

UNIVERSIDAD EAN

**FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN MERCADEO GLOBAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO FÍSICO
COGNITIVO “FÍSICAMENTE”**

AUTOR

ANDRÉS FELIPE SUÁREZ SÁNCHEZ

DIRECTOR

DARIO MAURICIO REYES GIRALDO

MEDELLÍN, 20 DE FEBRERO DE 2020.

CONTENIDO.

RESUMEN EJECUTIVO 10

INTRODUCCIÓN 11

1. NATURALEZA DEL PROYECTO..... 14

 1.1. Origen o Fuente de la Idea de Negocio 15

 1.2. Descripción de la Idea de Negocio. 16

 1.3. Antecedentes y Justificación. 17

 1.3.1. Antecedentes. 17

 1.3.2. Justificación. 19

 1.4. Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo. 19

 1.4.1. Objetivos Empresariales a Corto Plazo. 19

 1.4.2. Objetivos Empresariales a Mediano Plazo..... 19

 1.4.3. Objetivos Empresariales a Largo Plazo. 20

 1.5. Estado Actual del Negocio..... 20

 1.6. Descripción de Productos o Servicios..... 22

 1.7. Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa..... 23

 1.8. Potencial del Mercado en Cifras. 24

 1.9. Ventajas Competitivas del Servicio. 24

 1.10. Resumen de las Inversiones Requeridas. 25

 1.11. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad..... 26

 1.12. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad. 26

 1.13. Equipo de Trabajo. 27

2. ANÁLISIS DEL SECTOR. 29

 2.1. Caracterización del Sector..... 30

 2.2. Análisis de las Fuerzas que Impactan el Negocio. 32

 2.2.1. Rivalidad entre los Competidores Existentes. 32

 2.2.2. Poder de Negociación de los Compradores..... 34

 2.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores. 36

 2.2.4. Amenaza de Nuevos Entrantes. 37

 2.2.5. Amenaza de Productos o Servicios Substitutos. 39

 2.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas..... 42

 2.3.1. Oportunidades. 42

 2.3.2. Amenazas. 42

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

2.4.	Conclusiones Sobre la Viabilidad del Sector	43
3.	ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.	45
3.1.	Análisis y Estudio de Mercado.....	46
3.1.1.	Tendencias del Mercado.	46
3.1.2.	Segmentación de Mercado Objetivo.	48
3.1.3.	Descripción de los Consumidores.....	50
3.1.4.	Tamaño del Mercado.	51
3.1.5.	Riesgos y Oportunidades de Mercado.....	55
3.1.6.	Diseño de las Herramientas de Investigación.....	56
3.1.7.	Objetivos.	57
3.1.8.	Cálculo de la Muestra.....	58
3.1.9.	Diseño de las Herramientas de Estudio Piloto de Clientes.	60
3.1.10.	Metodologías de Análisis de los Competidores.....	61
3.2.	Resultados.....	63
3.2.1.	Resultados del Análisis de la Competencia.....	63
3.2.2.	Resultados de la Medición del Comportamiento del Consumidor.	68
3.2.3.	Cálculo de la Demanda Potencial y Participación del Mercado.....	96
3.2.4.	Conclusiones Sobre Oportunidades y Riesgos del Mercado.	97
4.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	99
4.1.	Objetivos Mercadológicos.....	100
4.2.	La Estrategia de Mercadeo.....	100
4.3.	Estrategias de Producto y Servicio.	101
4.4.	Estrategias de Distribución.....	103
4.5.	Estrategias de Precio.	103
4.6.	Estrategias de Comunicación y Promoción.	104
4.7.	Estrategia de Fuerza de Ventas.	107
4.8.	Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.	107
5.	ASPECTOS TÉCNICOS.....	109
5.1.	Objetivos Producción.	110
5.2.	Ficha Técnica del Producto o Servicio.	110
5.3.	Descripción del Proceso.	114
5.4.	Necesidades y Requerimientos.	117
5.5.	Características de la Tecnología.	118

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

5.6.	Materias Primas y Suministros	119
5.7.	Plan de Producción	119
5.8.	Procesamiento de Órdenes y Control de Inventarios.....	121
5.9.	Escalabilidad de Operaciones.....	122
5.10.	Capacidad de Producción.....	123
5.11.	Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo.....	123
5.12.	Política de Aseguramiento de la Calidad y Estrategia de Control de Calidad Sobre el Producto o Servicio.....	125
5.13.	Procesos de Investigación y Desarrollo.....	126
5.14.	Plan de Compras.....	126
5.15.	Costos de Producción.....	127
5.16.	Infraestructura.....	127
5.17.	Mano de Obra Requerida.....	129
6.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	132
6.1.	Análisis Estratégico	133
6.2.	Misión	133
6.3.	Visión.....	133
6.4.	Análisis Dofa.....	133
6.4.1.	Fortalezas.....	133
6.4.2.	Debilidades.....	134
6.4.3.	Oportunidades.....	134
6.4.4.	Amenazas.....	134
6.5.	Estructura Organizacional.....	134
6.6.	Perfiles y Funciones.....	135
6.7.	Organigrama.....	138
6.8.	Esquema de Contratación y Remuneración.....	138
6.9.	Factores Clave de la Gestión del Talento Humano.....	139
6.10.	Sistemas de Incentivos y Compensación del Talento Humano.....	139
6.11.	Esquema de Gobierno Corporativo.....	140
6.12.	Aspectos Legales.....	141
6.13.	Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad.....	142
6.14.	Regímenes Especiales.....	142
6.15.	Esquema de Riesgos Laborales.....	142

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

7.	ASPECTOS FINANCIEROS.....	143
7.1.	Objetivos Financieros.....	144
7.2.	Política De Manejo Contable y Financiero.....	144
7.3.	Presupuestos Económicos (Simulación).....	144
7.4.	Presupuesto de Ventas	145
7.5.	Presupuesto de Costos de Comercialización.....	148
7.6.	Presupuesto de Gastos Laborales	148
7.7.	Presupuesto de Costos Administrativos.....	150
7.8.	Presupuesto de Inversión.....	150
7.9.	Estados Financieros (Escenario Probable).....	152
7.10.	Flujo de Caja.....	153
7.11.	Estado de Resultados.....	154
7.12.	Balance General	155
7.13.	Indicadores Financieros.....	156
7.14.	Fuentes de Financiación.....	160
7.15.	Evaluación Financiera.....	161
8.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....	163
8.1.	Dimensión Social.....	164
8.2.	Dimensión Ambiental.....	165
8.3.	Dimensión Económica.....	167
8.4.	Dimensión de Gobernanza.....	167
	CONCLUSIONES.....	169
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	171
10.	ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

No.	Título	Página
1.1.	Ingresos, gastos, utilidad y margen operacionales proyectados de Físicamente a 5 años.....	26
1.2.	Ingresos, gastos totales, utilidad y margen neta proyectados de Físicamente a 5 años.....	27
2.1.	Rivalidad entre Competidores Existentes.....	34
2.2.	Poder de los Compradores.....	35
2.3.	Poder de los Proveedores.....	37
2.4.	Amenaza de Nuevos Entrantes.....	38
2.5.	Amenaza de Substitutos.....	39
3.1.	Valor de mercado mundial de los centros deportivos de entrenamiento y recreación, por tipo, 2016 – 2023, en billones de dólares americanos.....	47
3.2.	Número de deportistas élite inscritos a las ligas deportivas de Antioquia.....	52
3.3.	Número de clubes con reconocimiento deportivo por las alcaldías de los municipios de interés de Físicamente.....	53
3.4.	Análisis de la competencia por variables.....	67
4.1.	Teoría de la Jerarquía de Valor del Consumidor aplicada a Físicamente.....	101
4.2.	Presupuesto de la mezcla de Mercadeo.....	108
5.1.	Artículos de Tecnología Necesarios para la Prestación del Servicio.....	117
5.2.	Artículos de sin Tecnología Necesarios para la Prestación del Servicio.....	118
5.3.	Disponibilidad horaria de trabajo de los instructores de Físicamente y la cantidad horaria de atención disponible al día, a la semana y al mes.....	121
5.4.	Plan de compras de Físicamente.....	127
5.5.	Costos de Infraestructura.....	129
7.1.	Presupuesto de Ventas de Físicamente para el primer año.....	146
7.2.	Presupuesto de Ventas de Físicamente a 5 años.....	147
7.3.	Tabla Comparativa entre Ventas Esperadas y Capacidad Instalada.....	147
7.4.	Presupuesto de Comercialización para el primer año de Físicamente.....	148
7.5.	Presupuesto de Comercialización de Físicamente para 5 años.....	148
7.6.	Gastos Laborales para el primer año de Físicamente.....	149

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

7.7.	Gastos Laborales para los primeros cinco años de Físicamente.....	149
7.8.	Gastos Administrativos para el primer año de Físicamente.....	150
7.9.	Gastos Administrativos para los primeros cinco años de Físicamente.....	150
7.10.	Inversión en artículos importados.....	151
7.11.	Inversión en artículos necesarios para el servicio.....	151
7.12.	Indicadores de Liquidez de Físicamente para 5 años.	156
7.13.	Indicadores de Actividad de Físicamente para 5 años.....	157
7.14.	Indicadores de Rentabilidad de Físicamente para 5 años.....	158
7.15.	Indicadores de Endeudamiento de Físicamente para 5 años.....	159

LISTA DE FIGURAS

No.	Título	Página
2.1.	Las 5 fuerzas de Porter del centro de alto rendimiento físico-cognitivo Físicamente.....	41
3.1.	Nivel en que practica deporte.....	68
3.2.	Rango de Edad.....	69
3.3.	Experiencia Practicando Deporte.....	70
3.4.	Intensidad Horaria de la Práctica del Deporte a la Semana.....	70
3.5.	Número de Encuentro Competitivos al Mes.....	71
3.6.	Profesiones que más Acompañan a los Deportistas.....	71
3.7.	Acompañamiento del Psicólogo Deportivo y Actividades que Desarrolla.....	72
3.8.	Factores Relevantes Para el Deportista a la Hora de Tener Éxito en el Deporte.	73
3.9.	Conoce si Realiza Actividades de Entrenamiento Mental y Físico-cognitivo....	73
3.10.	Consciencia Sobre el Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivo.....	75
3.11.	Actividades de Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivas más Escuchadas....	76
3.12.	Actividades de Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivo más Practicadas....	77
3.13.	Ha Escuchado Alguna Empresa o Persona Natural que Preste Servicio de Preparación Mental.....	78
3.14.	Disposición a Contratar los Servicios de Especialistas en Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivo.....	78
3.15.	Aceptación o rechazo de cada uno de los planes.....	79
3.16.	Deportes Que Practican los Menores de Edad de los Padres Encuestados.....	81
3.17.	Deportes que Practican los Menores de Edad.....	82
3.18.	Rango de Edad.....	82
3.19.	Frecuencia con la que el Menor Practica Deporte a la Semana.....	83
3.20.	Cómo se Eligió el Deporte para el Menor de edad.....	84
3.21.	Esta el Menor de Edad en un Equipo o en Clases Personalizadas.....	85
3.22.	El Menor Realiza Otra Actividad Extracurricular Aparte del Deporte.....	85
3.23.	Cuál es el Interés del Padre en que el Menor de Edad Practique Deporte.....	86
3.24.	Factores Determinantes para el éxito en el Deporte.....	87

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

3.25.	Aspectos de la Vida Personal que tienen Relación con la Preparación Mental en un Deporte.....	88
3.26.	Actividades de Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivo más Escuchadas por los Padres de Familia.....	89
3.27.	Ha Escuchado Alguna Empresa o Persona Natural que Preste Servicio de Preparación Mental.....	90
3.28.	Disposición a Contratar los Servicios de Especialistas en Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivo.....	91
3.29.	Aceptación o rechazo de cada uno de los planes.....	91
5.1.	Proceso de servicio Físicamente.....	115
5.2.	Modelo Integral de los procesos de servicio de Físicamente.....	125
6.1.	Organigrama Físicamente.....	138
6.2.	Esquema de gobierno corporativo de Físicamente.....	141

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio propone la creación de un centro de alto rendimiento mental y físico-cognitivo dedicado a la comunidad deportiva del Valle de Aburrá. La metodología de entrenamiento a ofrecer en dicho centro está basada y respaldada en postulados de neurociencias y psicología deportiva, ambas con el objetivo de mejorar el desempeño profesional del atleta. La estructuración de esta metodología de entrenamiento está a cargo de los socios del centro, los cuales ya trabajan con la misma en equipos de fútbol profesional en el país y desean escalar este trabajo a otros deportistas y disciplinas a través de un centro. Actualmente, este servicio se encuentra en etapa de adopción, por lo tanto, el sector no presenta saturación de oferta, aunque con algunos competidores en la ciudad que ya empiezan a edificar su reputación. El continuo deseo de los deportistas colombianos por ser más profesionales y con mejor preparación en todos los frentes, sumado al anhelo de los deportistas aficionados en alcanzar la preparación de los atletas élite representan oportunidades para el plan de negocio. Por otra parte, el factor de arrendamiento de la instalación se muestra como el elemento de mayor cuidado para el éxito del proyecto. El presente plan pretende analizar con mayor profundidad la actualidad del sector, definir la estrategia ideal de mercadeo, documentar los procesos necesarios para el funcionamiento del centro, determinar la viabilidad económica y financiera, establecer los enfoques de sostenibilidad de la idea y realizar el estudio piloto de mercado en dos partes: muestreo no probabilístico por cuotas para dos de los mercados y un modelo no probabilístico por conveniencia para un tercer mercado. Con lo anterior, se observa aceptación de la idea por parte del mercado y viabilidad económica.

INTRODUCCIÓN

La presente idea de negocio surge del trabajo conjunto que desarrollan Luis Fernando Suárez como técnico de fútbol profesional y Felipe Camacho como Psicólogo Clínico especializado en entrenamiento deportivo. Ambos han trabajado juntos por más de 5 años en equipos de fútbol de nuestro país, como el Club Deportivo La Equidad Seguros y el Club Atlético Júnior, y en equipos del exterior como Dorados de Sinaloa de México. En sus labores diarias de entrenamiento físico, técnico y táctico con estos equipos han incluido ejercicios de entrenamiento mental y físico-cognitivos que están basados en neurociencias aplicadas al deporte y en postulados de psicología deportiva.

El gran diferencial que posee esta metodología de entrenamiento es que el deportista practica estos ejercicios dentro de su ambiente de competencia natural, o como mínimo, bajo los mismos movimientos y/o actividades que debe desarrollar en su disciplina deportiva. Esto es uno de los grandes motivadores que han expresado los deportistas que a la fecha han trabajado bajo esta metodología, ya que no son puestos en ambientes diferentes como consultorios o salones y pueden entender el propósito científico de cada entrenamiento. La motivación y aceptación de esta metodología de trabajo entre los futbolistas que la han tomado ha llegado al punto que la recomiendan con compañeros futbolistas de otros clubes u otros deportistas y estos han mostrado su interés en participar en el entrenamiento. Sin embargo, Suárez y Camacho no pueden atender directamente en su club a deportistas externos. Es así, como ambos se plantean la oportunidad de crear un Centro de Alto Rendimiento Físico-Cognitivo con sede en la ciudad de Medellín que use como base de entrenamiento la metodología que les ha ayudado a lograr títulos, récords y mejor desempeño en sus equipos para capacitar a deportistas profesionales y aficionados de otras disciplinas, clubes y equipos que no conocen este tipo de entrenamiento o que no tienen el personal capacitado para hacerlo, y menores de edad que se están iniciando en el deporte.

La idea de negocio se presenta en tiempos en que el deportista colombiano contempla y acepta la idea de involucrar a su rutina de trabajo conceptos y disciplinas que lo ayuden a ser más profesional; en que el deportista aficionado quiere tener la experiencia de entrenamiento que tienen los atletas élite; y en que los padres de familia quieren para sus hijos opciones de entretenimiento, educación y salud de forma integral.

El objetivo principal del presente documento es desarrollar el plan de negocio de un centro de alto rendimiento mental y físico-cognitivo en el Valle de Aburrá, que determine su

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

viabilidad económica y de mercado, que defina los elementos de mercadeo y de sostenibilidad; y que explique el sector y los procesos de la empresa.

Para esto, se incluye un apartado financiero, que evalúa la proyección económica que puede presentar la empresa a 5 años; un apartado de estudio piloto de mercado, para identificar a los usuarios más detalladamente y escuchar su opinión frente a la idea. Un apartado de mercadeo, que edifica la estrategia ideal para ofrecer la idea al mercado. Un apartado de enfoque a la sostenibilidad, para sustentar los elementos que harán parte de la triada que asegurará el largo plazo económico, social y ambiental; un apartado de análisis del sector, para identificar las principales fuerzas que influyen en el mismo y las amenazas y oportunidades que presenta; y un apartado técnico, para estructurar las diferentes necesidades para prestar un servicio de calidad

La elaboración de este plan de negocio ayudará a que los inversionistas puedan conocer de antemano las fuerzas externas que inciden en el sector, el perfil de los usuarios y a la competencia; la mejor estrategia de mercadeo y el diferencial del servicio; los procesos necesarios para prestar el servicio; las necesidades administrativas y financieras, así como los indicadores claves; y la responsabilidad social, económica y ambiental a largo plazo que tiene la idea. Para así determinar la viabilidad económica de abrir un centro de alto rendimiento especializado para deportistas que usa metodologías de entrenamiento mental y físico-cognitivas en el Valle de Aburrá.

El gran potencial de este proyecto es construir un centro de entrenamiento que logre potencializar el desempeño de los deportistas colombianos y que les ayude a lograr sus objetivos en justas nacionales e internacionales, convirtiéndose en referente del deporte nacional.

Entre los aspectos más representativos encontrados en la elaboración de este plan es la aceptación de los 3 mercados por el servicio, dos de ellos con una intención de compra superior al 60%, la posibilidad de tener un proyecto con un valor presente neto superior a los 480 millones y con una tasa interna de retorno de superior a 185% y entrar a un mercado en que en el momento no se encuentra un actor dominante.

El presente plan contiene la siguiente estructura. El primer capítulo muestra la naturaleza del proyecto, que sirve de entendimiento general de cómo surge la idea de negocio, de qué se trata, cuáles son sus principales elementos diferenciadores y una breve contextualización del sector, la competencia y los antecedentes de la idea. En el segundo capítulo se hace un análisis detallado del sector al que pertenece la empresa, identificando las fuerzas que impactan al mismo

y señalando sus amenazas y oportunidades. En el tercer capítulo se establecen las bases y se desarrolla el estudio piloto del mercado. En este el lector encontrará la descripción del mercado, la segmentación, su tamaño y la forma en que el mismo será estudiado. Adicionalmente, el mismo capítulo muestra los resultados del estudio tanto de la competencia como de los usuarios. El capítulo cuatro desglosa la estrategia de mercadeo ideal para llevar la oferta al mercado desde las estrategias de servicio, distribución, precio, comunicación y ventas.

Más adelante, en el capítulo quinto, se establecen, organizan y estructuran todos los aspectos técnicos que se requieren para poner de forma correcta la idea como la ficha técnica del servicio, lo diferentes requerimientos de personal, infraestructura, tecnología, entre otros. En el capítulo sexto, se desarrollan todos los aspectos organizacionales y legales que rodean al negocio, como la visión, la misión, organigrama, y legislación que atañe al servicio. Luego, el lector encontrará el capítulo financiero, que detalla cada uno de los presupuestos y proyecciones relevantes como las ventas, gastos laborales, de comercialización, de inversión, y los estados financieros estado de resultados, balance general y flujo de efectivo, además de los principales indicadores económicos. El último capítulo enseña los aspectos de sostenibilidad que la empresa debe impulsar para impactar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En los últimos apartados de este documento se encuentran las conclusiones generales y específicas del plan, la bibliografía utilizada dentro del estudio y los anexos.

1. NATURALEZA DEL PROYECTO.

1.1. Origen o Fuente de la Idea de Negocio.

El presente proyecto nace por el trabajo conjunto que desarrollan en el fútbol profesional Luis Fernando Suárez, como técnico, y Felipe Camacho como sicólogo deportivo. Desde hace más de 5 años, ambos han tenido la oportunidad de trabajar con 3 equipos de fútbol profesional, tanto en Colombia como en el exterior, implementando una metodología de entrenamiento diferente a la que se practica comúnmente entre los equipos élite.

Su metodología busca que el deportista pueda adicionar a sus sesiones de entrenamiento físico, táctico y técnico ejercicios de entrenamiento mental y físico-cognitivo basados en las neurociencias aplicadas al deporte y que cuentan con el aval científico de potencializar el rendimiento competitivo del deportista.

Como se explicará en el numeral 1.3., esta forma de entrenamiento no es única en el mundo. Al contrario, existen varios equipos profesionales de diferentes disciplinas deportivas que lo aplican; sin embargo, es una metodología que se encuentran es su fase de adopción, especialmente en nuestro país, donde la industria del deporte no la ha acogido ya sea porque no se conoce, porque no se tiene el presupuesto, o porque no se quiere cambiar.

Suárez y Camacho comparten su convicción profesional de que el entrenamiento mental y físico-cognitivo no solo es verídico y que es importante para la formación de sus dirigidos para conseguir los logros deportivos por los que se les contrata, sino que también es una tendencia con gran peso en el futuro del deporte de alto rendimiento.

Lo que hace especial el trabajo que esta pareja desarrolla en el fútbol profesional colombiano hoy en día es que en general, los técnicos de los equipos no se muestran muy partidarios de adicionar métodos de entrenamiento que no apunten directamente solo a la preparación física o táctica; y también, no quieren entregar la responsabilidad del entrenamiento del equipo a otros profesionales diferentes a su asistente técnico, a su preparador físico o a su médico. El caso de Suárez y Camacho es diferente. El técnico manifiesta “dar la confianza a Felipe [Camacho] para que sus sesiones de entrenamiento físico-cognitivo vayan dentro de las jornadas de entrenamiento del equipo profesional y apunten hacia los objetivos del club. Adicionalmente, su opinión es tomada en cuenta en las decisiones del grupo de entrenadores”. (L.F. Suárez, Comunicación Personal, 5 de mayo de 2017).

Durante la experiencia conjunta de ambos en 3 equipos profesionales implementando esta metodología de entrenamiento, no solo han notado una recepción positiva por parte de los

jugadores, que les gusta que esta forma de trabajo no los saque de su ambiente natural de competencia y que sume a su preparación, sino que han obtenido logros como títulos de campeonatos, récords, y recuperaciones médicas en menor tiempo o con mayor efectividad.

Suárez y Camacho no quieren limitar su labor a los equipos donde trabajan; sino que buscan transmitir su metodología a otros atletas a través de la creación de un Centro de Alto Rendimiento Físico-Cognitivo en la ciudad de Medellín, donde desarrollarán intervenciones personalizadas y/o grupales tanto a atletas profesionales, aficionados, menores de edad o clubes y ligas deportivas. Allí, deportistas que no poseen en sus equipos la posibilidad de una preparación físico-cognitiva necesaria para afrontar sus competencias, encontrarán un método realizado y practicado por un entrenador de fútbol profesional que ha participado en dos mundiales de fútbol FIFA y varias competencias nacionales e internacionales de alto nivel; y un sicólogo clínico que ha dirigido e intervenido en la preparación mental de estos equipos.

1.2. Descripción de la Idea de Negocio.

Como se manifestó en el punto anterior, actualmente esta metodología de entrenamiento se encuentra en fase de adopción, por lo que son muy pocos los equipos y deportistas profesionales que tienen personal capacitado para entrenar a sus deportistas en preparación mental y físico-cognitiva, y que las combine a la par con el entrenamiento físico, táctico y técnico en el mismo ambiente de competencia del deportista o lo más parecido a este. Algunos equipos, ligas y federaciones tienen a sicólogos deportivos dentro de su cuerpo técnico; sin embargo, las sesiones de entrenamiento que estos profesionales practican con los deportistas son teóricas o en consultorios. Por lo tanto, si los deportistas quieren practicar esta metodología deben acudir a personas o empresas externas a sus equipos para tener este tipo de entrenamiento.

El presente proyecto consiste en suplir esa necesidad abriendo un espacio en la ciudad de Medellín donde los deportistas de cualquier disciplina tengan la posibilidad de entrenar conceptos y ejercicios físico-cognitivos y mentales basados en las neurociencias aplicadas al deporte y al entrenamiento mental y que sirven como complemento para un mejor rendimiento en su disciplina y potencializador de sus habilidades.

En términos generales, el servicio consta en ofrecer planes de entrenamiento mental y físico-cognitivo de manera personalizada, diseñados para que cada deportista potencialice las habilidades que requiere en su disciplina, con el asesoramiento y acompañamiento constante de

un director de entrenadores, que será el encargado de elaborar el plan y evaluar el desarrollo, y un entrenador mental dedicado exclusivamente a explicar y desarrollar las sesiones con el atleta. El capítulo 5 de este documento habla sobre los aspectos técnicos de los procesos y los detalles a tener en cuenta en el servicio.

1.3. Antecedentes y Justificación.

1.3.1. Antecedentes.

Para Hernández (2007), la psicología deportiva se puede entender cómo una verdadera ramificación de las ciencias psicológicas, ya que es un campo de estudio que ha evolucionado a partir de técnicas y conocimientos de la psicología general, convirtiéndose en un campo profesional de las ciencias del deporte. El autor reúne artículos donde se demuestra el uso de técnicas de Potenciales Evocados, o Potencial Relacionado a Eventos (PRE) que consisten en medir los cambios de voltaje que se registran en el cuero cabelludo cuando se ejecuta un proceso cognitivo y como estos sirven para detectar diferentes tipos de actividades cognitivas en deportistas. Algunos de estos artículos que son relevantes para el presente plan de negocio son el de Fontani, Maffei, Cameli y Polidori (1999) donde se analiza la influencia de diferentes factores psicológicos de los atletas en sus progresos durante el entrenamiento; o el de Hatfield, Haufler, Hung y Spalding (2004) donde se concluyó que los atletas más experimentados en un deporte necesitaban menos interferencia cognitiva que aquellos atletas novatos ya que los primeros reducían su actividad en ciertas regiones de la corteza cerebral más eficientemente; y por último, el estudio de Keric, Douglass y Hatfield (2004) quienes acuerdan que la automatización de una actividad, como lo presenta el deporte, permite la reducción de actividad cortical debido a la integración sensoriomotora. Todo lo anterior brinda veracidad a la metodología de trabajo que se busca ofrecer en el presente plan de negocio.

Mora, Díaz y Elósegui (2007) demuestran que, solo para deportes de modalidad individual, se han realizado 176 estudios académicos basados en entrenamiento psicológico. Entre las técnicas más utilizadas en estos estudios se encuentran la visualización (44 estudios), el autohabla (36), la asociación/disociación (31), el establecimiento de metas (29), la atención/concentración (21), y la relajación (15). Casos recientes y específicos de éxito de la aplicación de técnicas de la psicología en el entrenamiento deportivo son los conducidos y publicados por Olmedilla y Domínguez (2016), y Roffé (2016).

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Los primeros dos autores realizaron una intervención cognitivo-conceptual y un entrenamiento psicológico de 4 meses a un jugador profesional de fútbol de un club de segunda división de España con bajos niveles de autoconfianza y de concentración tanto en entrenamientos como en competencia, con el objetivo de identificar si era posible potencializar el rendimiento deportivo de este futbolista a través de rutinas basadas en psicológica y en elementos cognitivo-conceptual. Al final de la intervención, los autores concluyeron que el jugador registró niveles superiores en autoconfianza y concentración y con un mejor desempeño deportivo.

El segundo caso, trata de la labor hecha por Marcelo Roffé, quien fuera el psicólogo deportivo de la Selección Colombia de mayores para el periodo 2013 – 2016, donde el equipo nacional jugó la eliminatoria al mundial de Fútbol FIFA 2016, y más adelante, jugó el propio mundial, donde el equipo obtuvo el mejor desempeño hasta el momento. Para él, las herramientas cognitivas, como la visualización, son vitales para mejorar la concentración y la confianza del deportista y fueron utilizadas por su parte en las concentraciones del equipo.

Basados en estudios como estos, los socios del presente plan han ido estructurando una metodología de entrenamiento basada en hechos comprobados por la ciencia que dan respaldo a su oferta y que complementan el entrenamiento de deportistas élite

Los cuerpos técnicos y entrenadores tanto de clubes como de selecciones ya se han percatado de las bondades del entrenamiento físico-cognitivo y han comenzado a involucrar psicólogos deportivos a cargo de la preparación mental de sus atletas. Un ejemplo es el equipo Toronto FC. Michael Rabasca, su director de Desarrollo Cognitivo, está encargado del departamento de alto rendimiento que a través del estudio de las neurociencias y la psicología se enfoca en instruir a todos los deportistas del club, en procesamiento de información, recursos conceptuales, habilidades perceptuales y otros aspectos del desarrollo cerebral y psico-cognitivo (Toronto F.C., 2018).

Por otro lado, las instituciones deportivas profesionales que no tienen el presupuesto para contratar directamente a una persona que se encargue de este tipo de entrenamiento tienen la opción de usar empresas privadas que han detectado esta necesidad y han desarrollado programas para los atletas. Un ejemplo internacional de lo anterior es la empresa argentina Ácumen (2018), que a través del desarrollo y entrenamiento de habilidades físico-mentales se focaliza en que el atleta potencialice y logre los objetivos que fueron establecidos al inicio de la terapia, apoyados por sistemas digitales que complementan las sesiones y ayudan a procesar

mejor la información recolectada de la actividad. Así como Acumen, en nuestro país ya se encuentran empresas que están comenzando a ofrecer este tipo de servicios. Para saber más detalles de estas empresas, se recomienda leer el capítulo 3 del presente plan que trata sobre el estudio de mercado.

