría de las funciones administrativas y financieras. Además, se contará con un director de gestión humana encargado de la reclutamiento y retención de los fisioterapeutas y entrenadores del gimnasio, la labor comercial se hará con un director de mercadeo el cual estará encargado de hacer la publicidad y dar a conocer la marca con el fin de atraer más clientes y fidelizarlos. Por último, fitbol contará con una secretaria general la cual dará apoyo a todas las áreas administrativas de la empresa.

También es significativo mencionar que la contabilidad no hará parte de la estructura organizacional puesto que no es propia de la empresa si no que será tercerizada, sin embargo, se pone a un lado de la estructura sin conexión.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

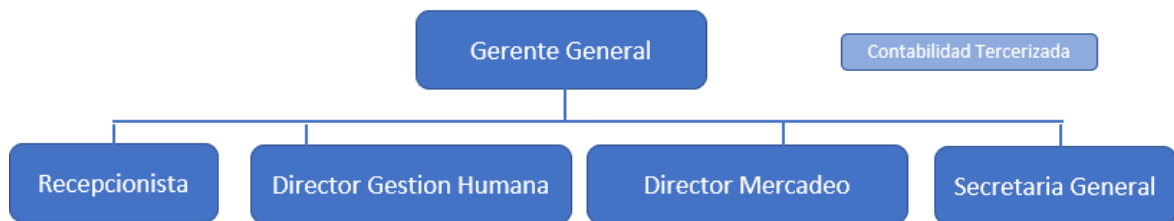


Ilustración 9 – Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

○ **Descripción de perfiles y cargos**

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO
NOMBRE DEL CARGO: Gerente General
SUPERVISOR: -
ÁREA: Toda la compañía
FUNCIONES:
- Ejercer la dirección general de toda la compañía
- Encargarse de las negociaciones con clientes y proveedores
- Encargarse de las principales funciones financieras
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo
- Proporcionar dirección a la organización
- Planear, organizar, dirigir y controlar
PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN: Profesional
EXPERIENCIA DESEADA: 5 años.
HABILIDADES NECESARIAS: Liderazgo, trabajo en equipo, adaptación al cambio, habilidades interpersonales, visión sistémica, habilidad de trabajo bajo presión, gestión de personal.

Tabla 12 – Descripción de Cargo (GERENTE)

Fuente: Elaboración Propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO
NOMBRE DEL CARGO: Director Gestión Humana
SUPERVISOR: Gerente General
ÁREA: Toda la compañía
FUNCIONES:
- Encargarse de reclutar, seleccionar y retener al personal de la empresa
- Encargarse de la capacitación del personal
- Encargarse del bienestar general de los trabajadores
PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN: Profesional
EXPERIENCIA DESEADA: 3 años.
HABILIDADES NECESARIAS: , habilidad de trabajo bajo presión, manejo de personal, gestión de personal, empatía, orientación al logro.

Tabla 13 – Descripción de Cargo (DIRECTOR GESTIÓN HUMANA)

Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO
NOMBRE DEL CARGO: Recepcionista
SUPERVISOR: Gerente General
ÁREA: Toda la compañía
FUNCIONES:
- Atender a los clientes
- Velar por el servicio al cliente
- Conocer toda la información de precios, actividades y horarios que tenga la compañía
- Atender los PQR de los clientes
PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN: Profesional
EXPERIENCIA DESEADA: 2 años.
HABILIDADES NECESARIAS: Habilidades interpersonales, trabajo en equipo, empatía, atención al cliente.

Tabla 14 – Descripción de Cargo (RECEPCIONISTA)

Fuente: Elaboración Propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO
NOMBRE DEL CARGO: Director Mercadeo
SUPERVISOR: Gerente general
ÁREA: Toda la compañía
FUNCIONES:
- Encargarse de todo el tema de publicidad de la empresa
- Encargarse
- Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa
- Coordinar y controla el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción
- Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado
PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN: Profesional
EXPERIENCIA DESEADA: 3 años.
HABILIDADES NECESARIAS: Trabajo en equipo, adaptación al cambio, creatividad, Flexibilidad mental de criterios.

Tabla 15 – Descripción de Cargo (DIRECTOR MERCADEO)

Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO
NOMBRE DEL CARGO: Secretaria General
SUPERVISOR: Gerente general
ÁREA: Toda la compañía
FUNCIONES:
- Mejorar la productividad
- Supervisar la producción
- Apoyar las labores administrativas
- Dirigir las funciones logísticas
- Atender a quejas de los diferentes públicos de interés
- Elaborar informes y estudios sobre las distintas áreas de trabajo
PERFIL DEL CARGO
EDUCACIÓN: Profesional
EXPERIENCIA DESEADA: 2 años.
HABILIDADES NECESARIAS: Trabajo en equipo, gestión de personal, habilidades interpersonales, adaptación al cambio, habilidades de negociación, escucha activa.

Tabla 16 – Descripción de Cargo (SECRETARIA GENERAL)

Fuente: Elaboración propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

En cuestión de horas la empresa trabaja 20 días al mes es decir de lunes a viernes. Los horarios son: de 6:00 a.m. a 12:00 a.m. y de 4:00 p.m. a 10:00 p.m. lunes a viernes; sábados y domingos funciona únicamente el alquiler de la cancha sintética y el horario es de 11:00 a.m. a 12:00 p.m.

Para el personal administrativo la atención es de 7:30 a.m. a 5:30 p.m. de lunes a viernes.

Los sábados y domingos únicamente se tendrá recepcionista.

3.3.2 Estudio legal

o Tipo de sociedad

La sociedad que constituye a Fitbol es una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), se escoge este tipo de sociedad ya que se tendrían 3 accionistas principales los cuales por mutuo acuerdo definieron que las utilidades de la empresa serán repartidas en acciones que por el momento están repartidas en partes igual. Además, no se tiene revisor fiscal y este tipo de sociedad no exige uno.

Entre las características de este tipo de sociedad encontramos las siguientes:

- La constitución y operación de la SAS podrán hacerse con cualquier monto de capital social y número de empleados.
- Su constitución y reforma podrán realizarse mediante documento privado.
- Salvo excepciones de ley, no se exige revisor fiscal.
- Las certificaciones y dictámenes contables las emite un contador público (art. 1°, Decreto 2020 de 2009).
- La constitución de junta directiva es opcional.
- La SAS puede tener vigencia indefinida.
- El objeto social de la SAS puede ser indeterminado.

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011)

La Sociedad por Acciones Simplificada es gravada y por lo tanto tributará a la tarifa correspondiente de renta, pertenecen al régimen ordinario y en algunos casos al especial, será responsable del IVA y sujeto pasivo del ICA, según su actividad económica, responsable del timbre, agente retenedor y sujeto del GMF como todas las demás sociedades, sin perjuicio de que los accionistas paguen el impuesto que les corresponda sobre sus acciones y dividendos o certificados de inversión y utilidades, cuando estas resulten gravadas de conformidad con las normas vigentes. Sus accionistas no responden por impuestos de la sociedad, ni serán responsables por las obligaciones tributarias, laborales, comerciales, administrativas, ni de ninguna otra naturaleza en que incurra la sociedad, siempre y cuando no se utilice la sociedad para fraude a la ley o de terceros (Fajardo, Restrepo, & Romero, 2009).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Teniendo en cuenta esto los impuestos a los que debe incurrir la SAS son: el Impuesto de Renta y Complementarios (Ganancias Ocasionales), el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto de Timbre, Impuesto a los Gravámenes Financieros, y el Impuesto al Patrimonio y el recaudo anticipado denominado “Retención en la Fuente” (Fajardo, Restrepo, & Romero, 2009).

- **Impuestos y aranceles**

Las obligaciones de impuestos con las cuales debe cumplir Fitbol S.A.S son mencionadas a continuación:

- **El impuesto de Renta y Complementarios**

El impuesto sobre la renta grava todos los ingresos que obtenga un contribuyente en el año, que sean susceptibles de producir incremento neto del patrimonio en el momento de su percepción, siempre que no hayan sido expresamente exceptuados, y considerando los costos y gastos en que se incurre para producirlos.

El impuesto sobre la renta es un impuesto de orden nacional, directo y de período. Es de orden nacional, porque tiene cobertura en todo el país y su recaudo está a cargo de la nación (actualmente la función de recaudo se ejerce a través de los bancos y demás entidades financieras autorizadas). Es directo, porque grava los rendimientos a las rentas del sujeto que responde por su pago ante el Estado. Es de período, como quiera que tiene en cuenta los resultados económicos del sujeto durante un período determinado, en consecuencia, para su cuantificación se requiere establecer la utilidad (renta) generada por el desarrollo de actividades durante un año, enero a diciembre. Las SAS, por ser contribuyente declarante, tiene la obligación de presentar una declaración tributaria anual, de acuerdo con las leyes que la regulan ante las entidades autorizadas por la DIAN y con ella determinar y cancelar el impuesto a cargo, sanciones e intereses que le correspondan según el caso (DIAN, 2006). Para este caso el impuesto de renta es de un 34%.

- **Retención en la fuente** se entiende como “Mecanismo por medio del cual la Nación y los municipios como sujetos activos aseguran parte de la obligación tributaria del contribuyente de manera anticipada” (Ministerio de educación Nacional). Todas las SAS son agentes de retención del impuesto de renta (Constanza Loreth Fajardo, 2009).

- El **IVA** también conocido como impuesto al valor agregado, es un gravamen que recae sobre el consumo de bienes, servicios y explotación de juegos de suerte y azar. Es un impuesto de orden nacional, indirecto, de naturaleza real, de causación instantánea y régimen general (DIAN , 2009). En el caso de Fitbol S.A.S debe pagar el 16% sobre el valor final del servicio, el cual es pagado por el consumidor, pero la empresa debe recogerlo para pagarlo a la DIAN.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- **Impuesto industria y comercio** Es el impuesto que se genera por el ejercicio o realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en un determinado municipio y se causa así la persona posea o no establecimiento de comercio. Lo recaudado por este impuesto se destina a atender los servicios públicos y las necesidades de la comunidad pertenecientes al respectivo municipio o distrito (Cámara de comercio de Bogotá, 2015).

En este caso por ser una empresa de servicios tiene una tarifa de 5x1000, respecto a la tabla Régimen Tarifario código 204 (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2011).

- **Propiedad intelectual**

Logo:

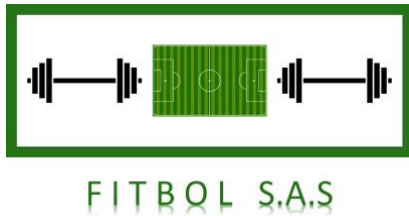


Ilustración 10 – Logo del Proyecto

Registro de marca: “Ahora entrenar será entretenido”

Para realizar un registro de marca es necesario buscar en la Superintendencia de industria y comercio los signos distintivos, marcas, nombres, lemas o denominaciones de origen similares o iguales a la marca que se desea registrar. Si no existe ninguna se procede a hacer una solicitud de registro de marca.

Para el caso de Fitbol S.A.S se encontró que ya existía un símbolo relacionado con este nombre pero que venció en 1900 y pertenece a la clase: VESTIDOS, BOTAS, ZAPATOS, ETC. Además, estaba radicado en Bogotá. Por lo anterior no es problema para el registro.