1.3.2. Justificación.

La elaboración de este plan de negocio ayudará a que los inversionistas puedan conocer las fuerzas externas que inciden en el sector, y las oportunidades y amenazas actuales o futuras; entender tanto a los usuarios como a la competencia y el potencial de mercado que tiene la idea; definir cuál es la mejor estrategia de mercadeo y el diferencial del servicio; concretar los procesos internos necesarios para prestar un servicio con calidad; identificar las necesidades administrativas y financieras, así como los indicadores claves; y la responsabilidad social, económica y ambiental a largo plazo que tiene la idea. Y con esto, determinar la viabilidad económica de un centro de alto rendimiento especializado para deportistas que usa metodologías de entrenamiento mental y físico-cognitivas en el Valle de Aburrá.

1.4. Objetivos Empresariales a Corto, Mediano y Largo Plazo.

1.4.1. Objetivos Empresariales a Corto Plazo.

- Dar a conocer entre la comunidad de deportista del Valle de Aburrá los beneficios de la preparación mental y físico-cognitiva en su disciplina deportiva y la propuesta de valor de la empresa.
- Tener como usuarios activos 5 equipos (clubes, ligas o selecciones); 44 deportistas (profesionales y aficionados) y 30 menores de edad.
- Consolidar un grupo de trabajo fijo para el área de entrenadores mentales, de forma que los entrenadores conozcan la metodología de entrenamiento en plenitud.

1.4.2. Objetivos Empresariales a Mediano Plazo.

- Abrir una sede en Bogotá.
- Tener como usuarios activos 10 equipos (clubes, ligas o selecciones); 65 deportistas (profesionales y aficionados) y 48 menores de edad.

- Cancelar la totalidad de los préstamos bancarios, recuperar la inversión de los accionistas y generar dividendos para estos últimos.

1.4.3. Objetivos Empresariales a Largo Plazo.

- Desarrollar un modelo de negocio de franquicias para acceder a mercados internacionales.
- Ser aliado estratégico del Comité Olímpico Colombiano en la preparación mental y físico cognitiva de sus atletas.
- Hacer de la metodología de entrenamiento Físicamente un referente en Latinoamérica, por el uso de los postulados de las neurociencias al servicio del deporte.

1.5. Estado Actual del Negocio.

Como se observará a través del presente plan de negocio, a nivel mundial el mercado de los gimnasios está caracterizándose en la actualidad por 5 factores. El primero de ellos es el constante crecimiento en ingresos y en volumen. Como se especifica en dicho numeral, se prevé que la tasa de crecimiento del valor de mercado entre el 2016 y 2023 sea de 4.4%. Un segundo factor es el uso de la tecnología, en especial las aplicaciones en dispositivos móviles. El desarrollo de diferentes sistemas ha permitido que la práctica especializada de rutinas de entrenamiento se democratice, permitiendo que una persona común pueda tener acceso a metodologías de ejercicios y mediciones como lo hacen los profesionales.

El tercer factor es el incremento de gimnasios o centros de alto rendimiento “low-cost”, los cuales buscan diferenciarse por su precio bajo. Para sustentar este precio, eliminan de su oferta servicios extras que el mercado no busca como zonas húmedas, servicios de spa o entrenadores personales. Adicionalmente, estos gimnasios buscan localizarse en lugares centrales y con varias sedes en una misma ciudad para generar una gran masa de clientes.

Opuesto al tercer factor, existe un cuarto factor que es el auge de gimnasios especializados dedicados para usuarios que hacen del ejercicio su estilo de vida y que tienen mayor capacidad de gasto que el promedio. Este tipo de gimnasios se diferencian por su alto servicio al cliente, por instalaciones con decoración y diseño moderno, y de ser posible y más importante, por tener una metodología de entrenamiento propia, diferente a las convencionales y que otorgue resultados verídicos.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Por último, es cada vez mayor la aceptación del entrenamiento personalizado, ya que el usuario puede definir sus propias metas con la ayuda de un especialista que lo guiará permanentemente. Este tipo de oferta es cada vez más común en gimnasios y centros de alto rendimiento.

Ahora bien, siendo más específicos en las propuestas de preparación mental y físico-cognitiva para deportistas, como se mencionó en el origen de la idea de negocio, éstas se encuentran en una fase de adopción; por lo tanto, en Colombia todavía no existe una empresa claramente dominante o referente en el mercado. Sin embargo, sí existen empresas que ofrecen este servicio y aquí se estudian 3 propuestas de compañías que están asentadas en el Valle de Aburrá. (ver numeral 3.2.1.)

La primera de ellas es Fortius Mente, comenzó en el 2017 ofreciendo servicio de entrenamiento físico-cognitivo y mental a deportistas aficionados y profesionales. Uno de sus cofundadores, Ricardo Ramos, tiene experiencia de trabajo con equipos profesionales como el Independiente Medellín, y con la liga departamental de voleibol de Antioquia. Adicional a estos servicios, también ofrecen servicios de coaching, alimentación, rendimiento profesional y personal.

Un segundo competidor es la empresa Neural Consciente. Esta empresa comenzó actividades el 15 de mayo del 2019. Se definen como un lugar de entrenamiento y kinesiología orientado a deportistas profesionales y aficionados. En sus instalaciones combinan actividades de gimnasio tradicional, entrenamiento funcional, clases de rumba, y entrenamiento deportivo. Para este último, utilizan un método que conecta el cerebro, los sentidos y los músculos a través de dispositivos electrónicos con el objetivo de mejorar el desempeño físico, las habilidades cognitivas, la atención y la memoria de los deportistas.

La última de las empresas, y con mayor reconocimiento de marca en el mercado de acuerdo con el estudio realizado en el presente plan es Escuela de Campeones, que aunque no ofrece los mismos servicios que Físicamente, es un competidor indirecto ya que su metodología de trabajo está basada en la psicología deportiva, pero a través de sesiones y terapias en consultorios, y no ejercicios físico-cognitivos en el ambiente de competencia. Su fundador es Jonathan Bustamante, quien ha sido reconocido por su trabajo con varios deportistas élite, como lo son Mariana Pajón, Agustín Castro, entre otros, que toman esta propuesta de entrenamiento

mental como complemento a su entrenamiento físico y que ha servido para generar un impacto publicitario y de comunicación en el país.

A pesar de que estos competidores ya están presentes en el mercado, todavía no logran cubrir la totalidad del mismo, dejando oportunidad de entrada a nuevas empresas.

1.6. Descripción de Productos o Servicios.

El servicio gira alrededor de la metodología de entrenamiento que ha sido llamada Físicamente, tomando el nombre de la empresa. La misma fue creada por uno de los futuros fundadores de la empresa. Esta metodología está basada en ejercicios mentales, físicos y cognitivos que se adhieren a los movimientos y entrenamientos normales que un deportista debe realizar con frecuencia. Estos ejercicios cuentan con bases científicas y psicológicas que ayudan a potencializar varias habilidades necesarias en el deporte como concentración, atención, memoria, visión periférica, ojo vago, velocidad de reacción, life kinetic, gimnasia cerebral, cerebro flexia, trabajo en equipo, agudización de los sentidos, poder vs fuerza, toma de decisiones, inteligencia emocional, visualización, velocidad mental, percepción, propiocepción, inteligencia espacial, comunicación, liderazgo, intuición, ecolocalización, modelamiento, relajación y pensamiento y lenguaje.

Uno de los principales motivadores de esta metodología de trabajo para los deportistas es que la misma se adapta lo más cerca posible a la realidad de la disciplina deportiva del atleta. De esta forma, en gran parte del entrenamiento, el deportista se encontrará en su entorno natural de competencia

La metodología funciona de una forma cíclica que se divide en cuatro etapas, la primera de ellas es el Establecimiento de Objetivos y Diagnóstico Inicial. Aquí, el director del área de entrenamiento tiene una entrevista con el deportista, donde entiende el contexto de este último y en conjunto establecen unas metas y logros a alcanzar. Adicionalmente, y con ayuda de uno de los programas de tecnología, se realiza un examen diagnóstico inicial que ayuda a determinar el nivel de las habilidades mentales y físico-cognitivas del deportista.

La segunda etapa es llamada Diseño del Programa de Entrenamiento. En esta, el director del área de entrenamiento toma toda la información recolectada de la primera fase para diseñar el plan de entrenamiento ideal de acuerdo con los objetivos establecidos. El programa incluirá sesiones teóricas, y en su gran mayoría prácticas.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Para la tercera etapa se Ejecuta el Plan de Entrenamiento. Aquí, el director de área decide el número de sesiones que se deben desarrollar y el instructor encargado de acompañar al deportista en la ejecución del plan. En cada sesión, el instructor debe informar al deportista el sustento científico del ejercicio y el objetivo que se busca con éste. Cada sesión dura una hora, y al final de ésta, el instructor documentará las actividades y el desempeño del deportista en la misma.

En la cuarta y última etapa, el instructor desarrolla un informe final de desempeño del deportista que entrega al director de área. Los tres establecen si los objetivos establecidos fueron cumplidos, o si de lo contrario, es necesario realizar refuerzos al programa. Si se establece que los objetivos fueron cumplidos, nuevamente se repite el ciclo, pero con nuevos objetivos en diferentes habilidades.

Los programas de entrenamiento están diseñados tanto para deportistas profesionales como para deportistas aficionados que en sus clubes o selecciones no cuentan con un entrenamiento mental; para equipos o clubes que no cuentan con el personal, los recursos o la experiencia para otorgar este tipo de entrenamiento a sus deportistas y para niños y niñas entre los 5 y 18 años que practican deporte como un elemento recreativo y que les permite desarrollar de mejor forma sus habilidades físicas, cognitivas, y aptitudes para trabajar en grupo y de liderazgo.

1.7. Nombre, Tamaño y Ubicación de la Empresa.

El nombre de la empresa es Físicamente; dicho nombre nace de la unión de las palabras Física y Mente. Como se mencionó en el numeral anterior, el servicio busca que a través de la preparación mental y cognitiva, los deportistas puedan potencializar su rendimiento físico y que puedan alcanzar los objetivos de entrenamiento y competitivos que se proponen eficazmente. En otras palabras, la preparación de la mente del atleta facilita la potencialización física del mismo. Por lo tanto, el nombre hace alusión a los dos aspectos que el servicio busca entrenar y potencializar.

Físicamente nacerá como una microempresa, ya que como se verá más adelante en este plan, su grupo de trabajo no excederá las 5 personas, y los activos totales no superan los 500 salarios mínimos mensuales.

La empresa estará ubicada en la ciudad de Medellín, preferiblemente en uno de los barrios cercanos a la unidad deportiva Atanasio Girardot, para aprovechar uno de los puntos de la ciudad de mayor conglomeración de deportistas élite de todas las edades en la mayoría de las ramas deportivas.

1.8. Potencial del Mercado en Cifras.

Para determinar el tamaño del mercado de clubes deportivos, deportistas élite (tanto profesionales como aficionados), y menores de edad inscritos en escuelas deportivas se utilizaron varias fuentes de consulta, como se manifiesta en el numeral 3.1.4. (tamaño del mercado). Allí se logró determinar que el tamaño de cada uno de estos mercados es el siguiente:

- Deportistas aficionados y profesionales: 56.169 deportistas.
- Clubes y ligas: 1.043 equipos.
- Menores de edad que practican deporte: 51.867 menores de edad.

Sin embargo, tomando como fuente el estudio de mercado desarrollado en el presente plan, se identificó que tanto para los mercados de deportistas aficionados y profesionales, como de menores de edad que practican deporte, la tasa de disposición de contratar los servicios es de 62%. Lo que reduciría el potencial de ambos mercados a las siguientes cifras:

- Deportistas aficionados y profesionales: 34.825 deportistas.
- Menores de edad que practican deporte: 32.157 menores de edad.

1.9. Ventajas Competitivas del Servicio.

Por la información recolectada en el estudio de mercado en el presente plan, se pueden observar 3 ventajas competitivas con respecto a la competencia. La primera de ellas es la experiencia comprobada que dos de los tres socios de la empresa tienen en el deporte profesional nacional e internacional aplicando la metodología de entrenamiento y con resultados y objetivos cumplidos como títulos y récords deportivos. La fama, experiencia y resultados que ambos socios tienen pueden ser usadas como elemento diferenciador en la comunicación de la empresa, argumentando que el servicio es dirigido y prestado por personas con amplio conocimiento y que pueden transmitirlo a otros deportistas. Adicionalmente, al estar inmersos en el mundo del

deporte profesional por tantos años, han desarrollado contactos con federaciones, ligas, clubes y escuelas, lo que permite que se pueda acceder fácilmente o tener comunicación directa con otros entrenadores, dirigentes, deportistas, entre otros actores del deporte.

Una segunda ventaja competitiva, y ésta comparándose con la empresa de la ciudad más reconocida en este rubro según el estudio de mercado, es que la metodología está fundamentada en que el entrenamiento debe adaptarse a los movimientos o acciones que el deportista realiza con regularidad en su disciplina. Es decir, la metodología busca que el deportista salga lo menos posible de su ambiente competitivo, y que pueda realizar trabajos mentales y físico-cognitivos mientras practica su profesión, sin estar en todo momento en clases teóricas o en sesiones en consultorio.

La última ventaja competitiva, si se toma frente a todos los competidores directos, son las sesiones teóricas grupales semanales para los usuarios del centro, ya que no se detectó en el estudio de mercado que alguna de las ofertas brindara como valor agregado a sus servicios. Con estas sesiones, se pretende complementar bases teóricas y científicas aplicadas al entrenamiento mental y al rendimiento deportivo, otorgando mayor beneficio al usuario.

1.10. Resumen de las Inversiones Requeridas.

Cómo se verá en mayor detalle en el numeral 7.8., el total de las inversiones requeridas para prestar el servicio suman un total de \$83.481.870. El 83% de este monto (\$68.989.650) corresponden a los equipos y los sistemas de tecnología que intervienen directamente en la prestación del servicio y que deben ser comprados en el exterior. Estos componentes son gafas estroboscópicas, luces led de entrenamiento de reacción, software de entrenamiento cognitivo visual y estaciones con varios ejercicios cognitivos.

Por otra parte, el restante 17% de la inversión (\$14.492.220) se requiere para la adquisición de otros aparatos que también intervienen en el entrenamiento cognitivo y mental, pero que pueden ser adquiridos en nuestro país, como balones, bicicletas estáticas, elementos de entrenamiento deportivo, entre otros. Adicionalmente, dentro de ese porcentaje se encuentra equipos de cómputo y video y muebles y enseres.

1.11. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad.

Para entender mejor la proyección de ventas, se debe tener en cuenta que la empresa tendrá un menú de precios que dependen tanto del tipo de usuario como la intensidad del entrenamiento que este elija. Para mayor entendimiento de lo anterior, se recomienda leer los numerales 3.1.2. (segmentación del mercado) y 4.5. (estrategias de precios). Además, se proyecta que para el primer año Físicamente trabaje 62% de su capacidad de prestación del servicio, cifra tomada por la intención de compra recolectada en los estudios de mercado. Y vaya incrementando su número de clientes en 5% como lo muestran las tendencias de crecimiento del sector en el numeral 3.1.1. Además, se toma en cuenta un incremento en el valor de los precios a través de IPC (para mayor detalle ver numeral 7.4. Presupuesto de ventas)

Por el lado de los costos y gastos, como se explica en el numeral 5.15. (Costos de producción), la presente idea de negocio no depende de la compra de materiales para transformar o usar dentro de la prestación del servicio, ya que se basa en el conocimiento y en los postulados de las neurociencias aplicadas al deporte. Por ende, no se registran costos de producción. Sin embargo, los gastos generales son claves para el ejercicio económico de la empresa ya que en ellos se encuentran los gastos de mayor peso que son la nómina de la plantilla de entrenadores y el arriendo del lugar. Con todo lo anterior, obtenemos el margen operacional que ayuda a determinar la viabilidad de la idea de negocio. La tabla 1.1. muestra los ingresos, gastos y utilidad operacional proyectadas de Físicamente a 5 años.

Tabla 1.1. Ingresos, gastos, utilidad y margen operacionales proyectados de Físicamente a 5 años.

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos proyectados	\$ 418.487.395	\$ 459.932.294	\$ 505.481.689	\$ 555.542.068	\$ 610.560.177
<i>Gastos generales</i>	\$ 288.568.645	\$ 304.409.801	\$ 320.819.972	\$ 338.555.778	\$ 357.338.133
Utilidad operativa	\$ 129.918.750	\$ 155.522.493	\$ 184.661.717	\$ 216.986.290	\$ 253.222.044
Margen operacional	31%	34%	37%	39%	41%

Fuente: Elaboración propia.

1.12. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.

Como se mencionó en el numeral 1.10., se requiere de alrededor de 83,5 millones de pesos como inversión inicial. De ese total, 50 millones serán capital suscrito y pagado por los 3 socios del proyecto, y los restantes 33,5 millones serán obtenidos de préstamos bancarios a nombre de la sociedad.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Con esta inversión inicial, y con un buen desempeño comercial, que promocióne el servicio y capte y fidelice clientes; y un buen desempeño administrativo, que controle los gastos, se estima tener utilidad neta desde el primer año del proyecto. La tabla 1.2. muestra los márgenes de netos proyectados del presente plan.

Tabla 1.2. Ingresos, gastos totales, utilidad y margen neta proyectados de Físicamente a 5 años.

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos proyectados	\$ 418.487.395	\$ 459.932.294	\$ 505.481.689	\$ 555.542.068	\$ 610.560.177
<i>Total de gastos del año proyectados</i>	\$ 334.951.155	\$ 358.676.809	\$ 384.036.442	\$ 411.652.801	\$ 441.464.692
Utilidad Neta	\$ 83.536.240	\$ 101.255.485	\$ 121.445.247	\$ 143.889.267	\$ 169.095.485
Margen neto	19,96%	22,02%	24,03%	25,90%	27,70%

Fuente: Elaboración propia.

Para el primer año del proyecto, se estima tener un margen neto cercano a 20%, y cada año este estará incrementándose hasta el quinto año, llegando a un margen de 27,7%. Adicionalmente, si se acuerda que estas utilidades deben ser pagadas a los accionistas como dividendos, entonces estamos hablando de un valor presente neto del proyecto superior a los 480 millones, y con una tasa interna de retorno superior a 185%.

Las proyecciones financieras del proyecto en todos sus indicadores, como se muestra con mayor profundidad en el capítulo 7, son positivas; sin embargo, las mismas dependen de que la labor comercial cumpla con los objetivos de mercado y con la fidelización de clientes que asegure la ocupación del servicio y los ingresos esperados.

1.13. Equipo de Trabajo.

El equipo de trabajo del Centro de Alto Rendimiento Físico-Cognitivo Físicamente en su fase inicial requiere de 5 personas. A continuación, se enuncia cada uno de los puestos necesarios con sus funciones principales:

- Director Administrativo y Comercial: será la persona encargada de la gestión administrativa, gestionando los activos económicos de la empresa y estableciendo los objetivos y metas corporativas para alcanzar la sostenibilidad a largo plazo. Adicionalmente, estará a cargo de la gestión comercial, dirigiendo la promoción y comercialización de los servicios de la empresa por medios digitales y con visitas

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

corporativas. Además, que debe supervisar que el valor agregado del servicio se esté entregando en cada frente a todos los usuarios.

- **Director Área de Entrenamiento:** es el responsable de crear la metodología de entrenamiento mental y físico-cognitiva de la empresa, y estará a cargo de la capacitación de su grupo de colaboradores en la metodología de entrenamiento Físicamente. Además, desarrollará y supervisará el entrenamiento de los equipos profesionales, los deportistas élite y menores de edad.
- **Entrenador Mental 1 y 2:** Deben conocer la metodología de entrenamiento Físicamente y entender los objetivos y la funcionalidad de cada ejercicio. Adicionalmente, están a cargo de la ejecución de los planes de entrenamiento que se le asignan con cada usuario y presentar el informe final. Por último, velarán por entregar el valor agregado que se le promete a cada usuario.
- **Auxiliar Contable:** Debe llevar y reunir el registro contable y entregarlo al outsourcing de contabilidad, realizar la facturación e ingresar los movimientos del ejercicio económico al software contable y administrativo para la generación de informes.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR.

2.1. Caracterización del Sector.

El informe MarketLine Industry Profile (2017) define el sector de los gimnasios como aquellas empresas que facilitan locaciones para hacer ejercicio con máquinas, pesas, clases de entrenamiento grupales, entrenamiento personalizado y se ha expandido a otros servicios como comidas, bebidas, ropa y accesorios diseñados para que los usuarios mejoren y mantengan su salud física. La oferta del Centro de Alto Rendimiento Físicamente se ubica en este sector, otorgando la preparación mental y físico-cognitiva que los deportistas élite de cualquier edad necesitan para tener mejor rendimiento en sus competencias.

A nivel mundial, este sector se ha caracterizado por su constante crecimiento en ingresos y en volumen como lo especifica el estudio Allied Market Research (2018), el cuál prevé que la tasa de crecimiento del valor de mercado entre el 2016 y 2023 será de 4.4%. En América Latina se estima que el tamaño del mercado supera los 6 mil millones de dólares; y aunque las cifras de ingresos para nuestro país no son claras, se estima que en Colombia existen registrados 1.752 gimnasios. En el caso puntual de Medellín, la Cámara de Comercio de esa ciudad registró 130 organizaciones en el 2018, 34% más si se compara con el registro del 2014 (Cubillos, 2018).

El uso de la tecnología, en especial el uso de aplicaciones se ha convertido en un factor importante para moldear la oferta actual del sector. Gracias a la expansión de los teléfonos inteligentes y de los demás accesorios que se conectan a éstos, llamados en inglés “wearables”, hoy en día es posible que cualquier persona pueda realizar mediciones y generar reportes de su estado físico que dos décadas atrás solo podían obtenerlas deportistas profesionales. Y no solo esto, también es posible que esos reportes de actividad física sean enviados a un programa para que los analice y genere más información y dar recomendaciones. Esta característica ha hecho que los usuarios puedan acceder a un conocimiento que les permite generar rutinas, dietas y formas de entrenamiento que antes solo podían acceder a través de un instructor. Y aunque la figura del instructor no ha desaparecido, este se ha vuelto pieza clave para complementar esa información y como herramienta de servicio al cliente, junto con mejores instalaciones y mejores maquinas (MarketLine Case Study, 2017). Un ejemplo claro de esta característica en nuestro país es la empresa Fitpal, la cual, a través de una aplicación, sus usuarios pueden acceder a la oferta de más de 450 gimnasios aliados. A través de Fitpal, el usuario identifica los gimnasios más cercanos a su zona, explora su oferta de clases y horarios, y reserva un espacio en aquella que

quiera participar. Los planes de expansión de Fitpal incluyen el uso de dispositivos wearables para crear asesorías personalizadas (Guevara, 2018).

Una segunda característica actual del sector de los gimnasios a nivel mundial es el incremento de marcas con oferta de bajos costo, o conocida como “low-cost”. Esta nueva tendencia nace gracias a que se identificó que existe una gran masa de usuarios que quieren pagar por los servicios de un gimnasio, pero no por servicios extras que no piensa utilizar, como zonas húmedas, servicios de spa o entrenadores personales. Estos gimnasios se caracterizan por estar ubicados en locaciones de fácil acceso o centrales y con varias sedes en una misma ciudad. Adicionalmente, el espacio de la sede debe ser aprovechado al máximo, reduciendo el espacio para administración u otros para ubicar el mayor número de máquinas posible (MarketLine Case Study, 2017).

La industria de gimnasios en nuestro país no ha sido ajena a esta característica. Hoy en día, la cadena de gimnasios más grande de Latinoamérica, Smart Fit, tiene mayor presencia en las ciudades principales de Colombia, y su crecimiento ha sido exponencial. La motivación de Smart Fit es “democratizar” los servicios de los gimnasios, permitiendo que más personas puedan acceder a un gimnasio de calidad a un precio menor del promedio del mercado. De acuerdo con los informes que reporta el mismo gimnasio, se estima que el año pasado cada semana ingresaban 2.000 nuevos usuarios en todo el país (Portafolio, 2018).

Una última característica del sector es el auge de gimnasios especializados o con un alto grado de servicio y diferenciación que busca atender aquellos usuarios con mayor capacidad de gasto, para los cuales el ejercicio es parte de su estilo de vida y que buscan métodos de entrenamientos no convencionales y efectivos. Es aquí donde se encuentran ofertas que incluyen el boxeo o las artes marciales, clases especializadas con bicicletas estáticas, yoga y diferentes técnicas de entrenamiento como el Crossfit. Adicionalmente, este tipo de gimnasios deben contar con un servicio intenso en servicio; instalaciones amplias y cómodas; uso de tecnología en sus máquinas o técnicas de entrenamiento; y ser respaldado por entrenadores conocidos o practicado por celebridades (MarketLine Case Study, 2017). Este fenómeno también se observa en nuestro país con la llegada de varios gimnasios especializados como Orange Theory Fitness a Bogotá y la creación de marcas nacionales como Be Free Boxing Studio.

2.2. Análisis de las Fuerzas que Impactan el Negocio.

Para una mejor comprensión de las fuerzas que impactan el sector de los gimnasios, se utilizará la teoría de las 5 fuerzas de Porter (2008). En esta teoría, Porter especifica que los gerentes de las empresas no solo deben conocer y vigilar a sus competidores y sus acciones, deben ir más allá y tener en cuenta el impacto que tendrían las decisiones de sus clientes, de sus proveedores, la posible entrada de nuevos competidores y las acciones de productos o servicios sustitutos. El impacto que estas fuerzas del sector pueden tener frente a la empresa es calificada por el autor como baja, media o alta.

El análisis de las fuerzas que impactan el sector de los gimnasios, y por ende al Centro de Alto Rendimiento Físico-cognitivo Físicamente será presentado de la siguiente forma:

- Primero se hace una aproximación a la actualidad de la fuerza bajo estudio, analizando el escenario al que se enfrenta en su etapa de creación.
- Luego, se tomarán los postulados de Porter sobre las características que impactan en cada una de las fuerzas y determinar de forma cualitativa la intensidad que cada una de estas tendrá sobre la empresa.
- Por último, se hará una conclusión sobre el grado de intensidad del impacto de la fuerza de acuerdo con los dos puntos anteriores.

2.2.1. Rivalidad entre los Competidores Existentes.

Porter (2008) es claro cuando establece que no es correcto incluir dentro de la competencia solo aquellas empresas que ofrecen el mismo producto, ya que pueden existir varias opciones para satisfacer la misma necesidad. Por eso, para el desarrollo de este punto, se analizará primero aquellas empresas que prestan los mismos servicios que pretende ofrecer Físicamente, y después, las empresas que brindan alternativas que buscan cumplir el mismo objetivo.

Desde el 2017 en Medellín se encuentra la empresa Fortius Mente (2018), que ofrece servicio de entrenamiento físico-cognitivo y mental a deportistas. Su dueño, Ricardo Ramos, trabajó por 6 meses en el 2017 con el equipo de fútbol profesional Independiente Medellín, y con la liga departamental de voleibol de Antioquia. La empresa continua bajo la dirección de la psicóloga Nataly Góez y se enfoca en deportistas aficionados juveniles. Adicional a la oferta que brindan a deportistas, también atienden grupos de empresas y familias para servicios de coaching, alimentación, rendimiento profesional y personal.

Otra empresa con oferta similar, y también en Medellín, es Escuela de Campeones. Su portafolio no ofrece ejercicios físico-cognitivos en campos de juego o con actividad física, sino en sesiones dentro de consultorios. Ya ha sumado varios deportistas élite a su esquema de trabajo, como lo son Mariana Pajón, Carlos Mario Oquendo, entre otros que toman esta propuesta de entrenamiento mental como complemento a su entrenamiento físico (Montenegro, 2016). El análisis a profundidad de estos dos competidores se encuentra en el punto 3.2.1.

Por último, es igual de importante tener en cuenta la oferta que realizan las instituciones gubernamentales como Coldeportes o el Comité Olímpico Colombiano a través del Centro de Ciencias del Deporte a los deportistas que representan a nuestro país en competencias internacionales. Entre varios servicios que presenta este centro, se encuentra el Laboratorio de Neurociencias, el cual ha sido clave para el desempeño de los deportistas de alto rendimiento en competencias importantes a nivel mundial como lo fue las pasadas justas olímpicas de Rio de Janeiro 2016 (Coldeportes, 2014; Ortiz, 2016).

La tabla 2.1. muestra la intensidad en la rivalidad entre los competidores existentes en el subsector de gimnasios especializados en la preparación mental y físico-cognitiva de deportistas de acuerdo con los postulados de Porter.

Tabla 2.1. Rivalidad entre Competidores Existentes.

1. Rivalidad entre competidores existentes			
Impacto de la fuerza	Baja	Media	Alta
1.1. Rivalidad Intensa			
1.1.1. Los competidores son varios o son iguales en tamaño y potencia	x		
1.1.2. El crecimiento del sector es lento			x
1.1.3. Las barreras de salida son altas.		x	
1.1.4. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes		x	
1.1.5. Las empresas no son capaces de entender señales mutuamente.		x	
1.2. Rivalidad en precio.			
1.2.1. Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y son pocos los costos por cambios de proveedor		x	
1.2.2. Costos fijos altos y costos marginales bajos		x	
1.2.3. La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.	x		
1.2.4. El producto es perecible	x		
Total	3	5	1

Fuente: Elaboración propia tomando los postulados de Porter (2008)

Ambos análisis permiten observar que la oferta de empresas especializadas en la preparación mental y físico-cognitiva de deportistas en el Valle de Aburrá consta de muy pocos actores, específicamente 3 que son analizados con mayor detalle en el numeral 3.2.1., y que no logran cubrir todo el mercado, dejando espacio para nuevos competidores. Sin embargo, los actores ya establecidos están buscando consolidar elementos diferenciadores que les permita consolidar un grupo de clientes. Esto hace que la rivalidad en el sector tenga un impacto medio, ya que todavía existe una gran parte del mercado sin atender.