- Datos de la solicitud			
Estado	Radicado	Fecha de radicación	19 sep 1990
Número de Solicitud	9232911628	Fecha de Presentación	19 sep 1990
Tipo de solicitud	SD Solicitud de Signos Distintivos	Fecha de orden de publicación	
Número de la gaceta		Vigencia	01 ene 1900

Ilustración 11 – Consulta Virtual de Marca I

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Fuente: <http://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/IP/Mutual/Browse.aspx?sid=636441180549285770>
 Consulta realizada el 20/10/2017

Ilustración 12 – Consulta Virtual de Marca II

Fuente: <http://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/IP/Mutual/Browse.aspx?sid=636441180549285770>
 Consulta realizada el 20/10/2017

sic.gov.co > Consulta Signos

Encontrados: 1 Página 1 de 1 << < > >> Mostrar 1 por página

Signo	Expresión	Reproducción/tipo	Titular(es)	Expediente	Clase(s)	Certificado	Vigencia	Estado
MARCAS	FITBOL (SEGUN MODELO ADJUNTO)		1-ALFREDO RAFAEL RESTREPO SUAREZ	92 329116 28	28		01/01/1900	Solicitud

Ilustración 13 – Consulta Virtual de Marca III

Fuente: <http://serviciospub.sic.gov.co/Sic/ConsultaEnLinea/2013/index.php> Consulta realizada el 20/10/2017

Después de hacer la búsqueda, se pasa a hacer una solicitud de registro de marca la cual tiene un 25% de descuento por ser una microempresa.

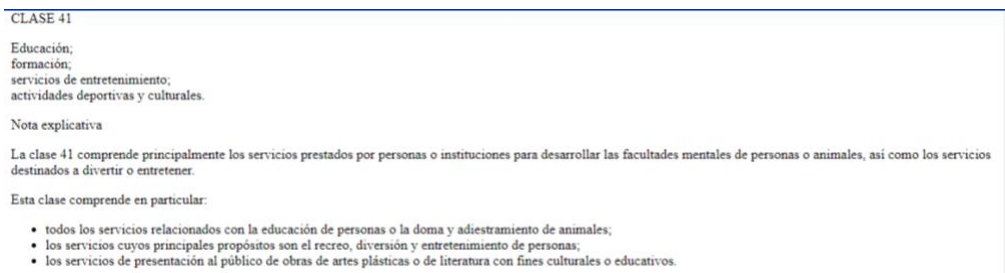
Clasificación Niza:

La operación de Fitbol S.A.S es prestar servicios de entrenamiento deportivo, lo que se ajusta con la clase 41 de NIZA. Correspondiente a las siguientes descripciones:

- Educación
- Formación
- Servicio de entretenimiento
- **Actividades deportivas**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para poder encontrar estas categorías, se realizó una búsqueda en la base de datos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual en la página www.wipo.int.



CLASE 41

Educación; formación; servicios de entretenimiento; actividades deportivas y culturales.

Nota explicativa

La clase 41 comprende principalmente los servicios prestados por personas o instituciones para desarrollar las facultades mentales de personas o animales, así como los servicios destinados a divertir o entretener.

Esta clase comprende en particular:

- todos los servicios relacionados con la educación de personas o la doma y adiestramiento de animales;
- los servicios cuyos principales propósitos son el recreo, diversión y entretenimiento de personas;
- los servicios de presentación al público de obras de artes plásticas o de literatura con fines culturales o educativos.

Ilustración 14 – Consulta Virtual de Marca IV

Fuente: <http://www.wipo.int/classifications/nivilo/nice9/index.htm?lang=ES>
realizada el 20/10/2017

Consulta

Antecedentes marcarios

Modalidad	En línea	En Físico
Marcas nominativas y/o parte denominativa de las marcas mixtas por signo.	\$33.000	\$40.000

Ilustración 15 – Consulta Virtual de Marca V

Fuente: (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016)

La marca es mixta una mezcla entre figurativo y nominativo, tiene un costo de \$33.000 por pago virtual.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

La alta competencia presente en el sector del acondicionamiento físico se puede reducir mediante la innovación en la propuesta de Fitbol, la cual puede generar un factor diferenciador importante aún no encontrado en el mercado, convirtiéndose en muy necesario para competir en un sector tan fragmentado.

Los centros de rehabilitación física no cuentan actualmente con orientación deportiva, limitando a los atletas a hacer el mismo proceso de fisioterapia que una persona sedentaria, o incluso un adulto mayor. Esto significa otra ventaja competitiva para el proyecto, ya que la rehabilitación del atleta estará orientada completamente al deporte.

El 55% de los usuarios encuestados expresó que le gustaría entrenar fútbol mas frecuentemente y la principal razón por la que no lo hacen es la falta de tiempo. Por lo tanto, el modelo de negocio ofrece total flexibilidad de horarios para que el cliente pueda manejar su tiempo a placer y asistir a la hora del día que mas le convenga. Otra de las razones por la cuales los encuestados no practican fútbol mas frecuentemente son las lesiones, 23% de las personas se sienten limitados por algún trauma y no se sienten capaces de practicar el deporte, esto solidifica la propuesta de Fitbol para acercar a estas personas al deporte y prepararlos adecuadamente para evitar futuras lesiones.

Inicialmente se pensaba contar con dos fuentes de ingresos; suscripciones y fisioterapia. Sin embargo, la encuesta realizada indicó que hay horarios valle en los cuales la asistencia al gimnasio sería muy baja o nula, buscando eficiencias se propone alquilar la cancha en estos horarios para partidos de fútbol 5. Esta fuente de ingresos equivaldría al 24% de los ingresos totales proyectados para el primer año.

El proyecto involucra el día a día de los usuarios, por esta razón es de vital importancia acertar en la ubicación. Esto se respalda con la encuesta realizada, la cual arroja que el 97% de los usuarios no estarían dispuestos a recorrer mas de 5km desde su vivienda hasta el gimnasio. Además, el 70% por ciento de los encuestados expresó que utilizaría el carro para asistir al gimnasio, esto resalta la importancia de contar con parqueaderos.

El estudio técnico nos permitió identificar que los mayores costos estarían en la consecución de los terrenos y en la construcción de las obras necesarias para la operación. Por lo tanto, se concluye que la mejor opción es arrendar una casa antigua con un lote plano que tenga un espacio para parqueaderos, de esta forma se reduce en gran proporción la inversión inicial y se aumentan un poco los costos fijos mensuales (arrendamiento).

En una empresa de servicios es de suma importancia la atención al cliente, los sistemas de información propuestos en la sección de tecnología sumados a la debida capacitación de los fisioterapeutas y entrenadores generarán un mejor servicio. La descripción de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

perfiles y cargos debe incluir un filtro en el cual se investigue el conocimiento del deporte, esto logrará que los clientes se sientan a gusto en el gimnasio, en un ambiente totalmente futbolero.

Los proyectos tienen un sin fin de rumbos, se piensa inicialmente de una forma, pero durante el proceso de evaluación hace que cambiemos nuestra perspectiva y tengamos en cuenta nuevas ideas que pueden mejorar diferentes aspectos del modelo de negocio. Es importante estar abierto a cambiar algunos factores del proyecto para así lograr mejores resultados de mercado, técnicos y financieros.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

REFERENCIAS

- HealthDay. (2010). *EnColombia*. Obtenido de EnColombia: <https://encolombia.com/medicina/saludymedicina/lesiones-deportivas-en-los-jovenes-alcanzan-niveles-epidemicos/>
- Revista Semana. (2014). Fútbol en Colombia: pasión e identidad. *Semana*.
- Lozano, R. (2015). Colombia tiene cerca del 1 % de gimnasios del mundo. *EL TIEMPO*.
- Retamar, G. (2012). ¿Por qué dejamos el gimnasio? *Clarín*.
- Nacional, C. A. (Escritor), & Nacional, C. A. (Dirección). (2017). *La Fabrica de la Pasión* [Película].
- Cintra, O. (2011). La actividad física: un aporte para la salud. *EFDeportes.com*.
- Chiquiza, J. (14 de Agosto de 2017). *La Republica*. Obtenido de LaRepublica.co: <https://www.larepublica.co/consumo/colombia-cuarto-en-asistencia-a-gimnasios-en-paises-de-la-region-2536362>
- Echeverri, M. (2016). Cinco marcas tendrán 17 gimnasios nuevos. *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/cinco-marcas-tendran-17-gimnasios-nuevos-2451501>
- El Colombiano. (26 de Julio de 2017). Obtenido de ¿Cuánta plata mueven los gimnasios en Colombia?: <http://www.elcolombiano.com/negocios/fiebre-de-gym-mueve-12-billones-al-ano-en-el-pais-EG6976314>
- Confidenciales 360. (2 de Mayo de 2017). *360radio*. Obtenido de 360radio.com.co: <http://360radio.com.co/la-guerra-los-gimnasios-medellin/>
- Portafolio. (5 de Septiembre de 2016). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio.com: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/smart-fit-tendra-mas-gimnasios-este-ano-509417>
- Radici, F. (28 de Agosto de 2017). *Apertura*. Obtenido de Apertura.com: <http://www.apertura.com/negocios/El-fitness-tiene-su-modelo-low-cost-20170828-0009.html>
- Cervera, F. A., & Rotger, M. N. (2006). El fisioterapeuta en la prevencion de lesiones del deporte. En F. J. Cervera, & M. A. Rotger, *El fisioterapeuta en la prevencion de*

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

lesiones del deporte. Guadalupe, Murcia, España: Diplomatura de Fisioterapia. Universidad Católica San Antonio de Murcia.

Retamar, G. (Mayo de 2012). ¿Por qué dejamos el gimnasio? *Clarín*.

Jaula del Angel. (2016). *La Jaula del Angel*. Obtenido de jauladelangel.com: <https://jauladelangel.com/index.php/servicios/fitness-training>

Aló. (7 de Abril de 2017). *Aló.com*. Obtenido de Aló: <http://alo.co/bienestar/fitpal-gimnasios-para-hacer-ejercicio-en-bogota-y-medellin>

Sierra, A. (2017). Obtenido de SMDigital: <https://www.smdigital.com.co/blog/tendencia-digital-2017-no-1-economia-plataformas/>

Colombia Inn. (28 de Enero de 2017). *Colombia Inn*. Obtenido de colombia-inn.com.co: <http://colombia-inn.com.co/un-gimnasio-exclusivo-para-los-talludos/>

Rengifo, C., Aguilar, I., & Salazar, M. (2012). PLAN DE NEGOCIO PARA CREACIÓN DE UN GIMNASIO ON LINE (E – GYM). *PLAN DE NEGOCIO PARA CREACIÓN DE UN GIMNASIO ON LINE (E – GYM)*. Bogotá.

Builes, J. (2014). ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN NEGOCIOS PARA UN CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO Y PREPARACIÓN FÍSICA EN LA CIUDAD DE PEREIRA. *ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN NEGOCIOS PARA UN CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO Y PREPARACIÓN FÍSICA EN LA CIUDAD DE PEREIRA*. Pereira.

Méndez, I. G. (2016). *Emprendedores*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-analizar-el-sector-en-el-que-compites-estudio-mercado>

Porter, M. (2009). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Boston.

Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno.

Randall, G. (2003). Principios del Marketing.

Malhotra, N. (1997). Investigación de Mercados.

Alonso, R. (2016). Las 10 Fases del Estudio de Mercado. *Revista Savia*.

UNAM. (2009). Estudio Técnico.