2.2.2. Poder de Negociación de los Compradores.

El informe global EMIS sobre gimnasios, clubes de salud y ejercicio (2017) establece que para los usuarios de gimnasios regulares, la oferta de estas empresas es un gasto no esencial; pero, no así para aquellos usuarios que requieren de un nivel particular de ejercicio físico como deportistas profesionales o élite. El perfil principal del usuario que busca Físicamente reúne las

características de este último perfil, el cual necesita de una buena preparación física y mental para su trabajo. Adicionalmente, un segundo perfil de usuario que Físicamente busca atender es el deportista aficionado que, aunque no precisa de un nivel de servicios especializados como el deportista profesional, si desea un entrenamiento con un nivel más alto que el entusiasta regular de los gimnasios y centros de salud como se menciona en el punto 3.5.1.

La tabla 2.2. muestra el poder que tienen los compradores en el subsector de gimnasios especializados en la preparación mental y físico-cognitiva de deportistas de acuerdo con los postulados de Porter.

Tabla 2.2. Poder de los Compradores.

2. Poder de los Compradores			
Impacto de la fuerza	Baja	Media	Alta
2.1. Poder de negociación de los compradores			
2.1.1. Existen pocos compradores o cada uno compra en volúmenes grandes en relación con el tamaño del proveedor	x		
2.1.2. Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.		x	
2.1.3. Los compradores asumen pocos costos al cambiar de proveedor.		x	
2.1.4. Los proveedores pueden amenazar con reintegrarse al sector		x	
2.2. Sensibilidad de los compradores al precio			
2.2.1. El producto que compra al sector es importante en su estructura de costos	x		
2.2.2. El comprador obtiene utilidades bajas y le hace falta efectivo		x	
2.2.3. Calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector		x	
2.2.4. El producto del sector surte poco en los otros costos del comprador		x	
Total	2	6	0

Fuente: Elaboración propia tomando los postulados de Porter (2008)

El anterior análisis permite concluir que, aunque el mercado que busca los servicios que presta Físicamente no es muy amplio, el mismo si necesita en un mayor grado de esta oferta para obtener los beneficios de un entrenamiento y preparación integrada. Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores es medio.

2.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores.

Para el reporte Emis (2017), los principales proveedores de los gimnasios son a) los productores de máquinas o software para hacer actividad física, b) los entrenadores calificados, y c) los dueños de los espacios físicos ideales para ser arrendados para el funcionamiento del gimnasio. El mismo reporte explica que los productores de máquinas y software dependen mucho de los centros deportivos, ya que estos son responsables de la mayor parte de los ingresos de los productores. Sin embargo, los dueños de la propiedad raíz tienen un poder de negociación muy alto ya que, según el mismo reporte, el costo del arriendo puede alcanzar sumas altas de dinero para asegurar una buena ubicación e instalaciones apropiadas para el desarrollo del centro deportivo. Por ende, el informe concluye que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Sin embargo, en el caso específico de Físicamente, y por las características del servicio que quiere prestar, el arrendador se constituye en su proveedor principal, ya que se requiere de un sitio con un espacio amplio para la actividad física, dos oficinas tanto para servicios administrativos y otra para las sesiones teóricas, En el punto 5.16. se profundiza más en las características de infraestructura. Adicionalmente, el lugar debe estar en una ubicación estratégica del área metropolitana de Medellín.

La tabla 2.3. muestra el poder que tienen los proveedores en el subsector de gimnasios especializados en la preparación mental y físico-cognitiva de deportistas de acuerdo con los postulados de Porter.

Tabla 2.3. Poder de los Proveedores.

3. Poder de los Proveedores			
Impacto de la fuerza	Baja	Media	Alta
3.1. Oferta Más concentrada que el sector que vende		x	
3.2. Grupo de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos			x
3.3. Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.			x
3.4. Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.			x
3.5. No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.		x	
3.6. El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse al sector	x		
Total	1	2	3

Fuente: Elaboración propia tomando los postulados de Porter (2008)

Por las características del lugar que se requiere y por lo que indican las tendencias de mercado, que se explicarán con mayor detalle en el numeral 3.1.1., el lugar se convierte en un elemento clave del proyecto, y es aquí donde el arrendatario pasa a tener un poder alto como proveedor, Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores de Físicamente es alto.

2.2.4. Amenaza de Nuevos Entrantes.

A pesar de que, la reputación, el conocimiento, los contactos y la metodología con la que cuentan los socios fundadores de Físicamente pueden imponerse como barreras de entrada, competidores extranjeros ofrecen servicios de licencias o franquicias que permiten que los posibles nuevos entrantes al mercado entren apalancándose por la experiencia de empresas extranjeras. Tal es el caso de la empresa argentina Ácumen (2018), que ofrece cuatro alternativas diferentes de sus servicios para ser administrados por terceros en el exterior. A través de esta modalidad, esta empresa ya entró en Colombia con Venki (2018), empresa que dejó de prestar servicios en el 2017.

Todo lo anterior se presenta como herramientas facilitadoras para que interesados en ingresar al sector puedan hacerlo, especialmente por psicólogos con especialidad en el área deportiva. Sin embargo, Físicamente se apoyará en el buen nombre, el prestigio y el trabajo verídico que ya vienen realizando en el campo profesional los dos socios fundadores, Luis

Fernando Suárez como técnico dos veces mundialista, y Felipe Camacho como psicólogo deportivo con un equipo de fútbol campeón del torneo profesional colombiano.

La tabla 2.4. muestra la amenaza ante nuevos entrantes al subsector de gimnasios especializados en la preparación mental y físico-cognitiva de deportistas de acuerdo con los postulados de Porter.

Tabla 2.4. Amenaza de Nuevos Entrantes.

4. Amenazas de entrada			
Impacto de la fuerza	Baja	Media	Alta
4.1. Barreras de entrada			
4.1.1. Economías de escala por el lado de la oferta	x		
4.1.2. Beneficios de escala por el lado de la demanda	x		
4.1.3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor		x	
4.1.4. Requisitos de capital		x	
4.1.5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño		x	
4.1.6. Acceso desigual a los canales de distribución	x		
4.1.7. Políticas gubernamentales restrictivas	x		
4.2. Represalias Esperadas			
4.2.1. Los actores establecidos han respondido con represalias en el pasado		x	
4.2.2. Los actores establecidos tienen recursos substanciales para defenderse	x		
4.2.3. Es probable que los actores establecidos reduzcan precios con la entrada de nuevos competidores		x	
4.2.4. El crecimiento del sector es lento, y con la entrada de entrantes roban una parte importante del mercado			x
Total	5	5	1

Fuente: Elaboración propia tomando los postulados de Porter (2008).

Ambos análisis, tanto el escenario actual como el de cada una de las características de Porter permiten establecer que, aunque existen elementos que favorecen la entrada al sector, como la adquisición de licencias o capacitaciones, se ven diezmados por la necesidad de capital para equipos y promoción, además de las posibles represalias en disminución de precios. Por lo que se puede concluir que la amenaza de nuevos entrantes es media.

2.2.5. Amenaza de Productos o Servicios Substitutos.

En la actualidad existen 3 tipos de servicios que pueden considerarse como sustitutos ante la oferta que plantea Físicamente y representar una amenaza.

El primer de estos servicios es el trabajo convencional que hacen los psicólogos especializados en el área deportiva dentro de equipos, ligas, federaciones o de forma personalizada. Hoy en día, universidades locales como la Universidad el Bosque (2018), ofrece la especialización en psicología del deporte, permitiendo que más profesionales estén capacitados para atender las necesidades de los deportistas. Sin embargo, la preparación que las personas reciben en este programa no se enfoca en la preparación físico-cognitiva.

Otro de los posibles servicios sustitutos son el coaching o el mentoring que los deportistas pueden recibir por parte de profesionales diferentes a psicólogos. Esta modalidad es muy común en el mundo de los negocios a nivel ejecutivo, y en el momento no se presenta en la industria del deporte nacional.

Por último, en Colombia, la oferta de los gimnasios cada vez más se está diversificando y especializando, ofreciendo metodologías propias, planes de ejercicio novedosos o maquinaria más moderna, que complementados con servicios médicos y de nutrición prometen resultados verídicos. Por el momento, ninguno de ellos se enfoca en el entrenamiento mental y cognitivo (Cubillos, 2018).

La tabla 2.5. muestra la amenaza ante productos o servicios sustitutos que tiene el subsector de gimnasios especializados en la preparación mental y físico-cognitiva de deportistas de acuerdo con los postulados de Porter.

Tabla 2.5. Amenaza de Substitutos.

5. Amenaza de los sustitutos			
Impacto de la fuerza	Baja	Media	Alta
5.1. Ofrece un atractivo costo-beneficio tanto en precio y en desempeño.		x	
5.2. El costo para el comprador por cambiar al sustituto.		x	
Total	0	2	0

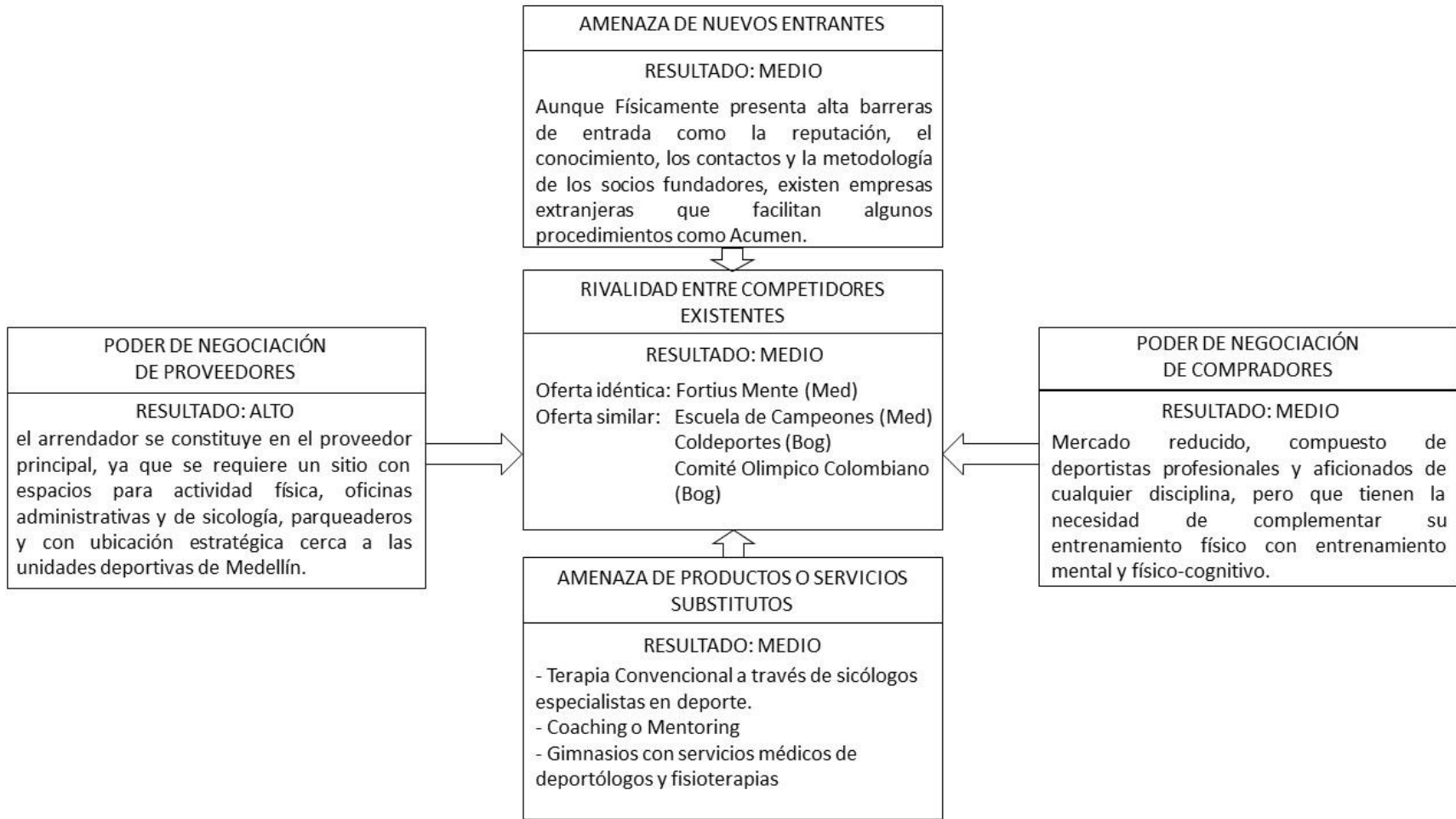
Fuente: Elaboración propia tomando los postulados de Porter (2008).

Gracias a este análisis, podemos observar que aunque existen varios posibles sustitutos a la oferta de Físicamente, ninguno de estos basa sus servicios en las neurociencias aplicadas al

deporte, especialmente en el terreno de competencia natural de cada deportista, que de acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, detallados en el numeral 3.2.2., es un elemento importante para el deportista y para el entrenador, permitiendo sesiones de entrenamiento integrales tanto en lo físico, técnico, táctico, mental y físico-cognitivo. Sin embargo, no se puede minimizar su impacto debido a que los deportistas no tienen un conocimiento pleno de esta práctica, situación también detallada en el punto 3.2.2, lo que los lleva a buscar las opciones tradicionales. Por todo lo anterior, se considera que el impacto de la amenaza de los substitutos es medio.

La imagen 2.1. resume los puntos importantes analizados en cada una de las fuerzas y el resultado del impacto en el sector.

Imagen 2.1. Las 5 fuerzas de Porter del centro de alto rendimiento físico-cognitivo Físicamente.



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo 5 fuerzas de Porter (2108).

2.3. Análisis de Oportunidades y Amenazas.

Partiendo del análisis de las fuerzas de Porter y de la caracterización del sector, se puede identificar las oportunidades y amenazas que éste presenta. A continuación, se presentan las más importantes:

2.3.1. Oportunidades.

Aunque la oferta de servicios de preparación mental y físico-cognitiva para deportistas realizada en el campo de juego es muy reciente, en el mercado (Valle del Aburrá) se detectó poca oferta, ya que solo se identificó 1 competidor directo y 2 sustitutos directos, dejando gran parte del mercado sin atender, permitiendo el ingreso de nuevos competidores.

Por otra parte, aunque las barreras de entrada son considerables, Físicamente cumple con los requisitos para superarlas e instalarse en el mercado. Uno de los elementos más importantes en este tema es la experiencia ganada por dos de los socios fundadores en el terreno del fútbol profesional colombiano, lo que no solo les ha hecho ganar experiencia, sino también dar a conocer su trabajo entre deportistas de alta competencia y en medios.

Adicionalmente, gran parte de los usuarios de los servicios de Físicamente, específicamente los deportistas élite, necesitan de la preparación mental y físico-cognitiva para tener un entrenamiento integral para afrontar sus competencias. Por ende, para uno de los tres mercados a los que está dirigido este servicio, requiere con mayor necesidad del servicio.

Una última oportunidad importante es el auge y aceptación de los gimnasios especializados o boutique en el mercado. Esta oportunidad resulta relevante para los deportistas aficionados que quieren tener la experiencia de preparación física y mental que tienen los deportistas profesionales.

2.3.2. Amenazas.

La amenaza más importante que se presenta en el sector son los altos costos en el alquiler o renta de un espacio ideal para prestar el servicio. Como se detallará más adelante en el punto 5.16., acerca de la infraestructura que necesita Físicamente, la misma requiere de un espacio amplio, con por lo menos 3 ambientes y ojalá lo más cerca posible a una unidad deportiva en el Valle de Aburrá. Este rubro, se convierte en el costo más importante en las proyecciones financieras de la

empresa, ya que de no firmar un contrato a largo plazo, se entra a depender de las variaciones en el mercado.

Otro punto relevante es el papel que está desempeñando la tecnología dentro del sector, y la amenaza en que se puede convertir si no se anexa ésta a las prácticas de la empresa. Es importante que se esté monitoreando las nuevas tendencias en entrenamiento físico, mental y físico-cognitivo para que la empresa sea la primera en ofrecerlo o adaptarlo a sus servicios.

2.4. Conclusiones Sobre la Viabilidad del Sector.

Son muchos los elementos que actualmente benefician al sector de los gimnasios, especialmente a los centros de entrenamiento especializados. El primer elemento es la tendencia y aceptación de gimnasios boutique, donde los usuarios están dispuestos a adquirir servicios especializados, de calidad, diferenciadores y que utilicen metodologías de entrenamiento. Aunque este tipo de oferta es de nicho, cada vez más está incrementando su participación de mercado.

Por otro lado, se encuentra la mayor profesionalización de los atletas colombianos, los cuales están aceptando y/o requiriendo el uso de nuevas metodologías de entrenamiento que les permita lograr su mayor potencial y obtener sus logros deportivos. A estos deportistas, se les suma el grupo de deportistas aficionados que buscan tener la experiencia de entrenamiento que tienen los deportistas profesionales, utilizando las mismas técnicas y elementos de tecnología.

Adicionalmente, la poca presencia de actores en la oferta en el Valle de Aburrá permite que Físicamente pueda obtener una participación de mercado con menor esfuerzo y sin necesidad de acceder a esta con bajos precios. La reputación y los logros que ya han ganado dos de los socios fundadores en el deporte profesional colombiano servirán como elemento diferenciador y de promoción que permitan obtener una base de clientes en las etapas iniciales del proyecto.

Los elementos mencionados, más los demás que se encuentran a lo largo de este capítulo hacen que la viabilidad del sector sea atractiva. Sin embargo, es importante tener en cuenta aquellos elementos que pueden contrarrestar a las ganancias del plan de negocio. El elemento más importante a tener en cuenta es el costo de los alquileres o arriendos de espacios ideales para este tipo de práctica. Los dueños de los espacios se convierten en un proveedor con un poder alto de negociación, convirtiéndose posiblemente en uno de los elementos de mayor peso en la estructura de costos del proyecto.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Por último, se encuentra el impacto que la tecnología tiene en el sector, y dependiendo de su adopción o no por parte de la empresa, puede convertirse en una oportunidad o una amenaza. Por ende, los líderes del proyecto deben actualizarse constantemente en las nuevas propuestas que tiene la tecnología para el entrenamiento deportivo y para la preparación mental y físico-cognitiva, y determinar su adhesión a los planes de entrenamiento y a la oferta en general de la empresa.

3. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.

3.1. Análisis y Estudio de Mercado.

3.1.1. Tendencias del Mercado.

Este plan de negocio se sustenta bajo 3 tendencias globales dentro de la industria del ejercicio: a) personalización del servicio, b) diversificación de la oferta hacia programas especializados y de alto valor, y c) el crecimiento económico del mercado.

De acuerdo con MarketLine Industry Profile (2017), uno de los mercados de la industria de gimnasios y centros de entrenamiento con mayor madurez es el norteamericano con 64,4 millones de membresías que equivalieron a un ingreso de 24 mil millones de dólares en el 2017. Uno de los factores claves para alcanzar estos números fue la oferta de entrenamiento personalizado, que ayuda a que cada usuario pueda establecer sus propias metas y tener la asesoría de un especialista. En nuestro país, esta tendencia también ha tomado fuerza como lo comentó Nicolas Loaiza, Cofundador de la cadena de gimnasios Body Tech, al periódico El Colombiano, donde señala que los usuarios valoran cada vez más el portafolio de servicios hecho a su medida, tanto así que este modelo de negocios ya representa el 10% de los ingresos de esta organización (Cubillos, 2018).

Bajo el marco de la tendencia anterior, los usuarios con ingresos altos o con capacidad adquisitiva superior al promedio también buscan programas especializados de entrenamiento, pero con mayor valor agregado en contenido, resultados, experiencia y servicio; a cambio, están dispuestos a pagar más. Este nicho de mercado ha impulsado la tendencia que el Caso de Estudio MarketLine (2016) ha llamado como los gimnasios especializados o con conceptos únicos. Los gimnasios con este tipo de oferta se caracterizan por brindar conceptos de entrenamiento nuevos y únicos, en locaciones prestigiosas, y con prácticas de mercadeo y comunicación de alto impacto, tales como un alto uso de branding, que retengan a los usuarios. Este tipo de gimnasios tienen en común que su método de entrenamiento tiene que ser efectivo, usan instalaciones con diseño llamativo, cuentan con entrenadores famosos, y ofrecen diferentes tipos de entrenamiento como yoga, spinning, saunas, entre otras opciones. En gran parte, la creación de esta tendencia se da en parte por el aburrimiento que algunos usuarios les causa los gimnasios con máquinas tradicionales y que desean algo diferente que les cause interés y diversión para volver.

Por otra parte, en cuanto a tendencias económicas, la consultora Allied Market Research (2018) estima que para el periodo entre 2017 y 2023 el valor del mercado de los centros de

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

entrenamiento y de recreación en todo el mundo crezca a una tasa compuesta de 4.4%, llegando a un total de USD\$113 billones de dólares al final del periodo referenciado; demostrando que la industria presenta una tendencia económica al crecimiento. En el informe Fitness and Recreational Sports Centers Market, la misma consultora detalla el crecimiento de cada uno de los sectores de la industria de los gimnasios como se puede observar en la tabla 3. 1.. Físicamente se encuentra dentro del sector otros gimnasios, donde se estima un crecimiento compuesto entre el 2016 y el 2023 de 4,7%, superior al crecimiento compuesto de toda la industria.

Tabla 3.1. Valor de mercado mundial de los centros deportivos de entrenamiento y recreación, por tipo, 2016 – 2023, en billones de dólares americanos.

<i>Tipo</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>CAGR%</i> <i>(2017 –</i> <i>2023)</i>
<i>Gimnasio</i>	23.946	24.778	25.624	26.484	27.357	28.241	29.137	30.043	3,3
<i>Yoga</i>	10.596	11.218	11.870	12.551	13.265	14.010	14.788	15.601	5,7
<i>Danza</i>	8.508	8.965	9.440	9.935	10.448	10.982	11.536	12.111	5,1
<i>Aeróbica</i>									
<i>Deportes con manos</i>	6.681	7.110	7.560	8.032	8.528	9.047	9.590	10.159	6,1
<i>Deportes con raqueta</i>	6.201	6.421	6.645	6.875	7.109	7.348	7.592	7.840	3,4
<i>Patinaje</i>	5.513	5.698	5.886	6.077	6.271	6.469	6.670	6.873	3,2
<i>Natación</i>	6.958	7.266	7.584	7.913	8.251	8.599	8.957	9.326	4,2
<i>Otros</i>	15.277	16.032	16.814	17.626	18.466	19.335	20.234	21.163	4,7
<i>Total</i>	83.680	87.487	91.424	95.493	99.694	104.031	108.504	113.116	4,4

Fuente: Allied Market Research (2018)

3.1.2. Segmentación de Mercado Objetivo.

Físicamente está centrado en atender 3 mercados objetivos: 1) Deportistas profesionales y aficionados; 2) clubes, selecciones, ligas deportivas y escuelas; y 3) menores de edad que practiquen deportes como actividad recreativa. Para una correcta segmentación de los anteriores tipos de consumidores, tomaremos como referencia los postulados que recomiendan Kotler y Armstrong (2017) para una descripción detallada de los mercados meta basada en variables geográficas, demográficas, psicográficas, y conceptuales.

- *Deportistas profesionales y aficionados.*

Físicamente busca tener influencia en la zona geográfica que cubre la mayoría de los municipios que conforman el área metropolitana del Vallé de Aburrá y uno de los municipios que conforman la subregión del Valle de San Nicolas. De acuerdo con la entidad Área Metropolitana del Valle de Aburrá (2019), ésta está integra por los municipios de Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta, La Estrella y Caldas. Por otra parte, la subregión del Valle de San Nicolas se conforma por los municipios de El Carmen de Viboral, El Santuario, Guarne, La Ceja, La Unión, Marinilla, Rionegro y San Vicente. (Cornare, 2019). Los municipios que resultan más atractivos para ser seleccionados como mercados objetivos debido a su número de población, cercanía y acceso a Medellín, y con mayor número de ligas deportivas consolidadas son Bello, Itagüí, Envigado, Sabaneta, La Estrella, Caldas, Rionegro, y por supuesto Medellín.

Para la variable demográfica, Kotler y Armstrong (2017) proponen tener en cuenta varios elementos como la edad, género, ingreso, escolaridad, ocupación, religión, origen étnico y generación. Físicamente busca atender deportistas tanto aficionados como profesionales en disciplinas de grupo como fútbol, baloncesto, voleibol, balonmano, beisbol, jockey en patines y rugby; y disciplinas individuales como atletismo, ciclismo, natación, gimnasia, deportes de combate, y tenis; dentro de un rango de edad entre los 18 y 40 años; de cualquier género y no se exige algún nivel de escolaridad. En cuanto al elemento ingreso, el deportista debe tener un ingreso superior a COP\$5.000.000. Sin embargo, se debe tener en cuenta que dentro de este perfil se incluyen deportistas adolescentes que no tienen un ingreso alto o estable; esto últimos serán atendidos bajo las estrategias realizadas para atender a sus clubes, selecciones o ligas, o a sus padres, que se detallarán más adelante en este mismo apartado.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Psicográficamente, el deportista debe ser de aquellos que no se conforman solo con los entrenamientos básicos de su disciplina, sino que buscan adherir elementos y conceptos científicos a sus prácticas que les permitan establecer metas al comienzo del entrenamiento mental, obtener un mejor desempeño, marcar diferencia en sus competencias y alcanzar sus objetivos deportivos.

Por último, dentro de la variable conductual, el deportista busca en Físicamente un servicio que le permita potencializar su desempeño deportivo a través de ejercicios físico-cognitivos aplicados dentro de su disciplina deportiva.

- *Clubes, selecciones, ligas y escuelas deportivas.*

A diferencia del primer mercado objetivo descrito, en éste claramente no nos referimos a personas naturales, sino a instituciones como clubes, selecciones, ligas y escuelas deportivas de fútbol, baloncesto, voleibol, balonmano, beisbol, jockey en patines, rugby, atletismo, ciclismo, natación, gimnasia, deportes de combate, y tenis. Kotler y Armstrong (2017) indican que para clientes institucionales también sirven las variables de segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Pero, adicional a éstas, incluyen variables llamadas métodos de compra, factores situacionales y características personales.

Para este mercado, el área de influencia geográfica es la misma que aquella descrita anteriormente para el mercado de deportistas profesionales y aficionados: los municipios de Medellín, Bello, Itagüí, Envigado, Sabaneta, La Estrella, Caldas y Rionegro.

Para los mercados institucionales, los elementos de la variable demográfica cambian, enfocándose en la industria o el tamaño de la empresa. Físicamente busca atender aquellas instituciones que pertenecen a la industria del deporte sin importar su tamaño, excluyendo los gimnasios convencionales.

Por último, dentro de la variable conductual, el elemento que ayuda a segmentar estas empresas son los beneficios buscados, ya que designa la preparación físico-cognitiva de sus deportistas a un tercero especializado que le ayude a complementar la preparación que ellos necesitan en sus entrenamientos.

- *Menores de edad que practican deporte como recreación.*

Nuevamente teniendo en cuenta los postulados de Kotler y Armstrong (2017), podemos segmentar bajo la variable geográfica a este mercado dentro de los mismos municipios mencionados previamente en los demás mercados objetivos. Sin embargo, existen diferencias para las variables demográficas, psicográficas y conductuales debido a que el consumidor de los servicios son los menores de edad, pero el que toma la decisión de adquirir los servicios y pagarlos son los responsables de estos últimos.

Bajo la variable demográfica, la edad de los niños comprende desde los 6 a los 18 años, de cualquier género. No se utilizará para esta segmentación un nivel de escolaridad, ocupación, religión u origen étnico. Sin embargo, para el elemento ingreso se tendrá en cuenta aquel que proviene de los responsables de los niños, y debe ser mayor a COP\$5.000.000 mensuales.

Los responsables de los niños son los que definirán la segmentación psicográfica, ya que es necesario que estos entiendan que la preparación físico-cognitiva no solo le ayudará a los niños para su recreación y desempeño deportivo, también son herramientas que le ayudarán a desarrollar toda su capacidad de concentración, forma de pensamiento, trabajo en equipo, entre otros.

Finalmente, e igualmente que con el mercado de deportistas profesionales y aficionados, la variable conductual estará determinada por el beneficio que le brinda un servicio que ayude a potencializar el desempeño deportivo de los niños a través de ejercicios físico-cognitivos aplicados dentro de su disciplina deportiva; pero, aquí este beneficio es por parte de los responsables de los niños, no por estos últimos.

3.1.3. Descripción de los Consumidores.

- *Deportistas profesionales y aficionados.*

Son hombres y mujeres que han hecho del deporte su profesión, o que tienen un alto grado de involucramiento con una disciplina deportiva, y necesitan de la preparación física como elemento esencial para su desempeño. Sin embargo, reconocen que deben complementar su estado físico y la práctica de su disciplina con otras áreas que les permiten agregar científicidad a su desempeño y potencializar sus habilidades competitivas. Estos deportistas quieren estar

preparados en todos los aspectos cuando encaren una competición o un entrenamiento y siempre quieren salir triunfadores y héroes.

- *Clubes, selecciones y ligas deportivas.*

Son instituciones deportivas públicas o privadas que no pueden ofrecer por cuenta propia a sus deportistas la preparación mental y físico-cognitiva que les permita complementar sus sesiones de entrenamiento y competencia, ya sea por falta de presupuesto para tener dentro de su grupo de trabajo a un especialista en el área, o porque no posee la infraestructura, los equipos y el conocimiento para hacerlo. Sin embargo, reconoce en este servicio un elemento importante para la preparación de sus deportistas y para obtener mejores resultados deportivos. Y así, como la descripción del mercado anterior, están en la búsqueda de elementos y servicios que les ayuden a potencializar sus habilidades de competencia para lograr en todo momento la victoria.