Morales, C. (2010). Unidad de Aprendizaje Estudio Organizacional y Legal Notas de Clase. En C. Morales, *Colección Gerencia de Proyectos*.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Universidad Pontificia Bolivariana. (2007). El Estudio Financiero del Proyecto.
- BODYTECH. (29 de Agosto de 2017). *BODYTECH*. Obtenido de BODYTECH Nuestra Historia: <https://www.bodytech.com.co/Bodytech/nuestra-historia/>
- BBC. (29 de Agosto de 2017). *BBC*. Obtenido de 5 mitos y verdades de la electroestimulación muscular: <http://www.24horas.cl/noticiasbbc/5-mitos-y-verdades-de-la-electroestimulacion-muscular-1661139>
- El colombiano. (26 de Julio de 2017). Obtenido de ¿Cuánta plata mueven los gimnasios en Colombia?: <http://www.elcolombiano.com/negocios/fiebre-de-gym-mueve-12-billonos-al-ano-en-el-pais-EG6976314>
- Crear Empresa. (Marzo de 2016). *Análisis competitivo*. Obtenido de Crear Empresas: <http://www.crearempresas.com/proyectos05/artesmarciales/analisiporter/analisisporter.htm>
- Rizo, M. (2012). *Qué es el entrenamiento funcional y cuál es su objetivo*. Obtenido de Gimnasio Rizo: <https://gimnasiorio.wordpress.com/que-es-el-entrenamiento-funcional-y-cual-es-su-objetivo/>
- Palacio, F. (16 de Octubre de 2016). *En Forma*. Obtenido de ¿A partir de qué edad se puede ir al gimnasio?: <http://deporteysalud.hola.com/gym/20161026/edad-puede-ir-gimnasio/>
- Millán, F. N. (5 de 04 de 2016). El Sensor Yanbal de la Mujer Colombiana 2012 revela cifras de la actividad física en Colombia. *EL TIEMPO*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. (2015). *Población por edad y sexo*. Obtenido de DANE.gov.co: <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>
- Quezada, J. (2014). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO DE FISICOCULTURISMO EN EL CANTÓN NABÓN, PROVINCIA DEL AZUAY". *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN GIMNASIO DE FISICOCULTURISMO EN EL CANTÓN NABÓN, PROVINCIA DEL AZUAY*". Cuenca, Ecuador.
- FitSeven. (2017). *FitSeven*. Obtenido de <http://fitseven.net/musculatura/ganar-musculo/cuantas-veces-ejercitarse>
- Finca Raíz. (2016). *Finca Raíz*. Obtenido de [fincaraiz.com.co: https://www.fincaraiz.com.co/lotos/venta/medellin/](http://www.fincaraiz.com.co/lotos/venta/medellin/)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Loucka, L. (2006). *Lean Sigma Supply Chain*. Obtenido de <https://www.resourcesystemsconsulting.com/2006/10/22/simplified-systematic-layout-planning/>
- Costos por m2 y tipologías aplicables. (2009). *CONSTRUDATA*. Obtenido de CONSTRUDATA.COM: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiE4r7mm4DXAhXFbiYKHWONCuAQFggguMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.construdata.com%2FBancoMedios%2FDocumentos%2520Office%2Fdescargue%2520costos%2520por%2520m2%2520y%2520tipolog%25C3%25ADas%2520aplicables.xls&usg=AOvVaw2liwPTAeddUtzl-otuRyyi>
- Dinero en el Tiempo. (2017). *Dinero en el Tiempo*. Obtenido de [dineroeneltiempo.com](http://dineroeneltiempo.com/peso-colombiano/de-2009-a-valor-presente): <https://www.dineroeneltiempo.com/peso-colombiano/de-2009-a-valor-presente>
- Mercado Libre. (2017). *Mercado Libre*. Obtenido de deportes.mercadolibre.com.co: <https://deportes.mercadolibre.com.co/futbol/cesped-sintetico-cancha-de-futbol-a-%2428-el-metro-cuadrado>
- SportFitness. (2017). *SportFitness Shop*. Obtenido de <https://fitshop.com.co/accesorios/page/2/>
- Falabella. (2017). *Falabella.com.co*. Obtenido de <https://www.falabella.com.co/falabella-co/category/cat490951/Futbol?page=2>
- Homecenter. (2017). *Homecenter.com.co*. Obtenido de <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/category/cat10306/Muebles>
- Finances Online. (2016). *reviews.financesonline.com*. Obtenido de <https://reviews.financesonline.com/p/microstrategy/>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (Noviembre de 2011). Medellín ciudad cluster. *Guía de inicio para micro y pequeñas empresas*, 49-50.
- Fajardo, C. L., Restrepo, M. R., & Romero, C. A. (2009). Régimen legal, tributario, contable y social de las sociedades por acciones simplificadas -SAS-. *Criterio Libre - Universidad Libre de Colombia*, 160-62.
- Camara de comercio de Medellín para Antioquia. (20 de octubre de 2017). *Consulta Actividades Economicas*. Obtenido de Camara de comercio de Medellín para Antioquia: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Tramites-Virtuales/Consulta-actividades-economicas.aspx>
- IMPUESTO DE REGISTRO, DECRETO 650 DE 1996 (ARTICULO 1o. ACTOS, CONTRATOS Y NEGOCIOS JURIDICOS SUJETOS AL IMPUESTO DE REGISTRO 1996).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- DIAN. (26 de 01 de 2006). *GENERALIDADES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS, VENTAS, TIMBRE*. Obtenido de DIAN.gov.co: <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Impuestosinternos#3>
- DIAN. (06 de Noviembre de 2015). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales* . Obtenido de http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/Preguntas_Cree_2014.html
- Ministerio de educación Nacional. (s.f.). *Retención en la fuente*.
- Constanza Loreth Fajardo, M. R. (Junio de 2009). *Régimen legal, tributario, contable y social de las Sociedades por Acciones Simplificadas -SAS-*. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/10/CriterioLibre10art06.pdf>
- DIAN . (2009). *Declaración de impuestos sobre las ventas IVA*. Obtenido de DIAN: http://www.dian.gov.co/descargas/Formularios/2009/iva_2009.pdf
- Cámara de comercio de Bogotá. (2015). *¿En qué consiste el impuesto de industria y comercio?* Obtenido de Cámara de comercio de Bogotá: <http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/En-que-consiste-el-impuesto-de-industria-y-comercio>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (Noviembre de 2011). *Guía de inicio para micro y pequeñas empresas*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/2011/guia-inicio-empresarial-2011.pdf>
- Superintendencia de Industria y Comercio*. (Junio de 2016). Obtenido de <http://serviciospub.sic.gov.co/Sic/ConsultaEnLinea/2013/index.php>
- Certicalia. (2016). Obtenido de <https://www.certicalia.com/precio/declaracion-de-impacto-ambiental>