- *Menores de edad que practican deporte como recreación.*

Son niños y niñas que a través de la práctica del deporte como actividad extracurricular encuentran un complemento a sus actividades escolares, que les permite recrearse, conocer sus capacidades y desarrollar un mejor trabajo en equipo. En este mercado juegan un rol muy importante los padres o responsables de los menores, ya que deben entender los beneficios que ofrecen los programas de Físicamente y son los que deciden si el menor ingresa al centro de alto rendimiento. Los responsables de los niños buscan que sus protegidos no solo desarrollen sus capacidades de competencia deportiva, sino que también estos últimos conozcan herramientas científicas lúdicas que les permitan desarrollar más rasgos de su personalidad y aprender desde temprana edad valores y principios.

3.1.4. Tamaño del Mercado.

La medición del tamaño de cada uno de los mercados se sustenta en una fuente diferente debido a la naturaleza de cada uno de ellos. A continuación, se explica la fuente de cada uno y su tamaño estimado.

- **Deportistas profesionales y aficionados.**

Se contactará o visitará a la liga principal de cada una de las disciplinas deportivas descritas en el numeral 3.1.2 que esté ubicada en la ciudad de Medellín y se preguntará al personal de cada liga por el número estimado de deportistas profesionales y aficionados activos. La sumatoria de cada liga nos dará un estimado del tamaño del mercado de los deportistas profesionales y aficionados en el Valle de Aburrá.

Tabla 3.2. Número de deportistas élite inscritos a las ligas deportivas de Antioquia.

Liga	Número aproximado de deportistas élite
Liga de Atletismo de Antioquia	1.000
Liga Antioqueña de Baloncesto	1.775
Liga Antioqueña de Balonmano	1.050
Liga de Béisbol de Antioquia	570
Liga de Boxeo de Antioquia	No suministró
Liga de Ciclismo de Antioquia	1.850
Liga Antioqueña de Fútbol de Salón	25.700
Liga Antioqueña de Fútbol	
Liga Antioqueña de Gimnasia	1.500
Liga de Hapkido de Antioquia	250
Liga Antioqueña de Judo	600
Liga Antioqueña de Karate-do	1.300
Liga Antioqueña de Lucha	300
Liga de Natación de Antioquia	1.808
Liga Antioqueña de Rugby	1.200
Liga Antioqueña de Taekwondo	1.300
Liga Antioqueña de Tenis de Campo	14.600
Liga Antioqueña de Voleibol	1.380
Total	56.169

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por cada una de las ligas deportivas de la ciudad de Medellín.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

- Clubes, selecciones, ligas y escuelas deportivas.

En nuestro país, el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre COLDEPORTES, en su objetivo de poder administrar y reconocer los derechos de una entidad como una institución deportiva creo la figura del reconocimiento deportivo a clubes. Coldeportes (2019) define el reconocimiento deportivo como “el acto administrativo por medio del cual autoriza la vinculación al Sistema Nacional del Deporte los Clubes, Ligas, Asociaciones y Federaciones con el fin de fomentar, promover, apoyar, patrocinar y organizar actividades deportivas en su respectivo ámbito y poder llevar la representación municipal, departamental o nacional, según el caso”.

Para conocer el número total de clubes, selecciones, ligas y escuelas deportivas que pueden ser clientes potenciales de Físicamente, se contacta a las secretarías de deporte y recreación de cada uno de los municipios del Valle de Aburrá y Rionegro para indagar por el número de clubes con reconocimiento deportivo adscritos a dicha secretaria. El número estimado total otorga una idea del tamaño del mercado de clubes, selecciones, ligas y escuelas deportivas en el área de impacto de Físicamente.

Tabla 3.3. Número de clubes con reconocimiento deportivo por las alcaldías de los municipios de interés de Físicamente.

Municipio	Número de clubes con reconocimiento deportivo
Secretaría de Deportes y Recreación. Alcaldía de Bello	114 clubes
Secretaría de Deportes y Recreación Itagüí	152 clubes
Instituto de Recreación y Deporte de Envigado. Inder Envigado	49 clubes
Instituto para el Deporte y la Recreación de Sabaneta. Indesa.	No entregó información.
Instituto de Deporte y Recreación de La Estrella. Indere.	17 clubes
Instituto de Deportes y Recreación de Caldas, Antioquia. Indec.	9 clubes
Imer Rionegro	49 clubes

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Instituto de Recreación y Deporte Inder Medellín	653 clubes
Total	1043 clubes con reconocimiento deportivo

Fuente: Elaboración propia a partir de llamadas a las secretarías de recreación y deporte de los municipios del Valle de Aburrá y Rionegro.

- Menores de Edad que Practican Deporte como Recreación.

González, et. al (2016), a través de la Encuesta Nacional de Situación Nutricional ENSIN dirigida por el Ministerio de Salud de Colombia, encuentran que dentro de la población adolescente del país solo el 26% cumple con las recomendaciones dadas por la Organización Mundial de la Salud respecto a los niveles óptimos de actividad física y recreación.

Ahora bien, de acuerdo con el censo 2005 realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2008), la población en el departamento de Antioquia entre los 5 y 19 años es de 1.649.731; y en los nueve municipios del área de influencia de Físicamente habita el 58,4% de la población. Lo que nos indica que la población total entre los 5 y 19 años en los municipios de Medellín, Bello, Caldas, Envigado, Itagüí, La Estrella, Rionegro y Sabaneta suma 963.248 habitantes.

A la población anterior, se le debe filtrar de acuerdo con el perfil sociodemográfico descrito en el numeral 3.2.1, buscando los estratos socioeconómicos medio, medio – alto y alto. La Alcaldía de Medellín (2011) estipula que la población dentro de estos estratos socioeconómicos es del 20,71%, lo que nos indica que 199.489 personas están dentro del área de influencia de Físicamente, tienen entre 5 y 19 años y se encuentran entre los 3 estratos socioeconómicos más altos.

Por lo tanto, Si tomamos la cantidad de la población establecida dentro del perfil geográfico, socioeconómico y de edad, y lo cruzamos el porcentaje de adolescentes activos en el país, estimamos que el tamaño del mercado es de 51.867 niños.

3.1.5. Riesgos y Oportunidades de Mercado.

Riesgo:

Estilos de entrenamiento con vigencia corta por moda o tendencia: de acuerdo con el Caso de Estudio de MarketLine (2016) uno de los riesgos más significativos en la creación de un gimnasio estilo “boutique” o de alto valor agregado y diferenciado es que sus propuestas dependen mucho del concepto de moda. Muchos estilos de entrenamiento han tomado fuerza o han perdido difusión dependiendo de que tan de moda este dentro de la sociedad. Un caso particular es el estilo de entrenamiento Crossfit, que tan solo en 19 años desde que fue registrado como marca ha alcanzado a tomar una difusión mundial, tanto que muchos usuarios se refieren a él como un estilo de vida y hoy en día poseen competencias internacionales como los Crossfit Games (Córtez, 2018, y Crossfit Games, 2019). Por otra parte, otros estilos de entrenamiento como el Insanity o el Boot Camp no llegaron a obtener este nivel de influencia.

Oportunidades:

Los deportistas aficionados quieren tener la experiencia profesional: las personas aficionadas a una disciplina deportiva buscan que su preparación sea similar o igual a aquella que realizan los mejores representantes de la actividad física. Y es por esto que se ha desarrollado toda una industria alrededor de satisfacer a este mercado ofreciéndole ropa y calzado especializado, bebidas, alimentación y suplementos, y un entrenamiento más especializado y personalizado. El incremento de la práctica deportiva en personas que no son profesionales en estas ramas se debe en parte a un aumento en la necesidad de cuidado de la salud y prevención de enfermedades promovidas por el estado (Dinero, 2014).

Crecimiento de la oferta extraescolar en niños: Los padres o responsables de menores dentro de la segunda infancia (6 a 12 años) y la adolescencia (13 a 17 años) tienen cada vez más opciones para que sus niños y niñas participen en actividades extracurriculares que les permita no solo invertir su tiempo en actividades lúdicas y de recreación, sino que también puedan entender y desarrollar hábitos saludables, como el ejercicio físico, o potencializar capacidades

artísticas. En Medellín se encuentran iniciativas públicas como las que ofrece el Instituto de Recreación y Deportes INDER (2019), iniciativas público-privadas, como el torneo infantil Festival de Festivales, anteriormente conocido como Pony Fútbol, desarrollado por la Corporación Deportiva Los Paisitas (2019), y actividades privadas como escuelas de fútbol y de danza. Todo esto ha fomentado que los responsables de los niños busquen actividades o alternativas para que los niños tengan en que invertir su tiempo por fuera de los horarios de la educación formal.

Los deportistas profesionales cada vez quieren estar más preparados: Hoy en día, el entrenamiento deportivo no solo consiste en la preparación física de los atletas, a esto se le ha sumado una gran variedad de disciplinas y conocimientos que han cambiado la forma en que los deportistas de élite trabajan. La nutrición, la biomecánica, la psicología y la tecnología son algunos de los aspectos que se han sumado a la rutina de estos profesionales. Esto ha hecho que los grupos de trabajo de los equipos cada vez sean mayores en personal especializado en alguna rama que potencialice el rendimiento de los jugadores en competencia.

3.1.6. Diseño de las Herramientas de Investigación.

La aplicación de la herramienta de investigación al mercado de Deportistas Profesionales y Aficionados se realizará en los sitios de entrenamiento de los equipos, tomando varios atletas a la vez para que respondan la encuesta. Por otra parte, la aplicación de la herramienta de investigación a los responsables de Menores de Edad que Practican Deporte por Recreación se realizará a grupos de padres de varias escuelas deportivas del Valle de Aburrá cercanas al entrevistador. Esta modalidad se le conoce como un muestreo no probabilístico por cuotas, ya que “se llegará a los sujetos, según se presenten en el proceso de trabajo de campo. Al llegar al número requerido se considerará finalizado el trabajo de campo (Del Cid, Méndez y Sandoval, 2011. p. 92)”.

Por otra parte, como la herramienta de investigación a usar para el mercado de Clubes, Selecciones, Ligas y Escuelas Deportivas es una entrevista, y para esta se requiere que entre el investigador y el entrevistado se desarrolle una comunicación de confianza y empatía para obtener información relevante, se optará por usar un modelo no probabilístico por conveniencia,

entrevistando a aquellos encargados de clubes y escuelas que ya son conocidos por parte del investigador.

3.1.7. Objetivos.

Deportistas Profesionales y Aficionados.

Objetivo general:

- Crear un centro de alto rendimiento mental y físico-cognitivo dedicado al entrenamiento de deportistas profesionales y aficionados.

Objetivos Específicos:

- Conocer el contexto del deporte del atleta.
- Entender si el deportista conoce y valora la preparación mental y físico-cognitiva para la práctica de su profesión o vocación
- Identificar si el deportista conoce en que consiste la oferta de preparación mental y físico-cognitiva.
- Determinar si el deportista está dispuesto a invertir en un programa de preparación mental y físico-cognitiva por su cuenta.
- Encontrar el monto de dinero que el deportista estaría dispuesto a invertir en un programa de preparación mental y físico-cognitiva.

Clubes, Selecciones, ligas y escuelas deportivas.

Objetivo general:

- Crear un centro de alto rendimiento mental y físico-cognitivo dedicado al entrenamiento de clubes, selecciones, ligas y escuelas deportivas.

Objetivos Específicos:

- Entender la percepción que tiene el dirigente o encargado del club, selección, liga o escuela deportiva sobre la preparación mental y la psicología en el deporte.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

- Identificar si el dirigente o encargado del club, selección, liga o escuela deportiva conoce en que consiste la oferta de preparación mental y físico-cognitiva.
- Determinar si en el club, selección, liga o escuela deportiva están dispuestos a invertir en un programa de preparación mental y físico-cognitiva para sus deportistas.
- Encontrar los motivos por los cuáles el dirigente o encargado del club, selección, liga o escuela deportiva gustaría contar o no con un servicio de preparación mental y físico-cognitiva para sus deportistas.

Menores de Edad que Practican Deporte como Recreación.

Objetivo general:

- Crear un centro de alto rendimiento mental y físico-cognitivo donde los padres de familia puedan ingresar a sus hijos que practican deporte como recreación.

Objetivos Específicos:

- Conocer el contexto del deporte del niño(a) y del padre de familia.
- Entender si el adulto responsable conoce y valora la preparación mental y físico-cognitiva para el desarrollo personal y deportivo del niño(a).
- Identificar si el adulto responsable conoce en que consiste la oferta de preparación mental y físico-cognitiva.
- Determinar si el adulto responsable está dispuesto a invertir en un programa de preparación mental y físico-cognitiva por su cuenta para su niño(a).
- Encontrar el monto de dinero que el adulto responsable estaría dispuesto a invertir en un programa de preparación mental y físico-cognitiva para su niño(a).

3.1.8. Cálculo de la Muestra.

A continuación, se calcula el tamaño de la muestra de los dos primeros mercados utilizando un nivel de confianza del 90%, un margen de error del 10%, la probabilidad de éxito de un 50%, y la probabilidad de no éxito de 50% en la siguiente fórmula utilizada para mercados de población finita:

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

$$N = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

- *Tamaño de la muestra del mercado de Deportistas Profesionales y Aficionados.*

Nivel de Confianza = $Z = 90 = 1,645$

Margen de error = $E = 10\% = 0,1$

Probabilidad de éxito = $P = 50\% = 0,5$

Probabilidad de no éxito = $Q = 50\% = 0,5$

Población = $N = 56.169$ deportistas

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 56.169}{0,1^2 * (56.169 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 68 \text{ deportistas}$$

El tamaño de la muestra para el mercado de Deportistas Profesionales y Aficionados es de 68 deportistas

- *Tamaño de la muestra del mercado de padres de familia con menores de edad que practican deporte por recreación.*

Nivel de Confianza = $Z = 90 = 1,645$

Margen de error = $E = 10\% = 0,1$

Probabilidad de éxito = $P = 50\% = 0,5$

Probabilidad de no éxito = $Q = 50\% = 0,5$

Población = $N = 51.867$

$$n = \frac{1,645^2 * 0,5 * 0,5 * 51.867}{0,1^2 * (51.867 - 1) + 1,645^2 * 0,5 * 0,5} = 68 \text{ padres de familia.}$$

El tamaño de la muestra para el mercado de padres de familia que poseen hijos que practican deporte por recreación es de 68.

- *Tamaño de la muestra del mercado de Clubes, Selecciones, Ligas y Escuelas Deportivas*

El objetivo de investigación ante este mercado es obtener información que permita entender a profundidad la percepción que los dirigentes deportivos tienen ante las nuevas formas de entrenamiento y las razones por las cuales adhieren o no estas nuevas metodologías a sus clubes. Como se mencionó en el apartado 3.1.6. respecto al diseño de la herramienta de investigación, la entrevista permite al investigador comprender la forma en que los clientes crean sus percepciones y realidades; además que le permite al investigador entender de mejor forma como fundamenta su comportamiento los consumidores ya que permite obtener una interacción más a fondo con el cliente e indagar más en las respuestas o comportamientos que considera clave para la investigación. Además, esta se realiza a un grupo reducido de clientes. Por lo tanto, se realizará la entrevista a 6 dirigentes o encargados de clubes, selecciones, ligas y escuelas deportivas.

3.1.9. Diseño de las Herramientas de Estudio Piloto de Clientes.

Como se referenció en el punto 3.1.2, son tres los segmentos de mercado a los que Físicamente dirige su oferta, cada uno de ellos con necesidades muy diferentes. Por ende, se requiere que para cada mercado se diseñe una herramienta de estudio propia.

Aunque el mercado de deportistas profesionales y aficionados tiene necesidades diferentes a aquellas del mercado de menores de edad y los adultos responsables de estos menores, ambos comparten características similares como a) ser el consumidor final del servicio, b) ser mercados más grandes en número, comparado con el número de equipos o clubes, c) ser personas naturales y por ende ser sujetos de investigación. Para estos se decide aplicar la encuesta como herramienta de investigación. Del Cid, Méndez y Sandoval (2011, p 104) citan a Cea (2001) para definir la encuesta como “la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos”. Adicionalmente explican que las encuestas ayudan a recolectar información sobre la conducta, los valores, aptitudes de los sujetos de investigación y la relación de éstos con su entorno. Con esto en mente, se diseña dos formatos de encuesta, uno para el mercado de deportistas profesionales y aficionados, y otra para

que la contesten los responsables de los menores de edad que practican deporte por recreación. En los anexos 1 y 2 del presente documento se encuentran ambos formatos.

Por otra parte, el tercer mercado, el de clubes, selecciones y ligas deportivas, se caracteriza por ser menor en número comparado con los otros dos mercados ya descritos, por ser personas jurídicas con reconocimiento deportivo y que tienen una persona o entidad encargada de la administración de la institución. Para este tipo de mercado se decide diseñar una herramienta de investigación tipo entrevista, que nuevamente basándonos en Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), trata de una de las técnicas más utilizadas para obtener información tanto cuantitativa como cualitativa. Añaden que esta herramienta de investigación permite al investigador comprender la forma en que los clientes crean sus percepciones y realidades; además que le permite al investigador entender de mejor forma como fundamenta su comportamiento los consumidores ya que la entrevista le permite obtener una interacción más a fondo con el cliente e indagar más en las respuestas o comportamientos que considera clave para la investigación. Por lo tanto, es clave que el investigador tenga la capacidad necesaria para entender lo que el entrevistado expresa y lo que no expresa. Además, debe saber plasmar toda la información que recolecta de la forma más objetiva posible.

Esta herramienta puede clasificarse de varias formas tomando en cuenta dos variables: a) el número de personas entrevistadas, ya que puede ser tanto individual como a un grupo reducido de clientes; y b) la estructura de la misma, debido a que se puede realizar tomando una guía rígida de preguntas, que el entrevistador utiliza acorde a como se va desarrollando la interacción, o una guía flexible, donde el investigador comienza realizando pocas preguntas generales y tiene licencia para indagar más en aquello que considera cumple con responder los objetivos de la investigación (Del Cid, Méndez y Sandoval, 2011). En el anexo 3 se encuentra el formato de entrevista propuesto para desarrollar con los encargados de la dirección de clubes, selecciones y ligas.

3.1.10. Metodologías de Análisis de los Competidores.

Roger Best (2007) explica que antes de diseñar la metodología de análisis de los competidores es necesario resolver quienes son los competidores directos, indirectos y sustitutos de la idea de negocio para luego desarrollar un plan de estudio que se prolongue en el tiempo para cada uno de estos segmentos. Sin embargo, también aclara que no es posible llevar una vigilancia de todos

los competidores, por lo que se requiere establecer ya sea por un mecanismo o por otro procedimiento definir cuáles son los competidores relevantes.

La competencia directa de Físicamente, es toda empresa o persona natural que preste los mismos servicios que pretende ofrecer el Centro de Alto Rendimiento Físico-Cognitivo en la ciudad de Medellín que consiste en realizar un programa de entrenamiento mental y físico-cognitivo para deportistas que desean potencializar habilidades visuales, de decisión, cognitivas, liderazgo, entre otras, que les permitirá alcanzar un mayor potencial de rendimiento en competencia.

Para encontrar este tipo de competidores, se desarrollará una exploración a través de motores de búsqueda de internet, como Google, y en redes sociales, como Facebook e Instagram, con palabras claves como “entrenamiento mental para deportistas”, “psicología deportiva”, “entrenamiento físico-cognitivo”, “nuevas técnicas en entrenamiento deportivo”, entre otras. Luego de esta investigación, aquellas personas naturales o jurídicas halladas con una oferta de servicios en Medellín similar a la que pretende ofrecer Físicamente, se incluirán dentro de un programa de investigación de la competencia que consiste en dos pasos.

El primer paso consiste en realizar visitas a estos lugares utilizando la herramienta de investigación de la competencia llamada cliente secreto o en inglés Mystery Shopping, que consiste en hacerse pasar por un cliente de los servicios de la competencia con el fin de entender y monitorear sus productos, su servicio al cliente y reconocer sus fortalezas y debilidades (Finn y Kayandé, 1999). Para esto, se enviarán deportistas conocidos por los investigadores para que tomen las clases de cortesía que ofrecen los competidores. Así, los deportistas reunirán información adicional a la que se obtuvo por la página de internet como el servicio al cliente, estado de las locaciones, valor agregado, conocimiento técnico, entre otros aspectos.

El segundo paso consiste en monitorear a través del tiempo a estos competidores y a los posibles nuevos entrantes utilizando redes sociales. Para esto, el investigador debe convertirse en seguidor de las redes sociales de la competencia, con el fin de analizar el contenido, ya sea visual o textual, que publican tanto competidores directos relevantes, como no relevantes o sustitutos.

3.2.Resultados.

3.2.1. Resultados del Análisis de la Competencia.

Luego de realizar una búsqueda en Google, Facebook e Instagram con las palabras claves descritas en el numeral 3.1.10., obtuvimos que en la ciudad de Medellín se encuentran dos competidores con una oferta similar a la que pretende desplegar Físicamente, uno de ellos ya consolidado y el otro en etapa de lanzamiento. Adicional a estos, se tiene un competidor que a pesar de que no ofrece los mismos servicios, es un competidor sustituto muy cercano a la oferta de Físicamente.

Para poder tener un mejor entendimiento de cada uno de los competidores, se analizó 10 variables y el desempeño u oferta que cada actor tiene respecto a ésta. Las variables son las siguientes:

- 1) Experiencia de los entrenadores con deportistas profesionales.
- 2) El entrenamiento se desarrolla con movimientos naturales del deporte del usuario.
- 3) Se realiza un examen inicial que sirve de diagnóstico para el diseño del entrenamiento.
- 4) Que tan cercano están ubicadas sus instalaciones a una unidad deportiva principal.
- 5) Presta clases personalizadas.
- 6) Precio.
- 7) Tiene oferta para menores de edad.
- 8) Cuenta con deportistas profesionales como embajadores de la marca.
- 9) Desplaza su personal a las instalaciones de los clubes para realizar entrenamiento grupal.
- 10) Ofrece otros servicios.

A continuación, se detalla la información recopilada de cada competidor y al final del análisis la tabla 3.4. recopila el resultado de cada una de las variables.

El primer competidor se encontró a través de Google con las palabras claves “Centro de alto rendimiento cognitivo Medellín”, su nombre es Fortius Mente, y trabaja en la ciudad de Medellín desde el 2017 ofreciendo servicio de entrenamiento físico-cognitivo y mental a deportistas aficionados y profesionales. Uno de sus cofundadores, Ricardo Ramos, trabajó por 6 meses en el 2017 con el equipo de fútbol profesional Independiente Medellín, y con la liga departamental de voleibol de Antioquia. Hoy en día, esta institución se encuentra bajo la dirección de otra de las cofundadoras, Nataly Góez, que también desempeña el papel de entrenadora mental.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Las instalaciones de esta empresa se encuentran en el barrio Los Colores, a menos de un kilómetro del principal escenario deportivo de Medellín, la Unidad Deportiva Atanasio Girardot donde se encuentran la mayoría de las ligas deportivas departamentales y lugar de entrenamiento de varias disciplinas. El lugar, se encuentra en una zona residencial. Es una casa de dos pisos adecuada para que los deportistas tengan un espacio de 40 metros cuadrados para realizar por una hora las actividades físico-cognitivas.

Para que un deportista ingrese a Fortius Mente debe tomar primero una sesión inicial que sirve para identificar el estado actual del deportista. Esta sesión dura una hora y tiene un costo de \$80.000. Una vez recopilados y procesados los datos arrojados en esta primera sesión, se desarrolla un plan de acción de acuerdo con los objetivos que el deportista quiere alcanzar, la disciplina que practica y la opinión del entrenador mental. Este plan tiene un costo de \$550.000 por 8 sesiones al mes. Por el registro que llevan en redes sociales, se observó que las sesiones se realizan de forma individual y grupal, y en algunas ocasiones las sesiones grupales se realizan en las ligas deportivas.

Fortius Mente tiene una oferta fuerte para menores de edad, no solo para los entrenamientos físico-cognitivos, sino que también para el rendimiento académico, a través de un servicio especializado enfocado en ambas áreas.

En los resultados recopilados, no se detectó que contaran con deportistas profesionales como embajador o influenciador.

Adicional a la oferta que brindan a deportistas, también atienden grupos de empresas y familias para servicios de coaching, alimentación, rendimiento profesional y personal.

Un segundo competidor encontrado a través de la red social Instagram es la empresa Neural Consciente. Esta empresa comenzó actividades el 15 de mayo del 2019. Por el momento no registra una página web, solo redes sociales. Este centro se define como un lugar de entrenamiento y kinesiología orientado a deportistas profesionales y aficionados. Tienen un espacio físico que combinan para actividades de gimnasio tradicional, entrenamiento funcional, clases de rumba, y entrenamiento deportivo. Adicional a esto, complementan el portafolio con servicios que conectan el cerebro, los sentidos y los músculos a través de dispositivos electrónicos con el objetivo de mejorar el desempeño físico, las habilidades cognitivas, la atención y la memoria de los deportistas. Su oferta combina los servicios de un gimnasio convencional, donde se toman clases grupales cada hora; y los servicios de entrenamiento físico-

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

cognitivo, no solo para deportistas profesionales, sino también para aficionados. En el registro que se tiene de sus redes sociales se ha visto que cuentan con usuarios que son futbolistas profesionales de equipos colombianos, principalmente del club Leones de Itagüí. La ubicación de este competidor es en el barrio San José del Municipio de Envigado, al frente de la Institución Universitaria de Envigado, a casi 1,5 kilómetros de la principal unidad deportiva de ese municipio.

El instructor mental, Diego Marín, quien es la persona encargada de diseñar y ejecutar los entrenamientos mentales, no posee experiencia dirigiendo el entrenamiento mental de equipos profesionales. Sin embargo, ha cursado varios cursos de ciencias aplicadas al deporte en instituciones argentinas.

Los entrenamientos físico-cognitivos en sus instalaciones se prestan una hora en la mañana y de nuevo otra hora en la tarde. Los usuarios interesados se acercan y participan de la clase. No requieren de examen de diagnóstico.

Los servicios de Neural Consciente tienen varios precios que dependen del tiempo y no de la intensidad, similar a la forma en que los gimnasios tradicionales establecen sus precios. El mes cuesta \$80.000, el bimestre cuesta \$140.000, el trimestre \$200.000, el semestre \$380.000, y la anualidad \$660.000.

Adicionalmente, no se encontró que tuvieran atención directa en instalaciones de clubes o para menores de edad.

Por último, se encuentra la empresa Escuela de Campeones, de la cual se mencionó previamente que, aunque no ofrece los mismos servicios que Físicamente, es un sustituto ya que su portafolio de servicios está basado en la psicología deportiva, pero a través de sesiones y terapias en consultorios, y no ejercicios físico-cognitivos en el ambiente de juego del deportista. Su fundador es Jonathan Bustamante, quien ha sido reconocido por su trabajo con varios deportistas élite a su esquema de trabajo, como lo son Mariana Pajón, Agustín Castro, entre otros, que toman esta propuesta de entrenamiento mental como complemento a su entrenamiento físico y que ha servido para generar un impacto publicitario y de comunicación en el país.

Sus instalaciones se encuentran a 500 metros de la unidad deportiva Atanasio Girardot, donde se realizan las actividades tanto en consultorio, para entrenamiento personalizado, o en salones grandes, para sesiones grupales. No realizan actividades físico-cognitivas con los

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

movimientos naturales de competencia del deportista. Adicionalmente, Jonathan ofrece cursos de liderazgo y coaching para empresas.

No se detectó que esta empresa trabaje directamente con clubes o selecciones, sino que son los atletas los que individualmente se enlistan en este tipo de entrenamiento. Y así, también suman grupos de niños, realizando clases grupales con menores de edad.

La tabla 3.4. recopila la información recolectada de los competidores y la compara entre ellos.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Tabla 3.4. Análisis de la competencia por variables.

Variable	Cuadro Resumen de análisis de la competencia.		
	Competidores		
	Fortius Mente	Neural Consciente	Escuela de Campeones
Experiencia con deportistas profesionales.	Sí, Deportivo Independiente Medellín y Liga Antioqueña de Volleyball	No	Sí, Bicrosistas
Entrenamiento en campo de competencia.	Sus instalaciones están adaptadas para realizar movimientos físicos simulando una competencia	Sus instalaciones están adaptadas para realizar movimientos físicos simulando una competencia	No
Examen de diagnóstico inicial.	Sí	No	No disponible
Cercanía a una de las Unidades deportivas.	a un kilometro de la unidad deportiva Atanasio Girardot	a 1,5 kilometros de la unidad deportiva del Municipio de Envigado	a 500 metros de la unidad deportiva Atanasio Girardot
Servicio personalizado o grupal	Ambas	Grupal	
Precio.	\$550.000 por 8 sesiones al mes	Mes \$80.000. bimestre \$140.000 trimestre \$200.000 Semestre \$380.000 anualidad \$660.000	No disponible
Atención especializada a menores de edad.	Sí	No	Sí
Deportistas profesionales como embajadores de la marca.	No	Sí, Jonathan Marulanda. Jugador Profesional del Deportivo Independiente Medellín	Sí, Mariana Pajón, bicrosista profesional. Agustín Castro, practicante profesional de crossfit
Atención a las instalaciones de los clubes.	Sí	No	No
Otros servicios	Psicología. Nutrición. Conferencias de liderazgo	Oferta tradicional de gimnasio y clases funcionales.	Conferencias de liderazgo y coaching

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Resultados de la Medición del Comportamiento del Consumidor.

Una vez realizadas y tabuladas las encuestas y las entrevistas; y contrastadas con los objetivos del estudio piloto nombrados en el numeral 3.1.7., se encontraron los siguientes resultados para cada mercado.

3.2.2.1. *Deportistas Profesionales y Aficionados.*

Como se manifestó en el numeral 3.1.6., estas entrevistas se desarrollaron aplicando la modalidad de muestreo no probabilístico por cuotas, ya que “se llegará a los sujetos, según se presenten en el proceso de trabajo de campo. Al llegar al número requerido se considerará finalizado el trabajo de campo (Del Cid, Méndez y Sandoval, 2011. p. 92)”.

A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes de este estudio de campo de acuerdo con los objetivos de investigación.

Figura 3.1. Nivel en que practica deporte.