ANEXO 1 – ENTREVISTA A FISIOTERAPEUTA

Santiago Cadavid – Fisioterapeuta

Experiencia en Wake Up y BeStrong

1. ¿En que universidad realizaste tus estudios?
Fundación Universitaria María Cano
2. ¿Hace cuanto trabajas como fisioterapeuta?
Hace aproximadamente 4 años y medio.
3. ¿Cuáles son los 3 campos de acción mas comunes para un fisioterapeuta?
 - a. Terapia Domiciliaria. (independientes)
 - b. Sitios instaurados como Sura, Coomeva, Comfama, etc...
 - c. Salud Ocupacional (empresas)
4. ¿cómo se distribuye el numero total de asistentes entre Fisioterapia y Ejercicio?
 - a. Wake Up 80-20 (80% Fisioterapia y 20% Ejercicio)
 - b. Be Strong 90-10
5. ¿cuántas horas al día se atienden personas?
 - a. Horarios 5:00 am – 1:00 pm y 3:00 pm – 8:00 pm (viernes MAÑANA)
 - b. 13 HORAS AL DÍA
6. ¿cuánto es el máximo de sesiones por fisioterapeuta por día? ¿promedio?
 - a. Máximo 8-9 sesiones
 - b. Promedio 6-7
7. ¿en promedio cuantos usuarios activos puede entrenar un fisioterapeuta?
13-14 usuarios activos por fisioterapeuta, máximo 16.
8. ¿qué horarios son los mas demandados normalmente? ¿deportistas – jóvenes?
 - a. Deportistas: muy temprano en la mañana 5,6,7 am
 - b. Jóvenes: 10,11,12 am y 3,4,5 pm
9. ¿cuál es el promedio de edad de los asistentes? ¿edad mas común?
 - a. Promedio de edad: 30 años.
 - b. Edad mas común 28 años.
10. ¿cómo se distribuye el total de asistentes por genero?
 - a. Muy pareja la distribución: aprox 50-50.
11. ¿qué maquinas y herramientas de trabajo considera INDISPENSABLES para llevar sesiones de fisioterapia y entrenamiento?
 - a. Mancuernas
 - b. Barras olímpicas
 - c. Bandas y teratubos
 - d. Terabans
 - e. Camillas o colchonetas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- f. Maquina de extensión de pierna
- 12. ¿qué maquinas y herramientas de trabajo considera NECESARIAS para llevar sesiones de fisioterapia y entrenamiento?
 - a. Maquinas para trabajo cardiovascular
 - b. Maquinas para potencia o pliometria
 - c. Prensa
 - d. Smith machine
 - e. Maquina de estabilidad
- 13. ¿qué maquinas y herramientas de trabajo considera UTILES para llevar sesiones de fisioterapia y entrenamiento?
 - a. TRX
 - b. Cajones
 - c. Steps
 - d. Cancha de futbol tenis
- 14. ¿quién es responsable por la metodología y las rutinas utilizadas?
 - a. Wake Up
 - b. Be Strong

Cada terapeuta, tenemos una metodología que seguimos, pero cada terapeuta es quien ejecuta su rutina de acuerdo a lo que el paciente necesita, y el libre albedrio de cada terapeuta.

- 15. ¿cuáles son las lesiones mas comunes entre deportistas? Top 5
 - a. Rodilla
 - b. Tobillo
 - c. Pie
 - d. Espalda
- 16. ¿cuáles son las lesiones que mas tiempo requieren para la recuperación? Top 3
 - a. Ligamento Cruzado Anterior (6-8 meses) (3-5 terapias por semana)
 - b. Lumbalgias crónicas
 - c. Lesiones de corredores, periostitis tibial
- 17. ¿Qué porcentaje de los deportistas asistentes practican el futbol?
 - a. 20% aproximadamente
- 18. En promedio ¿cuántos ejercicios se alcanzan a hacer en 1 hora? Repe-series
 - a. Entre 5 y 7 ejercicios. (3 series 15 rep)
- 19. ¿piensa que los entrenamientos pueden ser mas entretenidos para el usuario?
Sí, se pueden hacer mas funcionales según el deporte que practiquen.
- 20. ¿cómo haría usted el entrenamiento mas entretenido para los deportistas?
Normalmente, los deportistas disfrutan mucho cuando se les da el útil o los objetos con los que practican su actividad deportiva. Si es un futbolista, los ejercicios que son con balón, que son de explosividad, que son de rapidez, que son de cambios de dirección, todo eso les gusta mucho.
- 21. ¿qué tanto valor vería usted en una cancha 5 vs 5 sintética en el lugar de entrenamiento?
Para este lugar no la veo tan necesaria, eso depende del lugar y el enfoque. Para un lugar como este es suficiente con un espacio amplio.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

22. ¿has hecho sesiones de entrenamiento grupales?