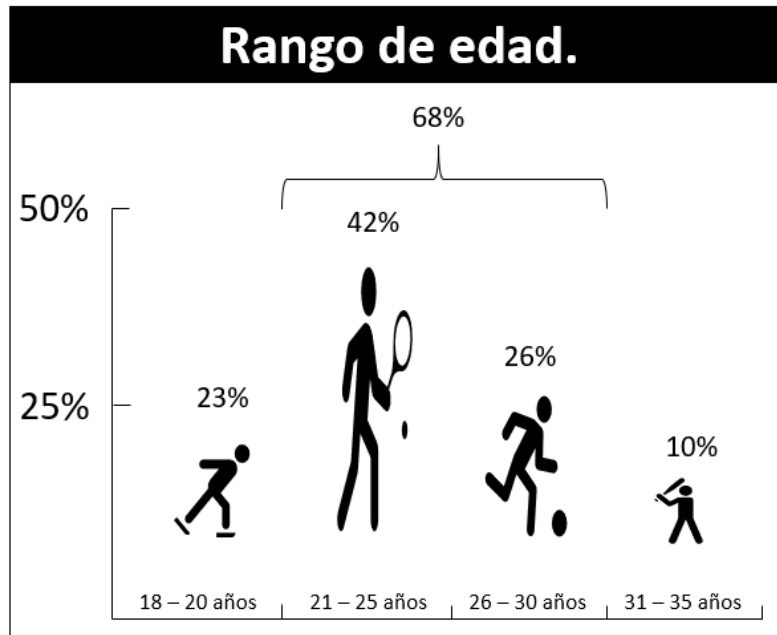


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Nota aclaratoria: Para una recolección equilibrada entre deportistas profesionales y aficionados, se procuró que ambos grupos contaran con la misma cantidad de participantes.

CONTEXTO DEL DEPORTISTA

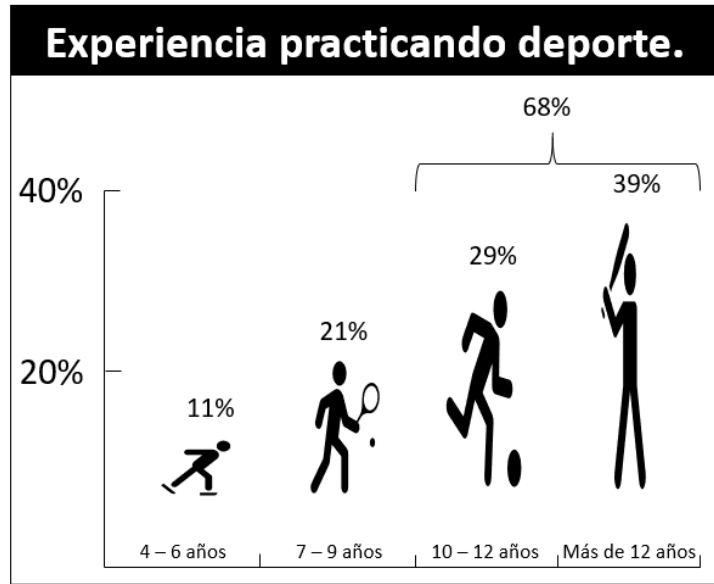
Figura 3.2. Rango de Edad.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

El 68% de los encuestados se encuentra entre los 21 y 30 años.

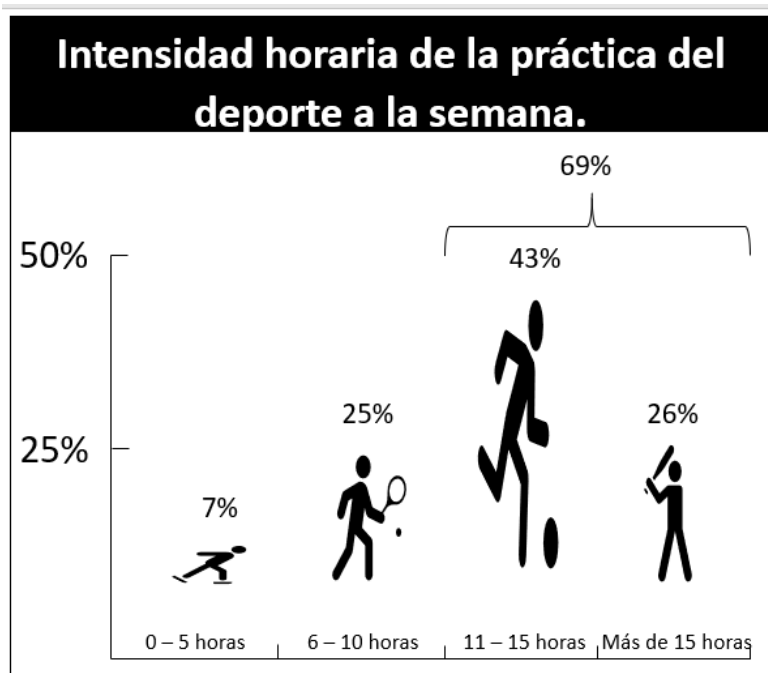
Figura 3.3. Experiencia Practicando Deporte.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

El 68% de los encuestados manifestó que ha practicado su deporte por más de 10 años.

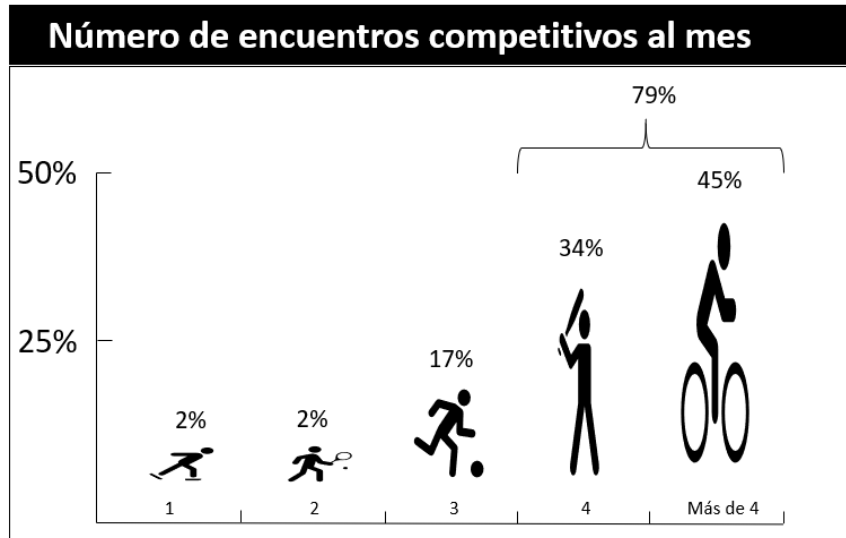
Figura 3.4. Intensidad Horaria de la Práctica del Deporte a la Semana.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

El 69% indicó que dedica más de 11 horas a la semana al entrenamiento.

Figura 3.5. Número de Encuentros Competitivos al Mes.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

El 79% tiene 4 o más encuentros competitivos al mes.

Figura 3.6. Profesiones que más Acompañan a los Deportistas.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Entre las profesiones que más acompañan a los deportistas encuestados se encuentran 95% cuenta con un entrenador, 87% con un preparador físico y 69% con un fisioterapeuta. El psicólogo deportivo acompaña al 16% de los encuestados.

Figura 3.7. Acompañamiento del Psicólogo Deportivo y Actividades que Desarrolla.

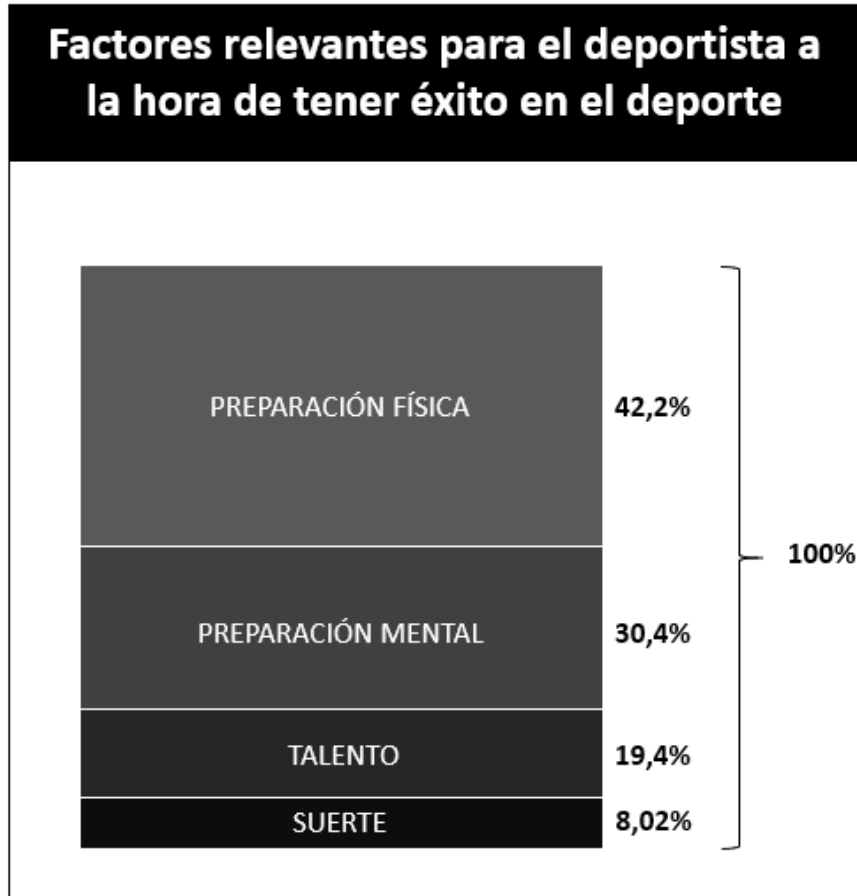


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Solo 11 de los encuestados manifestó contar con el acompañamiento de un psicólogo deportivo. La actividad más desarrollada junto con el sicólogo deportivo es la sesión individual dentro de un consultorio (7 deportistas), y seguido por la sesión grupal en consultorio (5 deportistas). Dentro de la población encuestada, solo 2 deportistas manifestaron realizar actividades psicológicas en terreno de competencia.

CONOCIMIENTO QUE EL DEPORTISTA TIENE DE LA PREPARACIÓN MENTAL Y FÍSICO-COGNITIVA.

Figura 3.8. Factores Relevantes Para el Deportista a la Hora de Tener Éxito en el Deporte.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Para los encuestados, la preparación mental es el segundo factor con mayor peso a la hora de tener éxito en el deporte.

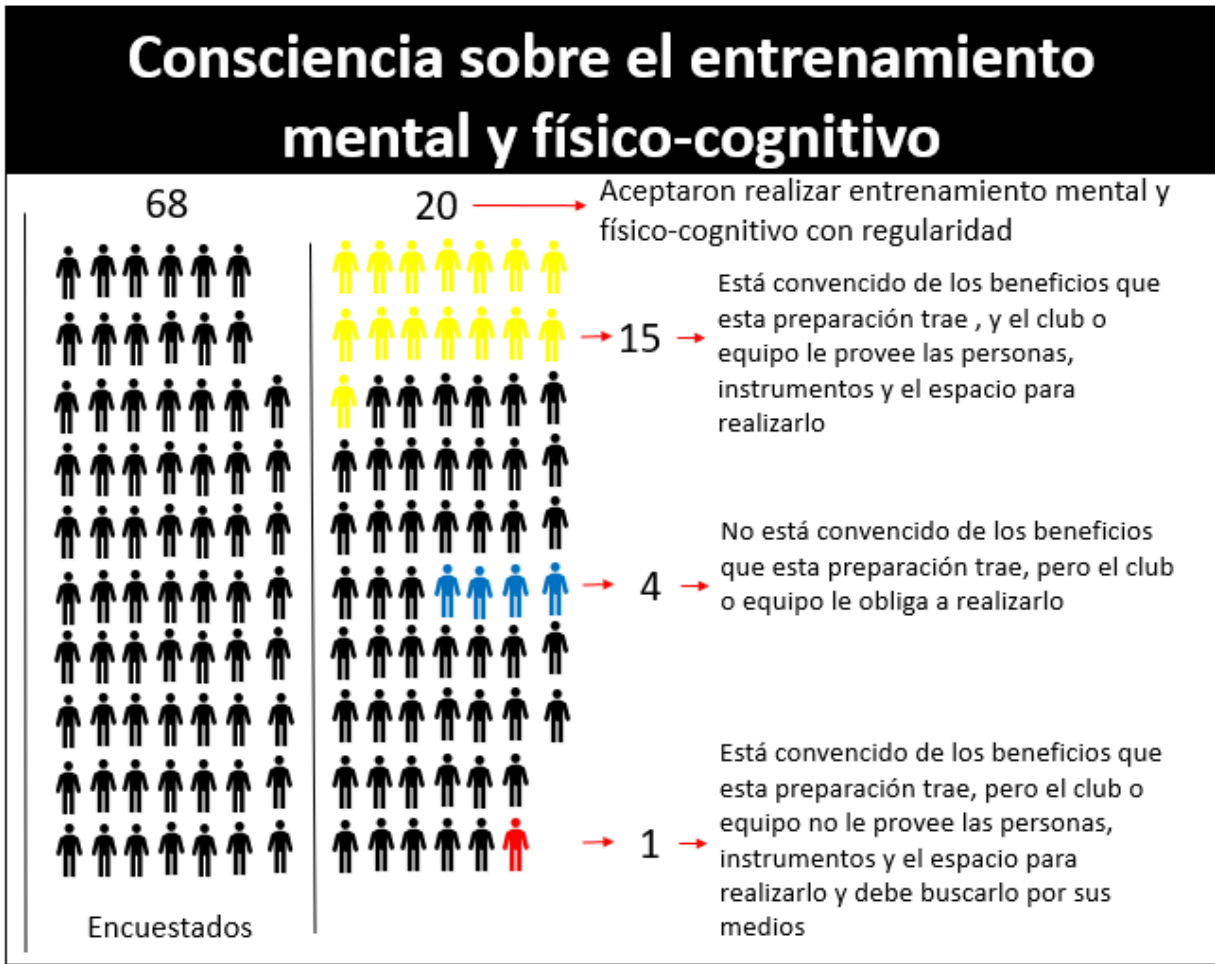
Figura 3.9. Conoce si Realiza Actividades de Entrenamiento Mental y Físico-cognitivo.

Conoce si realiza actividades de entrenamiento mental y físico -cognitivo		
68% No.	29% Sí.	3% No conoce el entrenamiento.
		

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

68% de los entrevistados reconoció no realizar actividades de preparación mental o físico-cognitivas durante el entrenamiento, 3% enunció que no conoce este tipo de entrenamiento y 29% comentó que si las ha realizado.

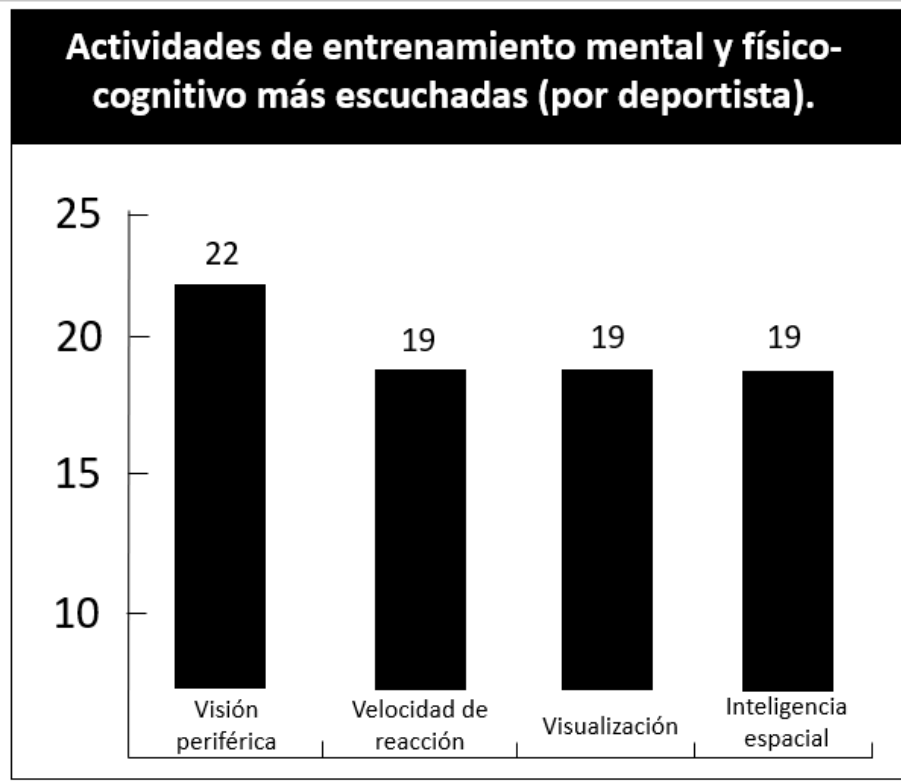
Figura 3.10. Consciencia Sobre el Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivo.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

De la población que aseguró realizar entrenamiento mental y físico-cognitivo, el 75% aseguró que está convencido de los beneficios que esta preparación trae y el club les provee las personas, los instrumentos y el espacio para realizarlo, 24% está convencido pero el club no provee los elementos para este entrenamiento, y 5% no está convencido de los beneficios de esta práctica.

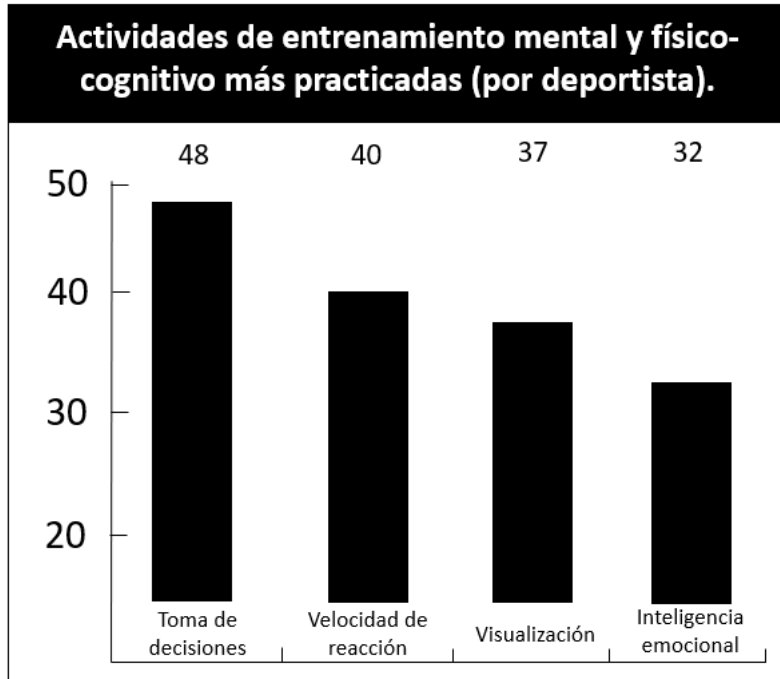
Figura 3.11. Actividades de Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivas más Escuchadas.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Por último, las actividades de entrenamiento mental y físico-cognitivo más escuchadas entre los encuestados son la visión periférica (22 deportistas), velocidad de reacción (19), visualización (19), e inteligencia espacial (19).

Figura 3.12. Actividades de Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivo más Practicadas.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Y las actividades de entrenamiento mental y físico-cognitivo más practicadas entre los encuestados son la toma de decisiones (48 deportistas), velocidad de reacción (40), visualización (37), e inteligencia emocional (32).

IDENTIFICAR EL CONOCIMIENTO QUE LOS DEPORTISTAS TIENEN DE LA OFERTA Y DE LA COMPETENCIA.

Figura 3.13. Ha Escuchado Alguna Empresa o Persona Natural que Preste Servicio de Preparación Mental.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

31% de los encuestados reconoce empresas o personas naturales que ofrecen servicios de entrenamiento mental enfocado al deporte. La empresa más mencionada fue Escuela de Campeones, con 6 menciones. 5 deportistas, aceptaron que asisten a estas empresas y cada uno de ellos está satisfecho con los servicios que le ofrecen.

VOLUNTAD DE CONTRATAR EL SERVICIO.

Figura 3.14. Disposición a Contratar los Servicios de Especialistas en Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivo.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Un 62% de la población encuestada manifestó que está dispuesto a contratar por su cuenta una empresa con este enfoque, frente un 18% que manifestó que no lo haría y un 21% que está indeciso.

DINERO DISPUESTO A INVERTIR.

Figura 3.15. Aceptación o rechazo de cada uno de los planes.

	Plan 1. \$350.000 por 4 horas al mes (1 hora a la semana)	Plan 2. \$450.000 por 8 horas al mes (2 horas a la semana)	Plan 3. \$450.000 por 12 horas al mes (3 horas a la semana)
No:	42%	No: 28%	No: 37%
Indeciso:	29%	Indeciso: 17%	Indeciso: 29%
Sí:	29%	Sí: 56%	Sí: 34%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

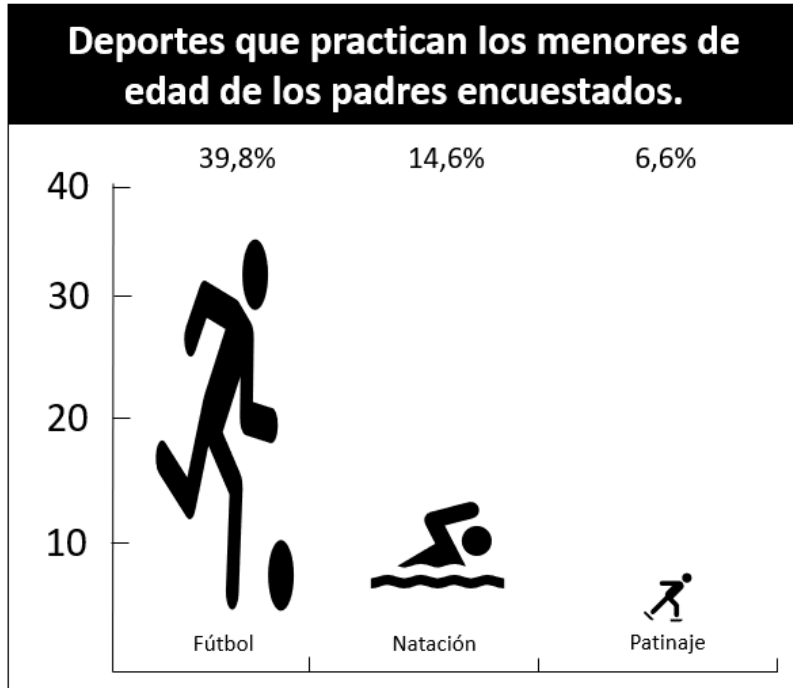
El plan con mayor aceptación fue entrenar 8 veces al mes, por \$450.000, con un porcentaje de aceptación de 56%.

Con todo lo anterior, se puede establecer como puntos clave de este mercado que se encuentran entre los 21 y 30 años, han practicado su deporte por más de 10 años y su intensidad horaria de entrenamiento es superior a 11 horas a la semana. Al mes tienen un promedio de 4 encuentros competitivos y muy pocos de ellos cuentan con la compañía de un sicólogo deportivo. Esos pocos que han tenido esa experiencia la han desarrollado en consultorio y no en el campo de juego de su deporte y por lo menos una vez al mes. Aunque los deportistas creen que una tercera parte del éxito en el deporte se debe a la preparación mental y físico-cognitiva solo una tercera parte de ellos reconoce que lo entrena; y estos que tienen la posibilidad de hacerlo están convencidos de los beneficios que les brinda. Adicionalmente, la tercera parte de los encuestados reconoce que existen empresas que les puede ayudar con este entrenamiento, entre la más mencionada fue la Escuela de Campeones. Por último, la mayoría de los deportistas tiene la voluntad de contratar por su cuenta los servicios de una empresa especialista en preparación mental y físico-cognitiva y están dispuestos a pagar \$450.000 por un plan de 2 entrenamientos semanales. El anexo 4 muestra los momentos en que se recolectó la información con los grupos de deportistas.

3.2.2.2. Menores de Edad que Practican Deporte por Recreación.

CONTEXTO DEL MENOR DE EDAD

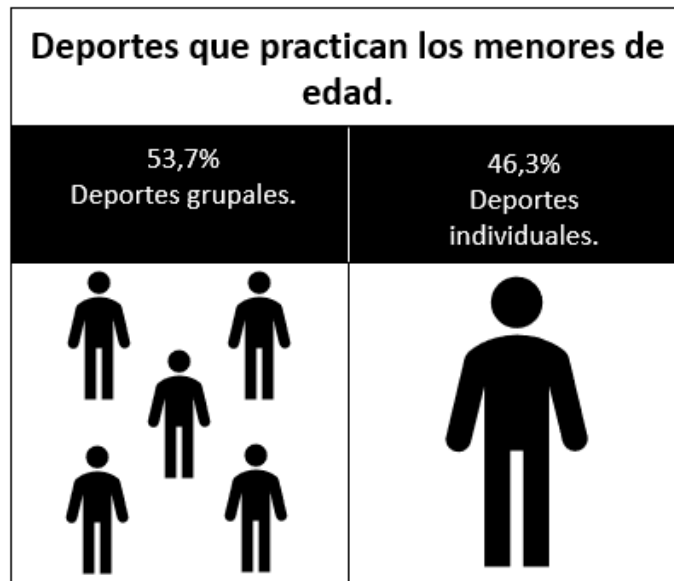
Figura 3.16. Deportes Que Practican los Menores de Edad de los Padres Encuestados.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Allí, se descubre que entre los menores de edad, el fútbol es el deporte de mayor práctica, con un 39,8%. En segundo lugar, se encuentra la natación, con un 14,6%, y luego, en un lejano tercer puesto se encuentra el patinaje con 6,6%.

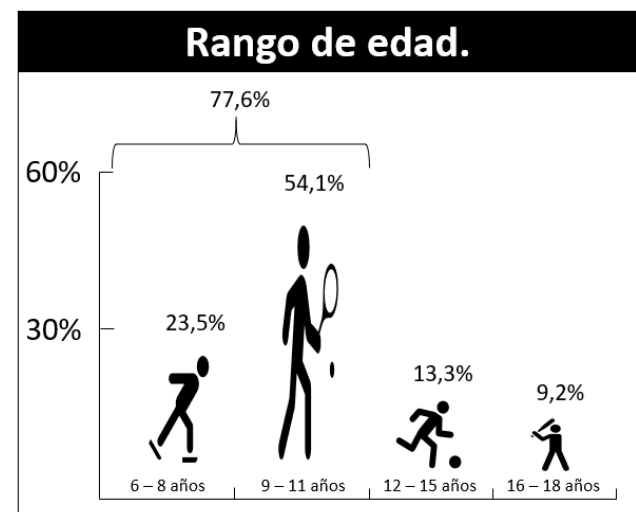
Figura 3.17. Deportes que Practican los Menores de Edad.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Los deportes grupales predominan levemente frente a los deportes individuales, con un 53,7% para los primeros y 46,3% los segundos.

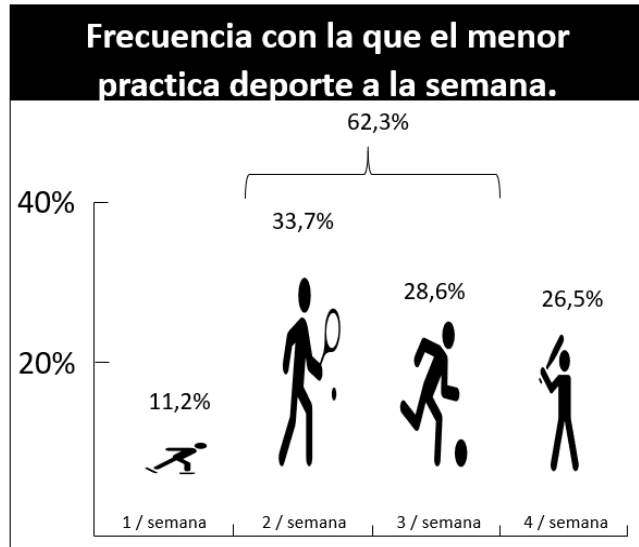
Figura 3.18. Rango de Edad.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Dentro de la población encuestada, se encuentra que los niños entre los 9 y 11 años representan un 54,1% del total; y los niños entre los 6 y 8 años el 23,5%, obteniendo un Pareto con estos dos rangos de edades que representan una masa crítica del 77,6%.

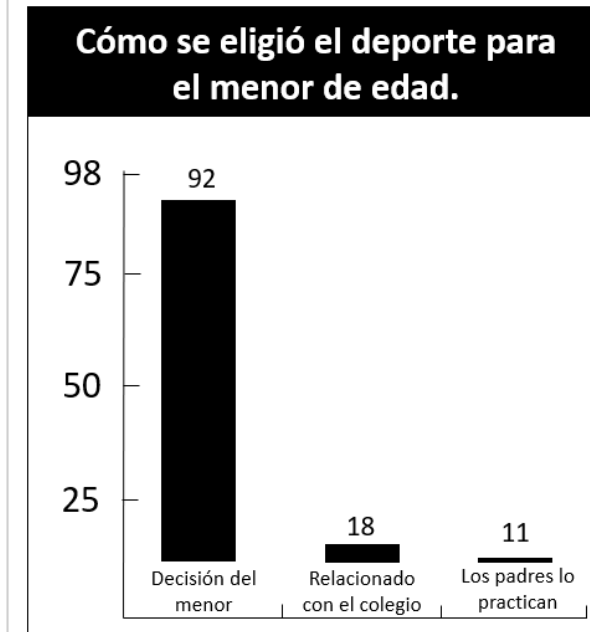
Figura 3.19. Frecuencia con la que el Menor Practica Deporte a la Semana.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

La práctica del deporte por lo general se realiza entre dos y tres días a la semana, ya que de la población encuestada, el 33,7% comunicó que su hijo practica deporte por lo menos dos veces a la semana, y un 28,6% tres veces a la semana, sumando ambas respuestas un total de 62,3%.