Si, he hecho pero no aca, particular. Son diferentes porque se puede estar mas pendiente del paciente, brindarle una mejor calidad del trabajo que uno realiza. Para fisioterapia y ejercicio supervisado es mejor una sesión individual, personalizada.

23. ¿cuántas personas podrías manejar en un entrenamiento grupal para su adecuado desarrollo?

Máximo, para tener una buena calidad, unas 5 personas... un mayor numero puede bajar la calidad del servicio ofrecido.

ANEXO 2 – BALANCE GENERAL

<i>Balance General</i>	t=0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	\$ 100.000.000	\$ 200.765.964	\$ 241.367.186	\$ 355.969.440	\$ 418.246.389	\$ 624.919.935
CxC						
PP&Eq	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 210.250.000	\$ 210.250.000	\$ 320.500.000	\$ 320.500.000
Cancha	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000
Eq Oficina	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Dep Acum PP&Eq		\$ 50.000.000	\$ 100.000.000	\$ 155.125.000	\$ 210.250.000	\$ 265.375.000
Dep Acum Cancha		\$ 14.000.000	\$ 28.000.000	\$ 42.000.000	\$ 56.000.000	\$ 70.000.000
Dep Acum Eq Of		\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.000.000	\$ 24.000.000	\$ 30.000.000
Activos Fijos Netos	\$ 200.000.000	\$ 130.000.000	\$ 170.250.000	\$ 95.125.000	\$ 130.250.000	\$ 55.125.000
Activo Total	\$ 300.000.000	\$ 330.765.964	\$ 411.617.186	\$ 451.094.440	\$ 548.496.389	\$ 680.044.935
Pasivo Total						
Obligación Financiera (D)	\$ -	\$ -	\$ -	0	0	0
Proveedores						
Impuesto por Pagar						
Pasivo Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio (P)						
Capital Social	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000	\$ 300.000.000
Resultado del Ejercicio		\$ 30.765.964	\$ 80.851.222	\$ 79.902.865	\$ 137.353.382	\$ 200.225.237
Resultado de Ejercicios Anteriores			\$ 30.765.964	\$ 71.191.575	\$ 111.143.008	\$ 179.819.698
Total Patrimonio	\$ 300.000.000	\$ 330.765.964	\$ 411.617.186	\$ 451.094.440	\$ 548.496.389	\$ 680.044.935
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 300.000.000	\$ 330.765.964	\$ 411.617.186	\$ 451.094.440	\$ 548.496.389	\$ 680.044.935
Prueba	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tasa de Dividendos			0%	50%	50%	50%
Dividendos en Valor			\$ -	\$ 40.425.611	\$ 39.951.433	\$ 68.676.691

Para la elaboración del Balance General se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

- El capital aportado por los tres socios será de 300 millones de pesos, 100 millones cada uno. Esta cifra equivale al total de activos (Deuda = 0).
- La inversión inicial será de 200 millones y los 100 restantes serán para capital de trabajo, el cual es necesario para cubrir gastos fijos durante los primeros meses de operación en los cuales los ingresos no llegan al punto de equilibrio.
- El reparto de dividendos se ejecutará únicamente a partir del tercer año de operación, con una tasa de 50% para fomentar la reinversión.
- Se ejecutarán inversiones para equipos de gimnasio cada 2 años, es decir, al final del segundo y de cuarto año. Se provisionará esta inversión por medio del concepto “depreciación PP&E”.
- No se tendrán CxC ni CxP, ya que ambas operaciones se harán de contado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ANEXO 3 – ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados					
	1	2	3	4	5
Suscripciones	\$ 480.000.000	\$ 554.400.000	\$ 635.040.000	\$ 722.358.000	\$ 816.820.200
Alquiler Canchas	\$ 211.200.000	\$ 221.760.000	\$ 232.848.000	\$ 244.490.400	\$ 256.714.920
Fisioterapia	\$ 187.200.000	\$ 216.216.000	\$ 247.665.600	\$ 281.719.620	\$ 318.559.878
Total Ingresos	\$ 878.400.000	\$ 992.376.000	\$ 1.115.553.600	\$ 1.248.568.020	\$ 1.392.094.998
Nomina Op	\$ 200.000.000	\$ 210.000.000	\$ 220.500.000	\$ 231.525.000	\$ 243.101.250
Arriendo	\$ 240.000.000	\$ 252.000.000	\$ 264.600.000	\$ 277.830.000	\$ 291.721.500
Depreciacion PPE	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 75.125.000	\$ 75.125.000	\$ 75.125.000
Servicios Públicos	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
Triple Play	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000	\$ 6.615.000	\$ 6.945.750	\$ 7.293.038
Aseo y Vigilancia	\$ 144.000.000	\$ 151.200.000	\$ 158.760.000	\$ 166.698.000	\$ 175.032.900
Nomina Ad	\$ 122.584.903	\$ 128.714.148	\$ 214.645.653	\$ 225.377.936	\$ 236.646.832
Honorarios Contab y Ase Jurídica	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150	\$ 30.630.758
Total Gastos	\$ 831.784.903	\$ 869.874.148	\$ 994.488.653	\$ 1.040.456.836	\$ 1.088.723.427
Utilidad Operacional	\$ 46.615.097	\$ 122.501.852	\$ 121.064.947	\$ 208.111.184	\$ 303.371.571
Intereses	\$ -	\$ -			
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 46.615.097	\$ 122.501.852	\$ 121.064.947	\$ 208.111.184	\$ 303.371.571
Impuestos	\$ 15.849.133	\$ 41.650.630	\$ 41.162.082	\$ 70.757.803	\$ 103.146.334
Utilidad Neta	\$ 30.765.964	\$ 80.851.222	\$ 79.902.865	\$ 137.353.382	\$ 200.225.237

Para la elaboración del Estado de Resultados se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