Figura 3.20. Cómo se Eligió el Deporte para el Menor de edad.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Ante la decisión de qué deporte practicar, la voluntad del niño tiene un peso preponderante, ya que de 98 padres encuestados, 92 manifestaron que el niño tomó la decisión. El segundo factor de elección del deporte para el niño es que el colegio fomente u ofrezca este servicio. Sin embargo, esta opción fue elegida por 18 de 98 padres. Muy lejos del primer factor de elección ya nombrado. Como tercera opción, y no con tanta relevancia como el primero, está que entre los 98 padres, 11 de ellos practican un deporte y lo fomentan entre sus hijos.

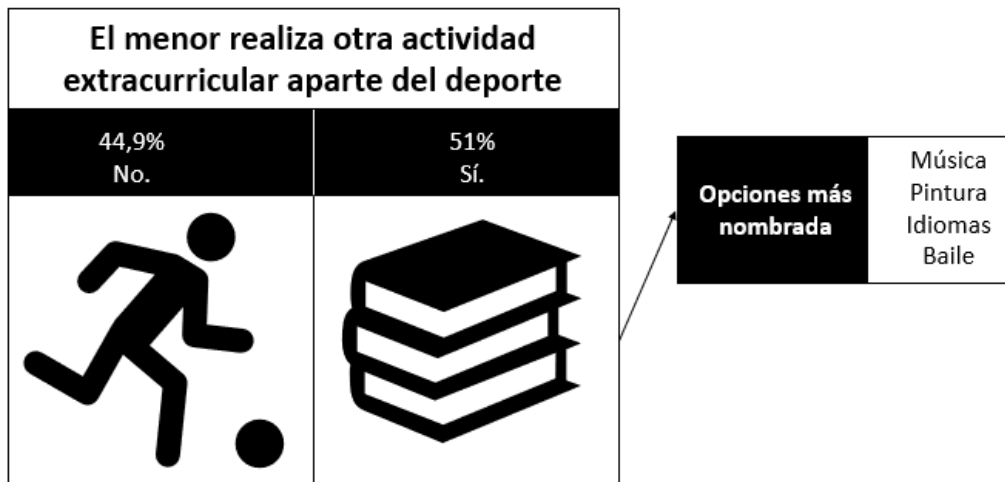
Figura 3.21. Esta el Menor de Edad en un Equipo o en Clases Personalizadas.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Un 84,7% de los encuestados respondió que el deporte que practica el menor lo realiza a través de una escuela deportiva, un equipo o academia. Mientras que el otro 15,3% practica deporte a través de clases personalizadas.

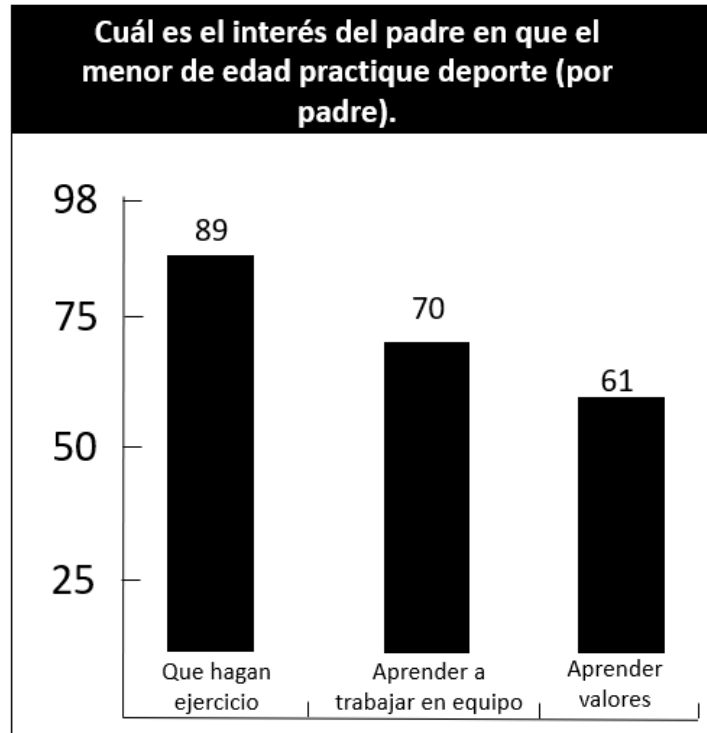
Figura 3.22. El Menor Realiza Otra Actividad Extracurricular Aparte del Deporte.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Un poco más de la mitad de la población encuestada (51%) realiza a la par otra actividad extracurricular diferente a la deportiva. Entre las más populares se encuentran la música, la pintura, los idiomas y el baile.

Figura 3.23. Cuál es el Interés del Padre en que el Menor de Edad Practique Deporte.

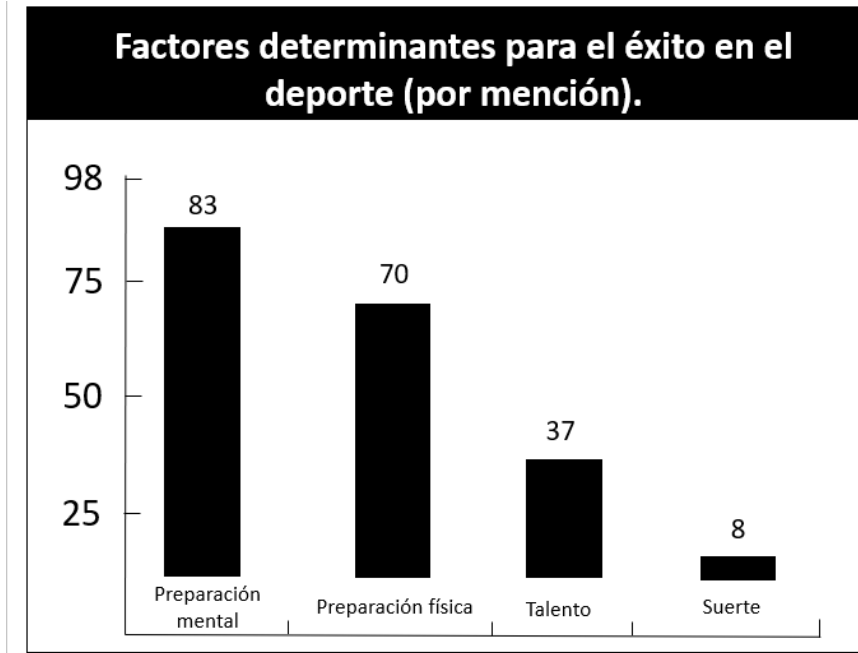


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Por último, para finalizar el contexto de ambos, los intereses que tienen los adultos frente a que sus hijos practiquen deporte en orden de importancia son: a) que hagan ejercicio o actividades lúdicas (89 de 98 encuestados eligieron esta opción); b) que aprendan a trabajar en equipo (70 de 98); y c) que aprenda de valores en otros contextos por fuera de los salones de clase (61 de 98). Como respuestas voluntarias, los padres también manifestaron estar interesados en que los menores encuentren en el deporte disciplina, responsabilidad y tolerancia a la frustración.

CONOCIMIENTO QUE EL PADRE TIENE DE LA PREPARACIÓN MENTAL Y FÍSICO-COGNITIVA.

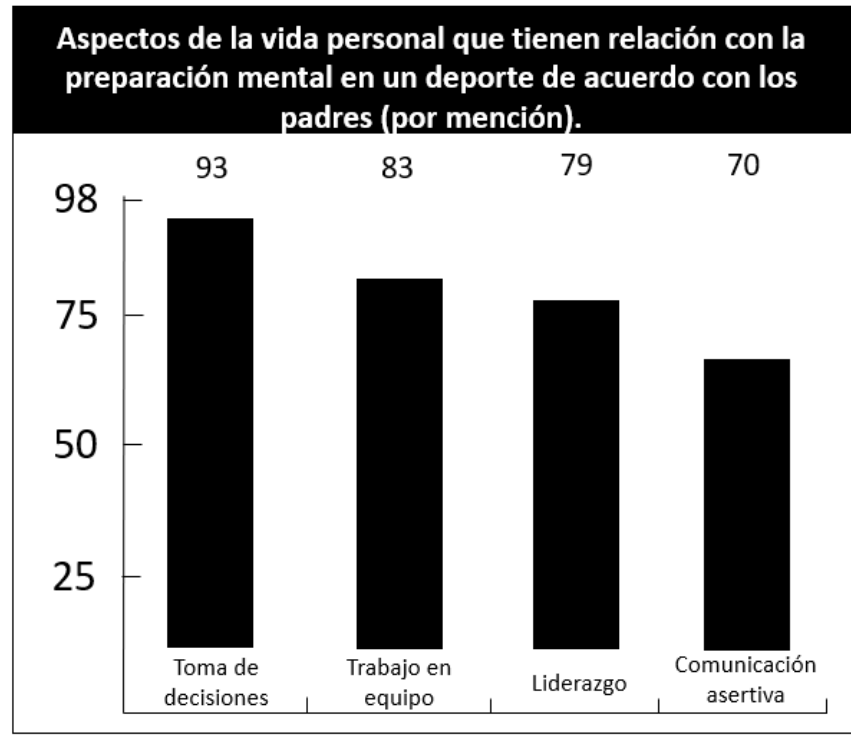
Figura 3.24. Factores Determinantes para el éxito en el Deporte.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Para la comunidad encuestada, la preparación mental es el factor más determinante a la hora de tener éxito en el deporte, ya que 83 de los padres de familia le dieron a este factor la importancia más alta, y 15 la calificaron con una importancia intermedia alta. Los demás factores en orden de importancia fueron la preparación física, luego el talento y por último la suerte.

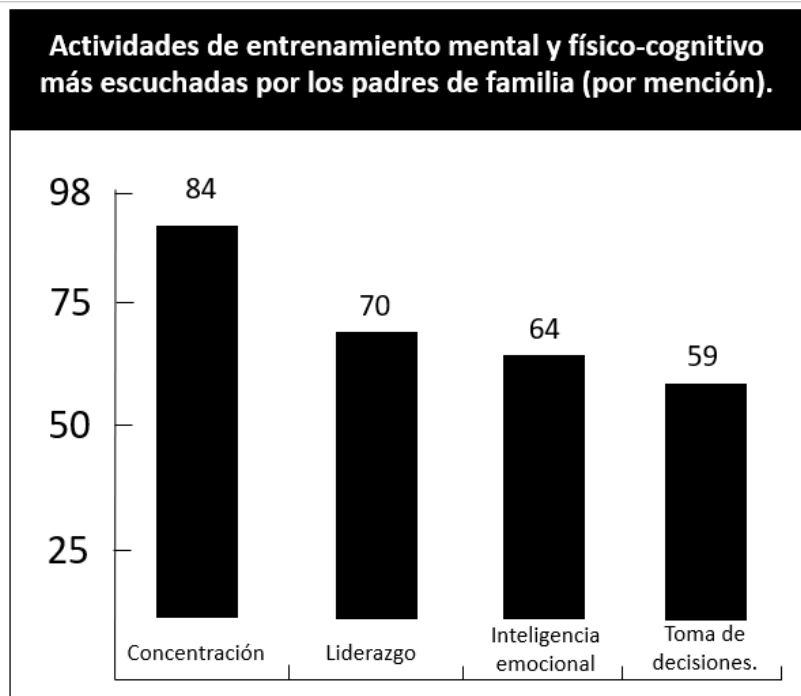
Figura 3.25. Aspectos de la Vida Personal que tienen Relación con la Preparación Mental en un Deporte.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

La toma de decisiones (93 de 98), el trabajo en equipo (83 de 98), el liderazgo (79 de 98) y la comunicación asertiva (70 de 98) son los aspectos que más relacionan los padres de familia con la preparación mental de un deportista.

Figura 3.26. Actividades de Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivo más Escuchadas por los Padres de Familia.

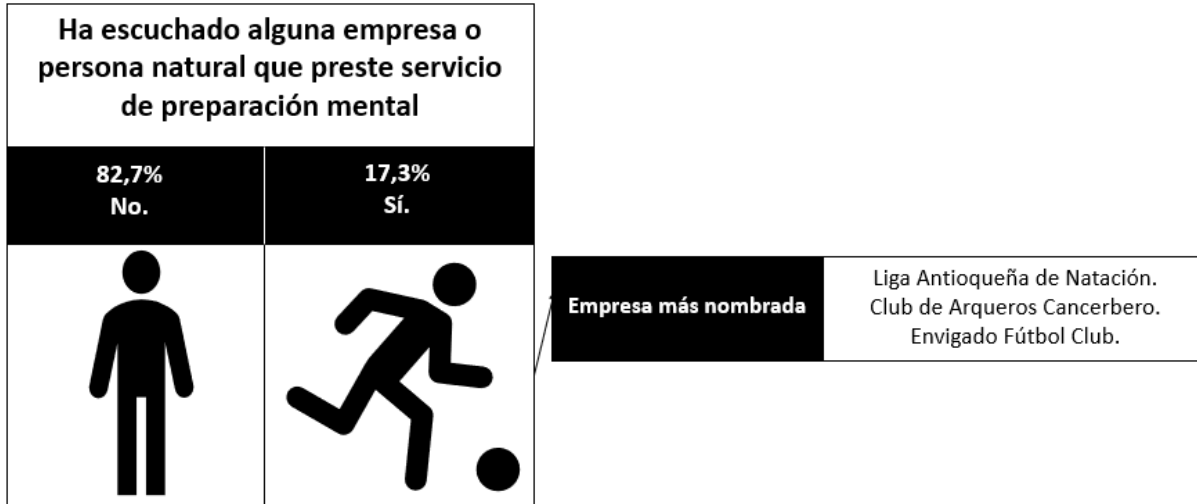


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Por último, frente a las diferentes actividades de preparación mental y físico-cognitiva que utilizan los deportistas en sus entrenamientos, los padres de familia aceptaron haber escuchado ejercicios de concentración (84 de 98), liderazgo (70), inteligencia emocional (64), toma de decisiones (59), atención (58) y comunicación (54).

IDENTIFICAR EL CONOCIMIENTO QUE LOS PADRES DE FAMILIA TIENEN DE LA OFERTA Y DE LA COMPETENCIA.

Figura 3.27. Ha Escuchado Alguna Empresa o Persona Natural que Preste Servicio de Preparación Mental.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

82,7% de los encuestados manifestó que no conoce este tipo de oferta. Al restante 17,3% que aceptó conocerla se le preguntó el nombre del centro que conoce, y dentro de las respuestas facilitadas no se identificaron ninguna de las empresas nombradas en el numeral 3.2.1. En cambio, se suministraron nombres de clubes deportivos que no hacen de la preparación mental y físico-cognitiva su oferta principal, como la liga de natación de Antioquia, el club de arqueros Cancerbero, o el club Envigado Fútbol Club.

Figura 3.28. Disposición a Contratar los Servicios de Especialistas en Entrenamiento Mental y Físico-Cognitivo.



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

El 62,2% de los padres encuestados manifestó su interés por contratar los servicios de un equipo de especialistas en entrenamiento mental y físico-cognitivo para preparar a sus hijos y obtener un mejor desempeño tanto deportivo, como personal. Una cifra muy favorable para el futuro del proyecto. Un 7,1% manifestó que no tiene interés en contratar estos servicios; entre algunas de las razones que explican para esta decisión es por la percepción de ser costoso, o de solo ser necesario para la alta competencia. El restante 30,6% expresa no estar seguro de adquirirlo ya que no conoce bien la metodología.

Figura 3.29. Aceptación o rechazo de cada uno de los planes.

Plan 1. \$350.000 por 4 horas al mes (1 hora a la semana)		Plan 2. \$450.000 por 8 horas al mes (2 horas a la semana)		Plan 3. \$450.000 por 12 horas al mes (3 horas a la semana)	
No:	37,8%	No:	50%	No:	57,1%
Indeciso:	42,9%	Indeciso:	36,7%	Indeciso:	22,4%
Sí:	19,3%	Sí:	13,3%	Sí:	20,4%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del estudio de mercado.

Por último, a los encuestados se les presentó 3 planes de intensidad horaria con su respectiva inversión para que especificara su percepción frente al mismo, como se puede observar en la pregunta 17 del anexo 2. Aunque el plan 1 no contó con mayor porcentaje en la categoría de respuesta de adquisición frente al plan 3 (19,3% para el plan 1; 13,3% para el plan 2; y 20,4% para el plan 3), el porcentaje de la categoría de no adquisición, o rechazo, fue mayor para el plan 3, con un 57,10% frente a un 37,8% del plan 1. Lo anterior información supone que para los padres de familia una inversión de 4 horas al mes por \$350.000 genera casi la misma aceptación que una inversión de 12 horas al mes por \$550.000, pero la primera genera menor rechazo que la última.

Con toda la información anterior, obtenemos como puntos clave de este mercado que los niños toman la decisión de que deporte practicar; y lo realizan con una frecuencia entre dos o tres veces a la semana con un equipo, club o escuela deportiva; y la mitad de ellos realiza otras actividades extracurriculares como música o aprender otros idiomas. Por otra parte, los padres no solo están interesados en que sus hijos realicen actividades físicas, sino que también a través del deporte puedan aprender de valores y habilidades personales como la comunicación, el trabajo en grupo, el liderazgo, entre otras. Adicionalmente, reconocen la importancia de la preparación mental para el deporte, pero no conocen las empresas que ofrecen este tipo de entrenamiento, y tienen voluntad de invertir en este servicio para el entrenamiento integral de sus hijos.

3.2.2.3. *Clubes, Selecciones, Ligas y Escuelas Deportivas.*

Para que la información recolectada fuera más completa, se buscó que las personas entrevistadas para este punto tuvieran diferentes perfiles dentro del deporte. Es decir, se contó con el punto de vista no solo de los entrenadores y dirigentes, sino también de médicos deportólogos y de psicólogos deportivos. En el anexo 5 se muestra el perfil de cada uno de los entrevistados.

A continuación, se resalta lo más interesante de las respuestas respecto a los objetivos del presente plan de negocio y del estudio de mercado.

Objetivo de investigación: Entender la percepción que tiene el encargado del club, selección, liga o escuela deportiva sobre la preparación mental y la psicología en el deporte.

De las impresiones recogidas se puede concluir que los entrevistados reconocen la importancia de la preparación mental de un deportista. Todos los entrevistados fueron muy enfáticos en describir que la preparación mental es fundamental no solo para afrontar las competencias, sino que también es vital para tener un mejor entrenamiento, e inclusive para tener un mejor bienestar personal. Uno de los entrevistados, el doctor Felipe Marino, uso la siguiente frase que resume el sentir de los entrevistados ante la percepción de la preparación mental y físico-cognitivo de los deportistas: *“Fundamental. No solo para la competencia sino también para el proceso del entrenamiento. O sea, si uno tiene en realidad una imagen de lo que debe ser el alto rendimiento debe ser un estilo de vida. Y como un estilo de vida, el alto rendimiento implica muchas cosas que tienen que ver con la psicología”*. Para complementar este apunte, tomamos una afirmación que realizó la psicóloga Adriana García frente a la preparación psicológica de deportistas: *“lo psicológico no es la enfermedad mental como se ha hecho creer. Lo psicológico es cómo pensar, cómo sentir, cómo actuar, cómo resolver situaciones, inclusive cómo mejorar el rendimiento y cómo hacer su propio plan.”*

Los entrevistados también coincidieron en haber tenido casos de deportistas que estaban muy bien preparados física y técnicamente, pero que no lograron sus objetivos de competencia en gran parte por la falta de preparación mental o por no tener herramientas psicológicas y cognitivas que le ayudaran a responder en momentos claves. Una de las respuestas más ilustrativas de este sentir la dio la entrenadora de atletas Nasly Perea: *“Se me ha presentado*

mucho. Sobre todo cuando los atletas sienten que están muy bien, que van a ir a esa competencia y sienten que esa es la competencia. Se sienten muy preparados y que ese es el momento, la hora y el día en que todo se va a dar. Y por no manejar la ansiedad, no se nos han dado las cosas”. Esta situación no solo se presenta en los atletas profesionales, como lo indica Juan Gómez, profesor de tenis de todas las categorías: “Un alumno que lo empecé desde los 5 años. El perteneció al semillero y luego pasó a competencia. Y nos llegó a pasar eso, que era más bien mental con él. Él quería estallar la pelota. Pero era lo que nosotros le decíamos: trabaje punto por punto. Una por una. Él quería definir rápido. Y hasta que aprendió que eso no era duro y a la carrera. ¡Paso por paso!

Por último, varios de los entrevistados coincidieron en que han tenido la oportunidad de trabajar con deportistas que, en palabras que coinciden en algunos de los entrevistados: “*son tan fuertes mentalmente que tienen la medalla de oro pintada en la frente*”. Reconocen que al deportista colombiano le falta todavía mucha preparación mental y físico-cognitiva. Pero, a pesar de esto, se puede hallar atletas que se destacan por esta característica y tienen rendimientos y logros gracias a ella. Un ejemplo que citó el director Ejecutivo de la Liga de Tenis de Campo, Hector Monroy, fue el vivido por la extenista profesional Fabiola Zuluaga, la cual, a través de un trabajo de preparación mental con la psicóloga Marta Cobo logró ser una de las tenistas colombianas mejor rankeadas en el circuito de tenis femenino mundial.

Por lo anterior, podemos concluir que los diferentes roles que se suman alrededor de un atleta reconocen en la preparación mental y físico-cognitiva un papel fundamental para los atletas de alto rendimiento.

Objetivo de investigación: “Identificar si el encargado del club, selección, liga o escuela deportiva conoce en que consiste la oferta de preparación mental y físico-cognitiva”

La mayoría de los entrevistados ha tenido el deporte como su profesión, lo que los ha hecho estar alrededor del mismo por muchos años, ya sea como deportistas de alto rendimiento al comienzo de sus carreras, y hoy lo hacen como entrenadores, como es el caso de Nasly Perea, Victor Luna y Giovanni Muñoz; o que su especialización profesional gira alrededor del deporte, como el médico deportólogo Felipe Marino o la psicóloga deportiva Adriana García. A través de sus carreras han notado que la preparación deportiva en Colombia gradualmente se ha abierto a

integrar nuevas formas, técnicas y metodologías basados en la neurociencia, la medicina y la tecnología. Esto mismo ha hecho que los deportistas élite de la actualidad tengan una percepción diferente frente a las propuestas de entrenamiento mental y físico-cognitivo y que se reconozca los fundamentos del entrenamiento de la velocidad de reacción, visión periférica, la toma de decisiones, la visualización, la inteligencia espacial, entre otros elementos. Y lo más importante, es que los entrenadores, aunque no tiene plena información sobre este tipo de entrenamiento, avalan que sus deportistas adhieran estas técnicas a su entrenamiento.

Por otra parte, por la información recolectada, se identificó que el apoyo que presta el área de sicología deportiva del instituto Indeportes Antioquia es uno de los más usados, ya que de este instituto depende gran parte de la actividad de las ligas deportivas del departamento. Adicionalmente, se identificó que reconocen empresas privadas que prestan este servicio, siendo Escuela de Campeones una de las más reconocidas, lo que indica que los entrenadores ya reconocen que existe una oferta de entrenamiento mental y físico-cognitivo especializado para deportistas.

Objetivo de investigación: Determinar si en el club, selección, liga o escuela deportiva están dispuestos a invertir en un programa de preparación mental y físico-cognitiva para sus deportistas.

Se detectó que los entrenadores entienden que la labor de la preparación mental y físico-cognitiva debe ser ejecutada en sus equipos por un especialista en el área y no por ellos mismos como se hacía en el pasado. Por ende, aceptan que su labor sea acompañada por otra persona que complementa desde las neurociencias los programas de entrenamiento. Entre las respuestas de los encuestados se detectó dos retos para que esto suceda. El primero es la necesidad de que el directivo esté plenamente convencido de este tipo de trabajo y que lo promueva y facilite económicamente. Los entrevistados Adriana García y Victor Luna, quienes tuvieron experiencia en el deporte de alto rendimiento profesional, coincidieron que hoy en día los entrenadores y los equipos de la salud del deporte están convencidos que esta metodología de entrenamiento funciona, pero son los directivos quienes tienen un peso importante en la decisión final, y la mentalidad que estos tienen está dirigida en el mayor tiempo en la generación de logro e ingresos, y no los egresos intangibles.

Un segundo reto consiste en que la labor del entrenador mental se presente con mayor frecuencia frente a la oferta que se presta actualmente que solo se realiza previo a competencias nacionales o internacionales importantes. Los entrenadores Giovanni Muñoz, Nasly Ariza con atletas profesionales y Juan Gómez con niños manifestaron la necesidad de contar con un entrenador mental y físico-cognitivo en la mayor parte de los entrenamientos y principalmente en el mismo escenario de competencia para que se puedan detectar otros elementos del deportista como su actitud, reacción, estado de ánimo en su ambiente natural, no en el consultorio.

Objetivo de investigación: Encontrar los motivos por los cuáles el dirigente o encargado del club, selección, liga o escuela deportiva gustaría contar o no con un servicio de preparación mental y físico-cognitiva para sus deportistas.

Aunque los entrenadores manifestaron que pueden contar con los servicios de psicólogos deportivos que ofrece Indeportes Antioquia, la oferta actual que presta esta institución no cubre totalmente la demanda que se tiene del servicio, ya que son muy pocos los psicólogos para atender todas las ligas deportivas del departamento y hace que su trabajo sea limitado solo a deportistas élite y previo a competencias importantes. Por ende, el poder contar con mayor disponibilidad del servicio para cualquier deportista se convierte en un motivo de decisión de peso.

Otro motivo importante es que la metodología de entrenamiento se ejecuta en el escenario natural del deportista, lo que para los entrevistados resulta importante para que el atleta entienda de mejor forma la funcionalidad de las actividades y reconozca la importancia de estas.

Por último, se detectó que la voluntad del directivo es un elemento importante, ya que son las personas que toman la decisión sobre los presupuestos y la contratación, que para efectos del deporte asociado en el departamento se centraliza en mayor parte en lo que ofrezca Indeportes Antioquia. Por ende, al momento de realizar la oferta de Físicamente, se debe tener en cuenta la forma en que se transmite el mensaje a este perfil y sus necesidades.

3.2.3. Cálculo de la Demanda Potencial y Participación del Mercado.

De acuerdo con las consultas realizadas ante diferentes entidades para determinar el tamaño de mercado en el numeral 3.1.4., se encontró que el tamaño de cada mercado es la siguiente:

- Deportistas aficionados y profesionales: 56.169 deportistas.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

- Clubes y ligas: 1.043 equipos.
- Menores de edad que practican deporte: 51.867 menores de edad.

Luego, tomando los datos recolectados en los estudios de mercado sobre la disposición del atleta o del padre de familia en contratar el servicio, nos encontramos con que el mercado potencial es el siguiente:

		Tamaño		Aceptación		Mercado potencial
Mercado:	Deportistas	56.169	X	62%	=	34.825 deportistas
	Menores de edad	51.867	X	62%	=	32.158 menores

Para la determinación de la participación del mercado se debe tener en cuenta la capacidad instalada que tiene la empresa para el primer año ya que la prestación del servicio depende del número de entrenadores y de los espacios que se puedan utilizar en el centro. Los numerales 5.7. y 5.10. especifican de mejor forma esta relación entre la participación de mercado y los entrenadores contratados. Tomando en cuenta lo anterior, se estima que la participación en cada uno de los mercados puede llegar hacer la siguiente:

- Deportistas aficionados y profesionales: 65 deportistas. 0,18% del mercado.
- Clubes y ligas: 10 equipos. 0,96% del mercado
- Menores de edad que practican deporte: 48 menores de edad. 0,15% del mercado.

3.2.4. Conclusiones Sobre Oportunidades y Riesgos del Mercado.

Entre las oportunidades más importantes que se encuentran en el desarrollo de este capítulo, vale la pena resaltar que las actuales tendencias del mercado generan un impulso al desarrollo de este plan de negocio. Hoy en día, los atletas buscan tener una oferta personalizada y especializada en su profesión, características que definen el servicio que prestará Físicamente; adicionalmente, el crecimiento económico sostenido en los últimos 10 años confirma que el mercado está demandando más los servicios de los gimnasios y empresas de la salud.

Por otro lado, la mayor profesionalización que están adquiriendo los deportistas colombianos, más el deseo constante de los deportistas aficionados por tener una experiencia de entrenamiento completa como la que tienen los deportistas profesionales, hacen que la idea de negocio sea más apetecida en el mercado. Adicionalmente, la búsqueda por parte de los padres

de familia por mayor y mejor actividad extracurricular para sus hijos da mayor valor a la oferta personalizada de Físicamente.

Además, aunque en el mercado del Valle de Aburrá ya se encuentran 3 actores prestando el servicio, ninguno de ellos ha logrado consolidarse como un competidor dominante o de gran alcance, por lo que el ingreso de Físicamente al mercado es factible y puede acceder a una participación del mercado.

Por último, la diversificación de mercado inicial que tendrá Físicamente, atendiendo 3 perfiles de consumidor con una misma propuesta de valor, ayuda a que desde el inicio el riesgo se diversifique, siempre y cuando los detalles de cada programa estén bien diseñados para satisfacer las características de cada mercado.

Sin embargo, este estudio piloto de mercado también ayudó a detectar riesgos a los que se expone la idea de negocio, y ante los cuáles es importante que se desarrollen planes de acción para disminuir su efecto.

Uno de los principales riesgos es que la capacidad instalada se convierte en su principal cuello de botella para el crecimiento de sus ingresos y de una participación de mercado más grande. Es importante que una vez pasada la etapa de introducción al mercado ya se tenga un plan que facilite el crecimiento de la oferta ya sea por contratación de personal, nuevas sedes o franquicias.