- Una inflación promedio durante el horizonte del proyecto de 5% anual.
- Crecimiento de la nomina administrativa a partir del inicio del tercer año.
- No se adquirió deuda, por lo tanto, no habrá desembolsos por obligaciones financieras.
- El impuesto de renta es el 34% de la utilidad operacional.
- Los ingresos por suscripciones y fisioterapia crecen según la capacidad utilizada, de un 50% en el primer año a un 70% en el quinto año. Los ingresos por alquiler de la cancha permanecen en 50% de la capacidad durante los cinco años.
- La depreciación provisionará inversiones en equipos de gimnasio cada 2 años. Para los demás conceptos como cancha y equipos de oficina la provisión se hará para invertir cada 5 años.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ANEXO 4 – FLUJO DE CAJA

Flujo de Caja					
Utilidad Operacional	\$ 30.765.964	\$ 80.851.222	\$ 79.902.865	\$ 137.353.382	\$ 200.225.237
+Depreciacion	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 75.125.000	\$ 75.125.000	\$ 75.125.000
Flujo de Caja Bruto	\$ 100.765.964	\$ 150.851.222	\$ 155.027.865	\$ 212.478.382	\$ 275.350.237
-Inversion en KWNO					
+Cuentas por cobrar (Clientes)					
+Inventario					
-Cuentas por pagar					
-Inversion en AF	0	\$ 110.250.000	\$ -	\$ 110.250.000	\$ -
Flujo de Caja Libre	\$ 100.765.964	\$ 40.601.222	\$ 155.027.865	\$ 102.228.382	\$ 275.350.237
-Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Abono a K	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja del Inversionista	\$ 100.765.964	\$ 40.601.222	\$ 155.027.865	\$ 102.228.382	\$ 275.350.237
-Dividendos	\$ -	\$ -	\$ 40.425.611	\$ 39.951.433	\$ 68.676.691
Disponible para Reinversion	\$ 100.765.964	\$ 40.601.222	\$ 114.602.254	\$ 62.276.949	\$ 206.673.546

Para la elaboración del Flujo de Caja se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

- Los clientes pagarán de contado por cualquiera de los tres servicios ofrecidos.
- El único inventario que se tendrá es el de equipos ya que lo que se vende es la prestación de un servicio. Este inventario se cubrirá en su totalidad con la inversión inicial, por lo tanto, este no hace parte de la inversión en KTNO.
- Las cuentas con proveedores se pagarán de contado ya que la inversión en equipos se hará en $t=0$.
- No hay desembolsos por obligaciones financieras ya que no se ha adquirido Deuda, el proyecto es totalmente financiado por los socios.
- Habrá repartición de dividendos únicamente a partir del tercer año de operación del negocio.
- Cada una de las columnas representa los años de operación del proyecto.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ANEXO 4 – ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Estado de Flujo de Efectivo	t=0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Suscripciones	0	\$ 480.000.000	\$ 554.400.000	\$ 635.040.000	\$ 722.358.000	\$ 816.820.200
Alquiler Cancha		\$ 211.200.000	\$ 221.760.000	\$ 232.848.000	\$ 244.490.400	\$ 256.714.920
Sesiones de Fisioterapia	0	\$ 187.200.000	\$ 216.216.000	\$ 247.665.600	\$ 281.719.620	\$ 318.559.878
Total Ingresos	0	\$ 878.400.000	\$ 992.376.000	\$ 1.115.553.600	\$ 1.248.568.020	\$ 1.392.094.998
Egresos						
Compras de Equipos de Gimnasio	\$ 100.000.000	\$ -	\$ 110.250.000	\$ -	\$ 110.250.000	\$ -
Inversión en Cacha Sintetica	\$ 70.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra Equipo de Oficina	\$ 30.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MOD		\$ 200.000.000	\$ 210.000.000	\$ 220.500.000	\$ 231.525.000	\$ 243.101.250
Salarios Personal Ad y Ventas		\$ 122.584.903	\$ 128.714.148	\$ 214.645.653	\$ 225.377.936	\$ 236.646.832
Arrendamiento		\$ 240.000.000	\$ 252.000.000	\$ 264.600.000	\$ 277.830.000	\$ 291.721.500
Servicios Publicos		\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
Triple Play		\$ 6.000.000	\$ 6.300.000	\$ 6.615.000	\$ 6.945.750	\$ 7.293.038
Aseo y Vigilancia		\$ 144.000.000	\$ 151.200.000	\$ 158.760.000	\$ 166.698.000	\$ 175.032.900
Honorarios AJ y Contabilidad		\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150	\$ 30.630.758
Impuestos		\$ 15.849.133	\$ 41.650.630	\$ 41.162.082	\$ 70.757.803	\$ 103.146.334
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abono a Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ 40.425.611	\$ 39.951.433	\$ 68.676.691
Total Egresos	\$ 200.000.000	\$ 777.634.036	\$ 951.774.778	\$ 1.000.951.346	\$ 1.186.291.071	\$ 1.185.421.452
Saldo de Caja del Periodo	-\$ 200.000.000	\$ 100.765.964	\$ 40.601.222	\$ 114.602.254	\$ 62.276.949	\$ 206.673.546
Saldo de Caja Inicial	\$ 300.000.000	\$ 100.000.000	\$ 200.765.964	\$ 241.367.186	\$ 355.969.440	\$ 418.246.389
Saldo de Caja Final	\$ 100.000.000	\$ 200.765.964	\$ 241.367.186	\$ 355.969.440	\$ 418.246.389	\$ 624.919.935

Para la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

- El capital social restante después de la inversión inicial va a la Caja, estos 100 millones son necesarios para la liquidez de la empresa y así poder cubrir los gastos fijos de los primeros meses.
- Al final del segundo y del cuarto año se hará inversiones en equipos de gimnasio, estas inversiones se provisionaron anteriormente en el Estado de Resultados en la línea de Depreciación.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.