Por otra parte, en el mercado ya se encuentran actores prestando el servicio que busca ofrecer Físicamente. Uno de ellos, Escuela de Campeones, ya goza de un posicionamiento dentro de los atletas. Sin embargo, su oferta se diferencia a la de Físicamente porque se basan en sesiones terapéuticas en consultorio. Adicionalmente, los competidores detectados distribuyen el riesgo de su oferta prestando otros servicios.

Por último, el mercado cada vez más busca una diversificación de métodos de entrenamiento. Sin embargo, muchos de estos métodos han tenido ciclos de vida muy cortos ya que no logran una diferenciación clara, o comunicar y cumplir su promesa de valor. Ante esto, un programa de innovación y desarrollo, o monitoreo constante de nuevas metodologías o tecnologías se presentan como opciones de mitigación de este riesgo.

4. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

4.1.Objetivos Mercadológicos.

- Posicionar a Físicamente ante la comunidad deportiva de la ciudad de Medellín como el centro de alto rendimiento que usa metodologías de entrenamiento mental y cognitivas basadas en las neurociencias y practicadas por deportistas élite a nivel mundial.
- Para el primer año, Físicamente debe tener programas de entrenamiento mental y físico-cognitivo con por lo menos 5 equipos o clubes, 40 deportistas profesionales o aficionados y 25 niños que practican deporte.

4.2.La Estrategia de Mercadeo.

La información recolectada en el trabajo de campo del presente plan de negocio permitió reconocer elementos comunes entre los usuarios de los 3 mercados y que sirven de apoyo para la estrategia de mercadeo. Un primer elemento es la aceptación que tienen dentro de los deportistas y clubes las metodologías de entrenamiento sustentadas desde la ciencia y con resultados verídicos, ya que estas ayudan a la constante profesionalización que está adquiriendo el sector con resultados medibles. Otro elemento importante, es que la metodología sea desarrollada en los campos de competencia de los deportistas o con los movimientos físicos que su deporte demanda; de esta forma el deportista explica que no pierde el interés por la preparación y experimenta de primera mano como la metodología se aplica para su desempeño. Sin embargo, este tipo de oferta todavía es muy nueva en el mercado y gran parte de la población objetivo no conoce sus beneficios, o no sabe cómo adiccionarla a su trabajo, lo que obliga a que se haga un buen trabajo en la comunicación del mensaje.

Todo lo anterior ayudó a diseñar la propuesta de valor de Físicamente, la cual consiste en elaborar desde las neurociencias el acompañamiento que necesita la comunidad deportiva del Valle de Aburrá en entrenamiento mental y físico-cognitivo a través de programas realizados en el campo de competencia que potencializan las habilidades y mejoran el desempeño del usuario, tal como lo realizan los deportistas de élite en el mundo y con instructores con experiencia internacional y competitiva.

Para cumplir con esta propuesta de valor y alcanzar el posicionamiento deseado en el mercado, la estrategia de mercadeo de Físicamente debe hacer mayor hincapié en que el producto, en este caso los programas mentales, se basen en las neurociencias y la psicología deportiva; que los deportistas élite alrededor del mundo los estén practicando; y que los

instructores, o el director de instructores tenga experiencia comprobada con deportistas en competencia nacional e internacional. Estos elementos son los que se debe considerar a resaltar dentro de la comunicación y promoción resaltando la funcionalidad de los programas para el mejor desempeño de deportistas, y que están científicamente comprobados y respaldados. Todo lo anterior bajo un marco de servicio personalizado por parte del personal administrativo y de entrenadores ante los 3 mercados, en instalaciones aptas para realizar actividades deportivas y con accesorios tecnológicos que permitan hacer diagnósticos iniciales de las habilidades de los deportistas y su evolución a través del tiempo.

A continuación, se profundiza en cada uno de los elementos de la estrategia de mercadeo.

4.3.Estrategias de Producto y Servicio.

La teoría de la Jerarquía de Valor del Consumidor de Kotler y Keller (2016), es una buena herramienta para establecer la estrategia de servicio. Esta teoría utiliza cinco capas, en la que el producto debe cumplir para lograr consolidarse en el mercado.

La tabla 4.1. explica como Físicamente satisface cada una de estas capas para crear una estrategia de producto completa.

Tabla 4.1. Teoría de la Jerarquía de Valor del Consumidor aplicada a Físicamente.

Primera capa: Beneficio central.
<i>Aplicación en Físicamente:</i> Preparación mental y físico-cognitiva que ayuda a deportistas potencializar su rendimiento en competencia y tener un entrenamiento deportivo integral.
Segunda capa: Producto básico.
<i>Aplicación en Físicamente:</i> contar con los instructores suficientes, un lugar apto para desarrollar los entrenamientos y los elementos y artículos que se deben usar para un correcto entrenamiento.
Tercera capa: Producto esperado.
<i>Aplicación en Físicamente:</i> Instructores con experiencia en entrenamiento mental para deportistas profesionales, aficionados y niños; una dirección y seguimiento a la evolución de los deportistas; artículos y elementos tecnológicos que se usen en las sesiones de entrenamiento mental; e instalaciones adecuadas para desarrollar los entrenamientos.
Cuarta capa: Producto aumentado.

Aplicación en Físicamente: Contar con un psicólogo deportivo con experiencia entrenando deportistas élite que hayan obtenido logros nacionales e internacionales y que tenga conocimiento en el uso de las neurociencias aplicadas al deporte. También, el programa de entrenamiento está basado en actividades prácticas con los movimientos naturales de la competencia del deportista, permitiendo adicionar la preparación de varias actividades físico-cognitivas que potencialicen su rendimiento.

Quinta capa: Producto potencial.

Aplicación en Físicamente: Para este nivel, no se tiene algo establecido para Físicamente ya que la idea no se ha entregado en el momento y se espera tener más información del mercado y su respuesta para plantear los mejores aumentos de producto y las posibles nuevas ofertas.

Fuente: Elaboración propia basado en Kotler y Keller (2016)

La estrategia de producto de Físicamente se debe centrar en la capa de producto aumentado. Para esto, Físicamente contará con un psicólogo deportivo con más de 10 años de experiencia entrenando deportistas élite a través de actividades físicas y cognitivas basadas en la neurociencia que ayudan al rendimiento de los atletas en competencia y con los que ha conseguido logros nacionales e internacionales. Este psicólogo ya cuenta con credibilidad en la comunidad deportiva de Medellín debido a su trabajo diferencial con equipos de fútbol en el país. Él será el director de los programas de entrenamiento mental para los 3 mercados y supervisará tanto el trabajo de los instructores que hacen parte de su grupo de trabajo, como la evolución de los deportistas y de los clubes. Además, él será el encargado de acompañar de cerca a los clubes y deportistas profesionales involucrados en competencias élite y que requieren de un seguimiento más frecuente.

Adicional a lo anterior, los programas de entrenamiento a ofrecer son tanto teóricos como prácticos. Sin embargo, se dará mayor importancia a las actividades prácticas, adaptándolas de acuerdo con la disciplina deportiva que practica el atleta, garantizándole que las actividades se realizarán en un ambiente lo más cercano posible al de sus competencias, demostrando la funcionalidad del ejercicio y la evolución del rendimiento del atleta.

Estos dos elementos descritos para soportar el nivel de producto aumentado se convierten en el diferencial de la empresa, ya que en los análisis previos de la competencia descritos en el numeral 3.2.1. no se encontró empresas que cuenten con personal experimentado en preparar

mentalmente deportistas élite en competencias nacionales e internacionales y que desarrollen y apliquen programas de entrenamiento tanto teóricos y prácticos adaptados a la disciplina deportiva que practica el cliente.

4.4. Estrategias de Distribución.

Como se mencionó en la segmentación del mercado objetivo, numeral 3.2.1, los clientes de Físicamente se concentran en el Valle de Aburrá, por lo que a través de un centro o una instalación que este bajo administración propia es suficiente para atender a los clientes. Es ideal que este centro se encuentre cercano a una de las principales unidades deportivas de los municipios del Valle de Aburrá, especialmente en Medellín.

Adicional a lo anterior, se debe tener en cuenta que en la estrategia de producto se establece que el servicio debe ser personalizado y supervisado por el director de entrenamiento mental, por lo que la distribución del servicio debe realizarla directamente Físicamente, lo que obliga a tener buenas estrategias de comunicación y distribución y de fuerza de ventas que atraigan a los clientes.

Como se menciona con mayor profundidad en el apartado 5.16. (Infraestructura), se necesita que la instalación pueda albergar tanto las actividades físicas y teóricas del entrenamiento mental, como las actividades administrativas. Por lo tanto, el centro de alto rendimiento debe tener como mínimo tres espacios o ambientes diferentes, dos para realizar las actividades físicas, y otro espacio para las actividades administrativas. Para mayor detalle que debe tener cada uno de estos espacios se recomienda ver el apartado 5.16. del presente proyecto.

4.5. Estrategias de Precio.

La cantidad de competidores directos e indirectos de Físicamente es conocida, como se señala en el numeral 3.2.1., sin embargo, no se conoce bien la sensibilidad de la demanda de los clientes objetivo. Por ende, se recomienda comenzar con una estrategia de precios neutra, donde el precio establecido este dentro del rango que acepta el mercado y que ofrecen los competidores, pero con mayor oferta de planes con diferentes precios, para así poder cubrir más mercado (Sánchez, 2012).

En definitiva, la estrategia de precio de Físicamente tendrá en cuenta los precios de aquellos competidores que tienen una oferta totalmente parecida, como es el caso de Fortius

Mente y no de aquellos que ofrecen otros servicios deportivos o de gimnasio como Neural Consciente, pero presentará un mayor número de planes de pago para abarcar gran parte del mercado; y, ofrecerá mayor valor agregado que sus competidores realizando sesiones teóricas grupales cada semana sin ningún costo adicional para todos sus usuarios.

Los planes son los siguientes:

- \$550.00 por 12 sesiones al mes.
- \$450.000 por 8 sesiones al mes.
- \$350.000 por 4 sesiones al mes.

Por otra parte, para el mercado de equipos o selecciones, se otorgará un descuento por grupo y por sesiones grupales y no personalizadas. El precio para este mercado es de \$2.500.000 incluyendo IVA por 4 sesiones al mes, y el número de deportistas lo pone el equipo.

Por último, el precio para menores de edad será establecido teniendo en cuenta el precio que establecen o tienen en este momento las diferentes escuelas deportivas privadas en la ciudad. Para el inicio del proyecto se establecerá el precio por niño en \$350.000 el mes por cuatro sesiones.

4.6.Estrategias de Comunicación y Promoción.

El objetivo principal de la comunicación de Físicamente es dar a conocer los servicios, el diferencial y la promesa de valor de la empresa al mayor número de personas dentro de los públicos objetivos.

Kotler y Keller (2016) recomiendan que la mejor forma de alcanzar este tipo de objetivos es diseñando una estrategia que tenga en cuenta tanto el mensaje que se va a comunicar, el canal a utilizar, y la mezcla de medios.

Para el caso concreto de Físicamente, el mensaje general a los 3 mercados debe mostrar las conexiones que existen entre la neurociencia y el deporte, resaltando los beneficios que estas otorgan a los deportistas que las adhieren a sus entrenamientos y prácticas deportivas. La forma de transmitir esto es que las piezas publicitarias demuestren o apelen a las actividades que componen el entrenamiento mental y físico-cognitivo de la metodología Físicamente. En otras palabras, la comunicación debe apoyarse visualmente en las actividades que realizan los usuarios y los beneficios que obtienen. Adicionalmente, es preferible que el mensaje sea difundido mediante el uso de expertos en neurociencia y en deporte. Por ende, los mismos usuarios del

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

centro que sean atletas profesionales con grandes logros deportivos, y el director del área de entrenamiento son los personajes más aptos para transmitir el mensaje de Físicamente.

Adicionalmente, se debe utilizar mensajes específicos que sean relevantes para cada uno de los mercados con contenido que le es relevante. Para el mercado de atletas, se hará hincapié en atletas élite que han obtenido logros profesionales gracias a su entrenamiento en Físicamente; para el mercado de menores de edad, el mensaje específico debe estar dirigido a los padres de familia, mostrando que los programas ayudan a la evolución físico-cognitiva del menor y la adquisición de valores sociales a través de la práctica deportiva; por último, el mensaje específico para el mercado de clubes y equipos, es decir, para los directivos, debe apelar al complemento que se le está ofreciendo para la preparación de sus atletas.

En cuanto a los canales a utilizar, el alcance que pretende tener Físicamente es a un nicho de clientes dentro del Valle de Aburrá, por lo que su comunicación no requiere de usar medios masivos o con gran difusión. Por el contrario, debe buscar canales de comunicación más personales como la venta personal, el mercadeo digital y el voz a voz. El mercadeo digital es uno de los más utilizados en la industria como se mencionó en el análisis de resultados de la competencia en el punto 3.2.1. donde se identificó que los competidores de Físicamente suelen usar este canal para difundir su mensaje y hacer demostraciones de los entrenamientos y revelar sus usuarios clave. Además, es un tipo de canal que permite segmentar su alcance, por lo que la probabilidad de llegar al público objetivo es muy alta. Por ende, en este canal, Físicamente debe realizar piezas audiovisuales que logren transmitir el mensaje del beneficio del entrenamiento mental y físico-cognitivo para los deportistas. El uso de este canal se enfocará en los atletas y en los padres de familia.

Por otro lado, el voz a voz se convierte en un canal de gran valor, ya que la naturaleza del deporte es interactuar con otros deportistas tanto en entrenamiento como en encuentros competitivos; por ende, se facilita que los usuarios de Físicamente transmitan dentro de su mercado los beneficios de la metodología de entrenamiento mental que ofrece la empresa. Para esto, se debe cumplir con la promesa de valor en todo momento con todos los usuarios e incentivar a los usuarios a que recomienden los servicios del centro a otros atletas y compañeros. Este canal tendrá como objetivo ser más utilizado por los atletas y los directivos.

Además, otro canal de comunicación a utilizar es la fuerza de ventas. En el punto 4.7. se detalla más información sobre las actividades a seguir en ese canal

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Por último, y muy de la mano con todo lo anterior, la mezcla de los medios a utilizar debe contener aquellos medios que no son masivos y que permiten una comunicación más personal o directa con el usuario. Como recién se mencionó, para la primera etapa de este proyecto, el mercadeo digital y la fuerza de ventas se convierten en los medios más importantes de comunicación para la empresa.

El mercadeo digital permite entregar información de la empresa con elementos interactivos y visuales que pueden ser más llamativos; permite tener un contacto directo con el receptor del mensaje y la cantidad de información entregada puede ser determinada por el receptor. Para este medio es importante definir el esquema en que se elegirán las palabras claves que serán usadas tanto en Adwords para consultas en el buscador Google, como el perfil del usuario de Instagram.

El proceso de elección de palabras claves para Adwords constará de dos listas. La primera lista usará las palabras técnicas que describen el servicio a prestar como las siguientes: entrenamiento físico-cognitivo, entrenamiento deportistas élite, preparación sicología deportiva, preparación mental deportistas, entre otras; que serán complementadas con la lista de palabras de ubicación como Medellín, Antioquia, Colombia.

Por otra parte, la segunda lista debe utilizar palabras claves que registran más cambios y con posible mayor frecuencia de búsqueda como las siguientes: escuelas deportivas, escuela de (deporte específico), entrenamiento personalizado, entre otras.

Respecto al perfil de Instagram, se tomará como base algunas de las variables nombradas en el apartado 3.1.3. (Descripción de los consumidores), más sus gustos dentro de esta red social como deportes, atletas profesionales, equipos deportivos, y preparadores físicos o fitness.

Por otra parte, aunque la fuerza de ventas no es muy numerosa, ya que solo dependerá del director administrativo, permite personalizar la comunicación de acuerdo con las necesidades del usuario y enfocarse a establecer relaciones.

La intención de su uso de estos dos medios es que el primero complemente al segundo; es decir, que el mercadeo digital distribuya el mensaje y el valor agregado de Físicamente y que invite a los potenciales usuarios a hacer contacto con la empresa, para que luego, la fuerza de ventas pueda encargarse del cierre de la misma.

El director administrativo debe velar porque toda pieza publicitaria o de comunicación de Físicamente contenga la promesa de valor, que es proporcionar una metodología de

entrenamiento mental para deportistas basada en las neurociencias y practicada por atletas élite en todo el mundo. Adicionalmente, debe conocer cuáles son los canales ideales para la difusión del mensaje; en este caso, haciendo uso de las herramientas de mercadeo digital, y definiendo los diferentes atletas que pueden causar mayor impacto como influenciadores de la empresa.

4.7. Estrategia de Fuerza de Ventas.

Por el tamaño reducido del mercado, la concentración de clientes en una región geográfica y el tipo de servicio que prestará Físicamente, es viable tener una relación comercial personalizada y directa con los usuarios en todo momento, generando diferenciación y una mejor experiencia de compra.

Para las primeras etapas del proyecto, el director administrativo estará a cargo de todo el proceso comercial, desde la búsqueda de clientes potenciales, hasta la suscripción de los usuarios y los diferentes requerimientos posteriores a la venta. Durante todo este proceso, el director administrativo siempre debe tener presente usar un acercamiento personalizado basado en las necesidades de cada usuario, de forma que la propuesta sea más efectiva.

Que el director administrativo este a cargo tanto de la estrategia de comunicación y promoción y de la fuerza de ventas permite que tanto el mensaje promocional como las acciones comerciales de la empresa tengan coherencia y estén correctamente alineadas.

4.8. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.

Como se mencionó anteriormente, en la etapa inicial de la incursión de mercado de Físicamente, la labor de ventas estará a cargo del director administrativo, y como se verá en el apartado 7.6., su salario se encuentra dentro de los gastos laborales, por lo que en el primer presupuesto de la mezcla de mercado no se incluirá sus servicios, dejando así solo los ítems referentes a mercadeo digital como se observa en la tabla 4.2.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Tabla 4.2. Presupuesto de la mezcla de Mercadeo.

ÍTEM	UNIDAD DE TIEMPO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD REQUERIDA EN EL PRIMER AÑO	TOTAL
Producción audiovisual	Mensual	\$300.000	12	\$3.600.000
Publicidad en Google Adwords	Mensual	\$200.000	12	\$2.400.000
Publicidad en Instagram	Mensual	\$150.000	12	\$1.800.000
Página web (Hosting)	Mensual	\$13.500	12	\$162.000
Página web (dominio)	Pago único	\$68.025 (Hostinger)	1	\$68.025

Fuente: Elaboración propia.

5. ASPECTOS TÉCNICOS.

5.1. Objetivos Producción.

- Documentar los diferentes procesos y actividades que hacen parte de la metodología de entrenamiento mental que ofrece la empresa y que la diferencia de la competencia.
- Identificar los recursos físicos, humanos e intangibles vitales para la prestación de servicio de la empresa.
- Conocer el mapa de proceso de producción con cada uno de los mercados de la empresa, encontrando sus diferencias y sus actividades distintivas, de forma que el personal de la empresa pueda prestar un servicio estandarizado y de buena calidad.

5.2. Ficha Técnica del Producto o Servicio.

FICHA TÉCNICA DE SERVICIO – CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO FÍSICO-COGNITIVO FÍSICAMENTE.	
a) Denominación del Servicio.	Centro de entrenamiento mental y físico-cognitivo para deportistas profesionales, aficionados y niños.
b) Denominación Técnica del Servicio	Programas de entrenamiento mental y físico-cognitivos basados en las neurociencias aplicadas y en la psicología deportiva para mejorar las habilidades y el desempeño en competencia de atletas profesionales y aficionados.
c) Unidad de Medida.	La unidad de medida se entiende como la suscripción que un usuario, ya sea deportista profesional, aficionado, equipo deportivos o menor de edad, hace por los programas de entrenamiento mental y físico-cognitivos. La suscripción se entiende por la contratación de un número de sesiones de entrenamiento en un periodo de 30 días.
d) Descripción General.	Físicamente ofrece programas de entrenamiento mental y físico-cognitivos que complementan la preparación física y técnica que desarrollan habitualmente deportistas profesionales, aficionados y menores de edad, logrando un entrenamiento integral que les permite obtener un mejor desempeño deportivo.

	<p>Los programas o actividades de entrenamiento están basados en los postulados de la neurociencia y en la psicología deportiva y adaptados lo más cerca posible a la realidad de la disciplina deportiva del atleta. De esta forma, en gran parte del entrenamiento, el deportista se encontrará en su entorno natural de competencia, realizando ejercicios de concentración, atención, memoria, visión periférica, ojo vago, velocidad de reacción, life kinetic, gimnasia cerebral, cerebro flexia, trabajo en equipo, agudización de los sentidos, poder vs fuerza, toma de decisiones, inteligencia emocional, visualización, velocidad mental, percepción, propiocepción, inteligencia espacial, comunicación, liderazgo, intuición, ecolocalización, modelamiento, relajación y pensamiento y lenguaje.</p> <p>Los programas de entrenamiento son diseñados tanto para deportistas profesionales como para deportistas aficionados que en sus clubes o selecciones no cuentan con un entrenamiento mental y que buscan prepararse integralmente para hacer uso de todas las herramientas que les permita alcanzar su mejor desempeño de competencia.</p> <p>Por otra parte, aquellos equipos o clubes que no cuentan con el personal, los recursos o la experiencia para otorgar este tipo de entrenamiento a sus deportistas, pueden contratar los servicios de Físicamente para que ya sea en las instalaciones del club o del centro de alto rendimiento, se realicen las actividades de entrenamiento mental pactadas.</p> <p>Por último, los programas también están diseñados para atender a niños entro los 5 y 18 años que practican deporte como un elemento recreativo y que les permite desarrollar de mejor forma</p>
--	---

	<p>sus habilidades físicas, cognitivas, y aptitudes para trabajar en grupo y de liderazgo.</p>
<p>e) Especificaciones.</p>	<p>1. Requisitos de Personal.</p> <p>La dirección de las actividades de preparación mental y físico-cognitiva debe estar a cargo de un psicólogo profesional con experiencia con deportistas y equipos de alto rendimiento o élite. Esta persona, debe cumplir las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Tener conocimiento en las neurociencias que pueden ser aplicadas a diferentes disciplinas deportivas, para así poder diseñar una metodología que consiste en ejercicios necesarios para la preparación correcta de cada uno de los usuarios previamente mencionados. b) Ser capaz de capacitar a su grupo de trabajo en los diferentes entrenamientos que haya diseñado, explicando los objetivos de cada actividad, los requerimientos, la forma de interpretar y evaluar el desempeño del usuario, y la forma en que se debe transmitir la información al usuario. c) Efectuar el entrenamiento mental y físico-cognitivo que diseñó para los deportistas y clubes de elite que contraten los servicios de la empresa. d) Hacer seguimiento a los entrenamientos y avances de cada uno de los usuarios inscritos en los programas de la empresa. <p>Adicionalmente, se requiere de dos instructores, también psicólogos, no necesariamente con experiencia en preparación mental a deportistas, para efectuar la metodología y las actividades diseñadas por el director con los usuarios profesionales, aficionados, clubes departamentales y menores de edad. Estos dos instructores deben conocer la metodología,</p>

	<p>aplicarla, y saber realizar informes del desempeño de los usuarios para que el director pueda conocer el contexto de cada uno de ellos.</p> <p>2. Requisitos de Locación.</p> <p>El centro de alto rendimiento debe tener como mínimo 2 espacios o ambientes diferentes para realizar las actividades que hacen parte de la metodología de entrenamiento mental. A continuación, se describe los requerimientos de cada uno de ellos.</p> <p>a) Salón de actividades físicas: Debe tener un área mínima de 50 metros cuadrados, indispensable que el área sea rectangular sin columnas o divisiones en ella y por lo menos que el techo esté a una altura de 3 metros. En esta área se desarrollarán la mayor parte de actividades físicas.</p> <p>Adicionalmente, en este salón se desarrollarán las sesiones teóricas grupales, que consisten en conferencias semanales de una hora, otorgadas por el director del centro y tratan sobre la teoría de la neurociencia y la preparación mental en el deporte y técnicas de relajación y visualización. Por ende, se requiere de un proyector, de un tablero y de por lo menos unas 30 sillas plásticas.</p> <p>b) Salón de consultas o sesiones individuales con el director: Este salón debe ser una sala de por lo menos 4 metros cuadrados en el que se necesitan dos sillones y un tablero. Allí, el director o los instructores tendrán las sesiones teóricas individuales con deportistas élite o que necesitan de una atención especial previo a una competencia internacional de alto impacto.</p> <p>3. Artículos de tecnología.</p> <p>Para poder realizar el diagnóstico inicial de las habilidades físico-</p>
--	--

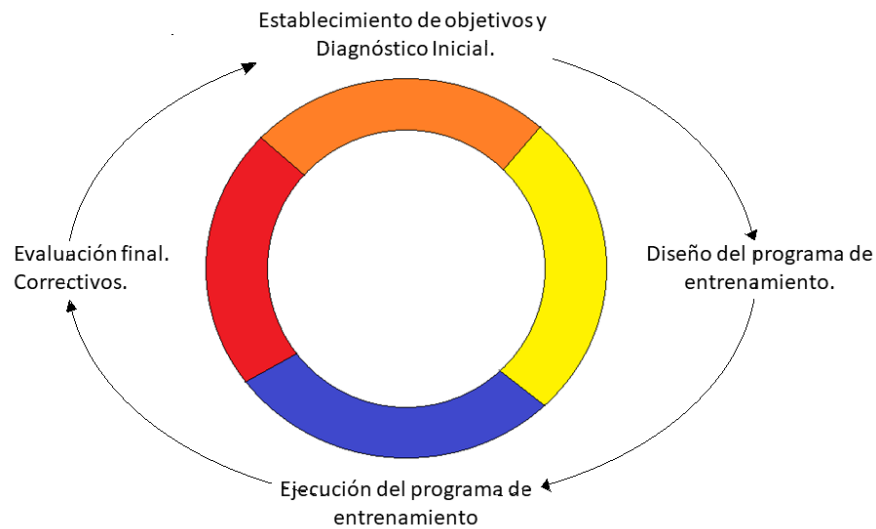
	<p>cognitivas y mentales del deportista, se requiere del software Senaptec que permite realizar un examen de 30 minutos que mide la claridad visual, la sensibilidad al contraste, la percepción de profundidad, la rapidez de entendimiento en la información a largas y cortas distancias, los tiempos de reacción, el seguimiento a múltiples objetos, captura de objetos, coordinación ojo-mano, y toma de decisiones.</p> <p>Este mismo software también contiene otros programas de entrenamiento a profundidad de las habilidades mencionadas, y que de acuerdo con los resultados del diagnóstico inicial, pueden ser utilizados en el programa diseñado por el entrenador.</p> <p>Adicional al software Senaptec, la misma empresa ofrece gafas de cristal líquido en sus lentes, los cuales oscurecen intermitentemente mientras el deportista desarrolla su actividad física con diferentes elementos. El uso de estas gafas permite mejorar la percepción del espacio, la coordinación entre la información que recibe el cerebro y la vista, entre otras habilidades.</p> <p>Otro software necesario dentro de los procesos de Físicamente es Neurotracker, un programa especializado para el seguimiento visual de múltiples objetos mientras se realiza movimientos físicos de su disciplina deportiva. Este software permite potencializar la velocidad de reacción asertiva ante diferentes decisiones que debe tomar un deportista en competencia.</p>
--	--

5.3. Descripción del Proceso.

Una de las características principales y diferenciadoras de la metodología de Físicamente es que los usuarios o deportistas establecen con el entrenador los objetivos que quieren alcanzar en

determinada habilidad. Para esto, el director de entrenamiento desarrolla un programa de actividades mentales y físico-cognitivas para desarrollar tanto en competencia como en entrenamiento. Pasado el periodo establecido, el entrenador realiza una evaluación final que dictamine si el deportista alcanzó o no las metas estipuladas. En caso tal que el deportista no haya alcanzado el objetivo, el director analiza el caso y propone los correctivos. Pero, en caso tal que el deportista sí haya alcanzado el objetivo, se propone trabajar en potencializar nuevas habilidades y sostener las ya alcanzadas, convirtiéndose así en un proceso circular con 4 etapas clave como se demuestra en la imagen 5.1.

Imagen 5.1. Proceso de servicio Físicamente.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica a profundidad cada una de las etapas:

- Establecimiento de Objetivos y Diagnóstico Inicial.

Como primera acción, el director de entrenamiento tiene una reunión inicial con el usuario. Esta reunión sirve para que el director pueda aplicar una entrevista al deportista con el fin de entender el contexto respecto a su disciplina, sus habilidades, capacidades y su entorno; además de conocer los objetivos que este último desea alcanzar en cuanto a habilidades mentales y físico-cognitivas. Luego de la entrevista, se realiza a una evaluación de varias habilidades que sirven para dar un diagnóstico inicial del presente de las habilidades mentales y físico-cognitivas del

deportista. Esto se logra a través del uso de software y artículos electrónicos que recolectan datos del desempeño de cada usuario y los almacena para su posterior comparación.

- Diseño del Programa de Entrenamiento.

Basado en la información recolectada del contexto y de las habilidades mentales y físico-cognitivas del deportista, el director de entrenadores debe diseñar un plan de entrenamiento ideal para que el usuario potencialice todas las habilidades necesarias para alcanzar las metas establecidas. El programa debe basarse en las neurociencias aplicadas al deporte y deben tener sesiones teóricas y prácticas, demostrándole al deportista científicamente la importancia de cada ejercicio. Los programas combinarán actividades tales como concentración, atención, memoria, visión periférica, ojo vago, velocidad de reacción, life kinetic, gimnasia cerebral, cerebro flexia, trabajo en equipo, agudización de los sentidos, poder vs fuerza, toma de decisiones, inteligencia emocional, visualización, velocidad mental, percepción, propiocepción, inteligencia espacial, comunicación, liderazgo, intuición, ecolocalización, modelamiento, relajación y pensamiento y lenguaje. Una vez desarrollado el programa, será informado al deportista el tiempo, los horarios y las actividades a desarrollar

- Ejecución del Programa de Entrenamiento.

Una vez diseñado el programa, la dirección de entrenadores decidirá quién será el instructor encargado de acompañar al deportista en el desarrollo de las actividades establecidas por el tiempo estipulado. En cada sesión, el instructor debe informar al deportista las actividades a realizar y su sustento científico. Posterior a la sesión de una hora, el instructor debe documentar las actividades desarrolladas con los logros obtenidos, para que la dirección pueda acceder al progreso de cada deportista para que en caso de que se requiera se hagan correcciones necesarias al programa.

- Evaluación Final y Correctivos.

Para la cuarta etapa, el instructor debe desarrollar el informe final sobre el desempeño del deportista durante el programa. Este reporte debe ser presentado al director de entrenadores y al deportista, y en conjunto, deben establecer si el deportista cumplió los objetivos establecidos o si es necesario realizar refuerzos al programa o realizar nuevas actividades. En caso tal que el

objetivo haya sido cumplido, entre el director de entrenadores, el instructor y el deportista o se establecerá nuevos objetivos a alcanzar y un nuevo programa a ejecutar.

5.4. Necesidades y Requerimientos.

Para poder cumplir con la promesa de valor, Físicamente debe reunir los requerimientos necesarios para la correcta prestación del servicio. A continuación, se enuncia aquellos que son de mayor importancia para el modelo de negocios.

- Se debe crear una metodología de entrenamiento mental y físico-cognitiva propia del centro de alto rendimiento, que esté basada en los postulados de las neurociencias y la psicología deportiva y que proponga sesiones tanto teóricas como prácticas.
- Es necesario que la metodología Físicamente sea desarrollada por un psicólogo profesional con experiencia en el trabajo con deportistas de alto rendimiento, y que tenga la capacidad de transmitir este conocimiento a dos instructores que le ayudarán en la implementación de la metodología.
- Se requiere de una instalación amplia, ya sea en arriendo o propia, de tres ambientes o salones. Un salón debe tener mínimo 50 metros cuadrados y con una altura no menor a 3 metros, con forma rectangular y sin interrupciones; y un segundo salón de 4 metros cuadrados. Ambos, usados para las sesiones prácticas y teóricas de la metodología Físicamente. Y un tercer salón, para albergar el área administrativa.
- Los artículos de tecnología necesarios para la prestación del servicio se presentan en la figura 5.1.

Tabla 5.1. Artículos de Tecnología Necesarios para la Prestación del Servicio.

Artículo	Marca	Cantidad
Gafas estroboscópicas	Senaptec	5 pares
Luces led de entrenamiento de reacción	Fitlight	3 juegos
Programa de entrenamiento cognitivo visual	Neurotracker	1 membresía
Estación sensorial de	Senaptec	2 estaciones

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

entrenamiento cognitivo		
Proyector de video		1 unidad
Computadores para registrar el programa y el desempeño de los deportistas		3 unidades

Fuente: Elaboración Propia.

- Los artículos no tecnológicos necesarios para la prestación del servicio se presentan en la tabla 5.2.

Tabla 5.2. Artículos de sin Tecnología Necesarios para la Prestación del Servicio.

Artículo	Cantidad
Conos	40 conos
Bicicletas estáticas	2 unidades
Balones de fútbol	4 unidades
Balones de baloncesto	4 unidades
Bolas de tenis	30 bolas
Aros	20 aros

Fuente: Elaboración Propia.

5.5. Características de la Tecnología.

De acuerdo con lo descrito en el apartado anterior, a continuación, se detalla las características que debe cumplir los artículos tecnológicos a utilizar:

- Gafas estroboscópicas: Este tipo de gafas tienen sus lentes hechos de cristal líquido, lo que les permite oscurecer o aclarar el lente de forma intermitente y en varias velocidades. El entrenamiento deportivo con este tipo de gafas potencializa las conexiones entre los ojos, el cerebro y el cuerpo. Gracias a la intermitencia de las gafas, la información visual

que registra el deportista es menor, por lo que debe intuir y prepararse mejor para su respuesta.

- Luces led de entrenamiento de reacción: dispositivos portátiles con luces led conocidas como RGB y con sensores de proximidad. Las luces son activadas a través de una tableta y son desactivadas cuando el sensor de proximidad detecta un movimiento cercano. En la tableta un programa debe controlar y dirigir los diferentes programas o la forma en que se activa y desactiva las luces.
- Programa de entrenamiento cognitivo visual: programa computarizado de entrenamiento visual con uso de herramientas en tres dimensiones que permitan potencializar la reacción visual y física ante los estímulos que lanza el programa.
- Estación sensorial de entrenamiento cognitivo: Una pantalla táctil que contiene varios programas para el entrenamiento y potencialización de habilidades cognitivas como concentración, percepción de profundidad, visión periférica, entre otras opciones. Esta pantalla debe tener acceso inalámbrico a internet para almacenar los datos que recopila en la nube.

5.6. Materias Primas y Suministros.

Como se ha explicado durante este plan de negocio, la oferta principal del Centro de Alto Rendimiento Físico-Cognitivo Físicamente es un bien intangible. Se compone de un programa de entrenamiento mental para que los atletas potencialicen y dominen habilidades físico-cognitivas vitales para tener un mejor rendimiento y desempeño deportivo. Para la construcción de estos programas de entrenamiento, se usa postulados de la neurociencia aplicada al deporte y artículos tecnológicos que permiten el desarrollo del ejercicio, la medición de rendimiento y el almacenaje de la información. Por ende, no se requiere de una clasificación o caracterización de suministros o materias primas para los procesos de prestación del servicio. Sin embargo, los procesos administrativos si requerirán de suministros de oficina regularmente como papelería, carpetas, entre otros que no hacen parte directa del servicio.

5.7. Plan de Producción.

La capacidad de oferta del servicio, o de producción si se prefiere llamarlo así, de Físicamente depende de dos variables: a) la disponibilidad de trabajo de los instructores y b) los espacios

físicos que se usan para los entrenamientos. Ambas variables resultan ser el cuello de botella de la prestación del servicio puesto que son los instructores y el uso del espacio lo que determinan cuantos deportistas se puede atender en un periodo de tiempo.

Para el primer año de la empresa, se plantea que el director general de entrenamiento este acompañado de dos instructores, sumando un total de 3 personas en el departamento de entrenamiento. La jornada laboral de cada miembro de este departamento es de 8 horas en día de semana y de 4 horas los sábados. Sumando un total de 44 horas a la semana disponibles por cada entrenador. Cabe recordar que las modalidades de las clases de entrenamiento son personalizadas, por lo que un instructor puede entrenar a un atleta a la vez.

Sin embargo, para los clubes y los menores de edad se plantea una alternativa para clases grupales. Para los primeros, se ofrecerán clases grupales con un número de deportistas asignados por el equipo para un entrenamiento conjunto dirigido por el director de entrenamiento. Y para los segundos, solo los días sábado, se ofrecerá un espacio para entrenar grupos de 4 niños. Esto permite que en algunas ocasiones un instructor este entrenando varios atletas en simultaneo

A continuación, la tabla 5.3. detalla un esquema de horarios inicial para el centro de entrenamiento que ayuda a ilustrar la cantidad de horas disponibles por instructor y el mínimo de personas que pueden ser atendidas al día, a la semana y al mes, estableciendo la cantidad máxima de atención de usuarios por parte del centro.

Tabla 5.3. Disponibilidad horaria de trabajo de los instructores de Físicamente y la cantidad horaria de atención disponible al día, a la semana y al mes.

	Horarios Lunes a Viernes			Horarios Sábado		
	Director	Instructor 1	Instructor 2			
6:00 a. m.	Disponibile	Disponibile	Disponibile			
7:00 a. m.	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Director	Instructor 1	Instructor 2
8:00 a. m.	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Disponibile
9:00 a. m.	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Disponibile	Disponibile
10:00 a. m.	Sin servicio			Disponibile	Disponibile	Disponibile
11:00 a. m.				Disponibile	Disponibile	Disponibile
4:00 p. m.	Disponibile			Sin Servicio		
5:00 p. m.	Disponibile	Disponibile	Disponibile			
6:00 p. m.	Disponibile	Disponibile	Disponibile			
7:00 p. m.	Disponibile	Disponibile	Disponibile			
8:00 p. m.		Disponibile	Disponibile			
Deportistas entrenados por día	8	8	8	4	4	4
Total de horas disponibles en un día de semana			24	Total de horas disponibles el sábado		12
Total de horas disponibles en una semana			132			
Total de horas disponibles en un mes			528			

Fuente: Desarrollo propio.

Con este esquema de horarios, Físicamente tendría una disponibilidad horaria para atender 24 usuarios en un día de la semana y 12 los sábados, lo que se traduce en 132 usuarios a la semana y 528 al mes.

5.8. Procesamiento de Órdenes y Control de Inventarios.

Al ser Físicamente una empresa basada en un servicio intangible, no se hace necesario un procesamiento de ordenes de producción o de control de inventarios. Sin embargo, si se requiere que una vez un cliente o un club adquiera una suscripción, exista un proceso tanto administrativo como del área de entrenamiento para que se asigne el personal, el espacio físico y el programa adecuado para cada cliente. A continuación, se explica el proceso de toma de órdenes y asignación de recursos:

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

- a) El director del área administrativa recibe la orden y el pago por parte del deportista, el responsable del menor de edad o del club y el horario en que le interesa entrenar.
- b) El director del área administrativa informa al director del área de entrenamiento sobre el nuevo cliente, el plan que adquirió y la fecha y hora para la sesión inicial de diagnóstico.
- c) El director del área de entrenamiento realiza la entrevista inicial, establece los objetivos a alcanzar en el primer programa y realiza la sesión de diagnóstico.
- d) Teniendo los resultados de la sesión inicial, los objetivos establecidos y el plan de subscripción adquirido por el cliente, el director del área de entrenamiento realiza el plan que más se ajuste a las necesidades del deportista y asigna un instructor.
- e) Para la primera sesión del programa, la segunda en total, el deportista es informado del programa a desarrollar, y el instructor encargado de acompañarlos en la ejecución del plan y del entrenamiento.
- f) Una vez terminado el programa, el director de entrenamiento realiza la retroalimentación de los resultados al deportista, y concierta con él los objetivos para un programa nuevo.
- g) El área administrativa recibe la orden y el pago de un nuevo programa y el proceso vuelve a comenzar.

5.9. Escalabilidad de Operaciones.

La escalabilidad de operaciones del Centro de Alto Rendimiento Físicamente puede darse de 3 formas: a) aumentando el personal de instructores, b) adicionando una nueva sede, o c) ofreciendo franquicias. De todos los anteriores, el método más viable para la escalabilidad de la idea de negocio en el futuro a mediano plazo es el ingreso de más instructores al personal de entrenamiento.

Una primera alternativa es adicionar personal para entrenar a los deportistas en las horas de los días de la semana que no se encuentran establecidos en la tabla 5.3, entre las 10 de la mañana y las 4 de la tarde. Esto aumentaría la capacidad de oferta en 6 horas, atendiendo 6 usuarios más por día.

Una segunda medida, es utilizar un instructor adicional al director y a los dos instructores iniciales que se plantean en la tabla 5.1. en las horas indicadas. Sin embargo, el uso de un cuarto instructor entre las 6 y 10 de la mañana, y entre las 4 de la tarde y 9 de la noche resulta inconveniente por la disminución en el espacio asignado para cada usuario. Por lo tanto, de

presentarse esta opción, lo más recomendable es que este cuarto instructor entrene a los usuarios por fuera del centro en una modalidad a domicilio.

La aplicación de este método de escalabilidad depende de la aceptación de la idea de negocio.

5.10. Capacidad de Producción.

Como se menciona en el numeral 5.7., la disponibilidad de oferta de servicio de Físicamente depende tanto del número de instructores contratados, como de la disponibilidad de espacio en el centro para realizar las actividades físicas y teóricas. De acuerdo con estos factores, y la planeación inicial de contratación de personal, se estima que mensualmente la empresa tiene la capacidad de disponer de tiempo y espacio para atender 528 usuarios al mes. La tabla 5.3. ayuda a ilustrar mejor esta disponibilidad.

Sin embargo, es importante entender que la unidad de medida de la empresa es las suscripciones mensuales, que de acuerdo con el plan que se escoja, puede ofrecer 4, 8 o 12 sesiones al mes; por lo que el dato de 528 usuarios debe entenderse como disponibilidad horaria, y no como suscripción. Adicionalmente, se debe contar con que los clubes y los menores de edad tendrán la opción de clases en modalidad grupal, lo que aumentaría el número de usuarios, pero no aumentaría en la misma proporción el número de horas.

5.11. Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo.

Los procesos de gestión de Físicamente se apoyan en sus dos áreas y se centran en los usuarios de los servicios. La imagen 5.2. ayuda a visualizar de forma integral cada uno de los procesos tanto internos como de cara al cliente y la responsabilidad que cada una de las áreas tiene frente al deportista.

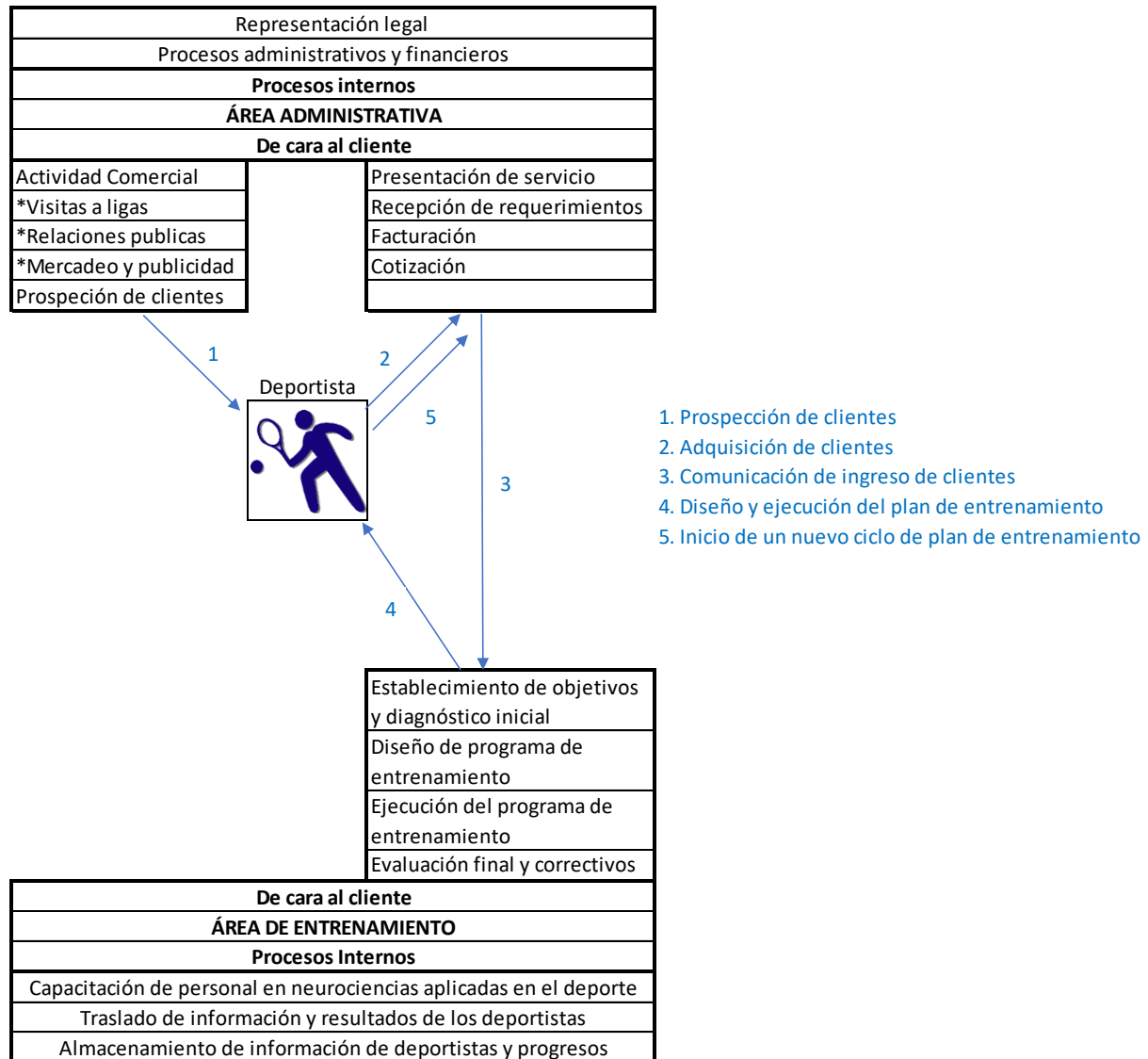
Como procesos internos, el área administrativa está encargada de manejar todos los procesos administrativos y financieros de la empresa, procurando siempre buscar la sostenibilidad económica de la misma. Frente al cliente, la responsabilidad administrativa se divide en dos procesos, aquellos necesarios para la adquisición de clientes y aquellos necesarios una vez el cliente quiere ingresar al Centro de Alto Rendimiento. La primera tanda de procesos se refiere a las actividades de mercadeo y publicidad, y la visita a ligas y clubes deportivos para explicar los servicios de la empresa y de esta forma ubicar clientes prospectos. Estos procesos

están representados en la imagen 5.2. a través de la línea 1. La segunda tanda de procesos se refiere a todas aquellas actividades necesarias para que el prospecto se convierta un cliente activo, como la cotización, la recepción de requerimientos y la facturación. Esta segunda tanda está representada en la imagen con la línea 2.

Una vez el deportista es admitido en el Centro de Alto Rendimiento, el área administrativa debe comunicar el ingreso al encargado en el área de entrenamiento, representada con la línea 3, para que este realice el diagnóstico inicial y el establecimiento de objetivos, el diseño del programa de entrenamiento, la ejecución del mismo y la evaluación final y los correctivos necesarios. Todos estos procesos están mejor explicados en el numeral 5.3 del presente texto y en la imagen 5.2. están representados por la línea 4. Por último, la línea 5 representa el inicio de un nuevo ciclo de entrenamiento para un deportista con nuevos planes de entrenamiento y con nuevos objetivos.

Por último, el área de entrenamiento también está cargo de procesos internos como la capacitación constante del personal del departamento en neurociencias aplicadas al deporte, el almacenamiento correcto de la historia y el desempeño de cada uno de los clientes, y la comunicación de esta información con todos los miembros del área.

Imagen 5.2. Modelo Integral de los procesos de servicio de Físicamente.



Fuente: Elaboración propia.

5.12. Política de Aseguramiento de la Calidad y Estrategia de Control de Calidad Sobre el Producto o Servicio.

La estrategia para el aseguramiento de calidad y control se basará en la responsabilidad que cada uno de los dos directores tiene frente al cliente y a la empresa. Como cada una de las dos áreas tiene un director definido, serán estos los que velarán por la calidad y control de los procesos de cada uno de sus departamentos. Cada director debe establecer los indicadores de calidad de su área y realizar el seguimiento sobre cada uno de ellos. Así, por ejemplo, el director

administrativo diseñara los procesos y los índices de calidad de los procesos administrativos y financieros, y los procesos e índices de la actividad comercial. Por otra parte, el director de entrenamiento estará encargado de definir los procesos y sus índices de calidad para la prestación del entrenamiento, la capacitación de personal y los procesos de información interna del área.

5.13. Procesos de Investigación y Desarrollo.

Aunque la oferta de Físicamente es un servicio, el mismo se sustenta en los postulados y los avances que las neurociencias aplicadas pueden ofrecer a los deportistas para su preparación mental y preparación físico-cognitiva. Y aunque, no se espera que en un principio propiamente Físicamente realice y publique estudios sobre las neurociencias, si es necesario que el área de entrenamiento este realizando investigación constante en publicaciones, en congresos y en capacitaciones que ayuden a potencializar y mejorar el servicio y desarrollar nuevas propuestas de entrenamiento.

Por ende, el director del área de entrenamiento es el encargado de realizar esta investigación, y adaptar los nuevos postulados de las neurociencias a la oferta de entrenamiento de la empresa, y capacitando a los demás entrenadores de su área para que puedan ejecutarlo con los usuarios.

5.14. Plan de Compras.

Los servicios que busca prestar Físicamente no dependen exclusivamente de un producto tangible o de una materia prima. Como se ha mencionado, el producto se basa en el conocimiento que se tiene por parte de las neurociencias, la preparación mental y el entrenamiento físico-cognitivo aplicado al deporte, donde en varias de las actividades a desarrollar se complementan con dispositivos electrónicos con o sin software especializado.

El software de estos dispositivos, mencionados detalladamente en el punto 5.5., es adquirido a través de una licencia, no a través de pagos mensuales. A continuación, la tabla 5.4. muestra los costos de cada uno de estos dispositivos.

Tabla 5.4. Plan de compras de Físicamente.

Dispositivo electrónico	Precio por unidad (USD\$)	Unidades	Subtotal (USD\$)
Gafas Estroboscópicas	\$350	5	\$1.750
Programa de entrenamiento cognitivo visual	\$5.997	1	\$5.997
Luces de entrenamiento de reacción	\$1.750	3	\$5.250
Estación sensorial de entrenamiento cognitivo	\$3.500	2	\$7.000
Total (USD\$)			\$19.997

Fuente: Elaboración Propia

5.15. Costos de Producción.

La metodología de entrenamiento que ofrece Físicamente no requiere de elementos o artículos que tengan un costo directo en la prestación del servicio, a excepción del entrenador mental, que hace parte de los gastos administrativos (ver numeral 7.6) o de los artículos de tecnología o de entrenamiento, que hacen parte de la inversión inicial del plan de negocio (ver numeral 7.8.).

Los planes de entrenamiento en el Centro de Alto Rendimiento consisten en ejercicios físicos y mentales basados en las neurociencias aplicadas al deporte, y su práctica frecuente potencializa el desempeño de los deportistas en tanto física como mentalmente; muy similar a un gimnasio o a la práctica de un deporte, pero bajo una metodología científica.

Para poner en marcha la práctica de esta metodología de entrenamiento se requiere primordialmente de una persona que conozca los fines y objetivos de las actividades y dinámicas para que pueda dirigir las y hacer seguimiento a la evolución de cada atleta. Aunque si se necesitan artículos de tecnología o deportivos en algunas de estas actividades, estos son activos que se usarán en varias ocasiones.

5.16. Infraestructura.

El proyecto necesita de una instalación que pueda albergar tanto las actividades físicas y teóricas del entrenamiento mental, como las actividades administrativas. Por ende, como se mencionó en la ficha técnica en el punto 5.2., el centro de alto rendimiento debe tener como mínimo tres espacios o ambientes diferentes, dos para realizar las actividades físicas, y otro espacio para las actividades administrativas. A continuación, se mencionan las especificidades de cada uno de los espacios que debe tener las instalaciones:

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

- Espacio principal para actividades físicas de entrenamiento mental y sesiones teóricas grupales: un área mínima de 50 metros cuadrados, preferiblemente rectangular sin interrupciones de columnas o divisiones y con una altura de 3 metros.
- Espacio secundario para sesiones teóricas individuales: un área mínima de 4 metros cuadrados totalmente cerrada donde se realizarán las sesiones individuales teóricas con deportistas élite o que necesitan de una atención especial previo a una competencia internacional de alto impacto.
- Espacio administrativo: área de mínimo 15 metros cuadrados para que el personal administrativo tenga un espacio para realizar sus funciones de atención al cliente y almacenamiento de documentos administrativos.

Adicional a los espacios descritos, la instalación debe contar con dos baños completos, uno para hombres y otro para mujeres. El arrendamiento de este espacio se estipula entre \$3.000.000 y \$3.500.000 más el IVA al mes.

De ser posible, sería ideal tener un espacio externo extra para desarrollar algunas actividades al aire libre.

También se requiere de soportes de pantallas en las paredes para sostener las tabletas de entrenamiento físico-cognitivo. El precio de estas es de \$.40.000

Ahora bien, tanto para el área administrativa, como para el área de entrenamiento se necesita escritorios de trabajo, por lo menos 5. El costo de estos escritorios es de \$450.000.

También, es necesario tener en cuenta otros muebles o elementos que ayudan a prestar un mejor servicio como un refrigerador para almacenar bebidas \$1.749.900, lockers para uso de los usuarios \$.683.720, muebles para una sala de espera \$.325.000, sillas plásticas para las sesiones teóricas grupales \$20.000, un asiento para la sala de sesiones teóricas individuales \$400.000.

En la tabla 5.5. se observa los costos de infraestructura resumidos.

Tabla 5.5. Costos de Infraestructura.

Ítem	Precio x unidad en pesos	Unidades	Total en pesos
Soportes para tabletas	\$ 40.000	2	\$ 80.000
Escritorios	\$ 450.000	5	\$2.250.000
Nevera con vitrina	\$ 1.749.900	1	\$1.749.900
Lockers	\$ 683.720	1	\$ 683.720
Sillas sala de espera	\$ 325.000	1	\$ 325.000
Sillas plásticas	\$ 20.000	30	\$ 600.000
Sofa sesión individual	\$ 400.000	1	\$ 400.000
Total			\$6.088.620

Fuente: Elaboración Propia

5.17. Mano de Obra Requerida.

Para la puesta en marcha de la etapa inicial del proyecto, se requiere de 4 personas, una encargada de toda el área administrativa y comercial, y un grupo de 3 personas en el área de entrenamiento encargadas de prestar el servicio a los diferentes mercados. A continuación, se describe cada una de estas posiciones.

Cargo	Director Administrativo y Comercial
Perfil	Administrador de empresas o afines, con estudios de postgrado en mercadeo, con experiencia en administrar y comercializar los servicios de pequeñas empresas y que conozca el contexto del deporte colombiano. Además, debe tener experiencia en la elaboración de estrategias corporativas y la elaboración y ejecución de los diferentes planes administrativos, de mercadeo y comerciales necesarios para hacer sostenible una empresa.
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan de negocio de la empresa, con los componentes de mercadeo, financieros, técnicos y organizacionales. - Establecer los objetivos y las metas corporativas y de cada una de las áreas que se deben alcanzar para lograr la sostenibilidad que requiere

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

	<p>la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir la promoción y comercialización de los servicios de la empresa por medios digitales y con visitas corporativas. - Administrar los activos económicos de la empresa. - Comprar los elementos tecnológicos necesarios dentro de la metodología de entrenamiento. - Crear el componente de servicio al cliente que debe tener la metodología de entrenamiento Físicamente. - Supervisar que el valor agregado del servicio se esté entregando en cada frente a todos los usuarios.
Remuneración	\$3.500.000 mensuales
Número de personas	1

Cargo	Director Área de Entrenamiento
Perfil	Psicólogo de profesión, con especialización en psicología del deporte, con conocimiento en neurociencias aplicadas al deporte, y experiencia en entrenamiento mental y físico-cognitivo de atletas élite y profesionales, además de tener conocimiento del contexto del deporte colombiano. También, debe ser una persona conocida tanto en el entorno del deporte del país, como en medios de comunicación.
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Crear la metodología de entrenamiento mental y físico-cognitiva Físicamente, en la que se basará la oferta de la empresa. - Hacerse cargo del entrenamiento mental y físico-cognitivo de los deportistas élite y clubes profesionales que contratan el servicio de la empresa. - Capacitar a su grupo de colaboradores en la metodología de entrenamiento Físicamente. - Desarrollar el plan de entrenamiento de los deportistas aficionados y menores de edad y designar el entrenador a cargo de ejecutar el entrenamiento.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer seguimiento a los informes entregados por los entrenadores mentales sobre la evolución de cada usuario y dar la retroalimentación a cada usuario. - Realizar las capacitaciones teóricas grupales. - Capacitarse en las nuevas tendencias en entrenamiento mental aplicado al deporte para adicionar las nuevas prácticas a la metodología Físicamente.
Remuneración	\$3.500.000 mensuales
Número de personas	1

Cargo	Entrenador Mental
Perfil	Profesional de psicología con interés en la psicología deportiva y en las neurociencias aplicadas al deporte, con conocimiento en el contexto del deporte colombiano y con capacidad de manejo de grupos para sesiones de entrenamiento grupales.
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la metodología de entrenamiento Físicamente y entender los objetivos de cada actividad. - Dirigir los planes de entrenamiento que se le asignan con cada usuario y recolectar la información de cada sesión para redactar el informe final. - Presentar el informe final de cada usuario al terminar el programa de entrenamiento designado por el director del área de entrenamiento. - Velar por entregar el valor agregado que se le promete a cada usuario, demostrando y justificando desde las neurociencias el porqué de cada actividad.
Remuneración	\$2.000.000 mensuales
Número de personas	2

6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.

6.1. Análisis Estratégico.

Wheelen y Hunger (2013) explican que la administración estratégica es un conjunto de decisiones que incluyen el estudio del entorno a nivel interno y externo, la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo; su implementación, evaluación y control. El análisis estratégico de Físicamente se presenta a continuación, haciendo el análisis del entorno a través de un DOFA, y en análisis interno a través de la estructura corporativa y legal de la empresa

6.2. Misión.

Potencializar el rendimiento competitivo de deportistas élite y menores de edad a través de un programa de entrenamiento físico-cognitivo basado en las neurociencias aplicadas al deporte.

6.3. Visión.

En el 2024, el Centro de Alto Rendimiento Físico-cognitivo Físicamente hará parte de la preparación integral de por lo menos 5 federaciones del deporte colombiano.

6.4. Análisis Dofa.

6.4.1. Fortalezas.

- Aunque el servicio consta tanto de sesiones teóricas en consultorio y actividades de entrenamiento en campo, se priorizan estas últimas para que el deportista se sienta lo más cercano posible a su ambiente de competencia.
- Dos de los socios fundadores cuentan con un reconocimiento por sus logros profesionales en el deporte, específicamente en el fútbol. Luis Fernando Suárez ha logrado dirigir selecciones de mayores en mundiales FIFA en dos ocasiones, ha sido campeón en el torneo local y participa en programas de opinión de este deporte. Por otra parte, Felipe Camacho ha realizado la preparación mental y físico-cognitiva de varios equipos profesionales, y también ha podido ser campeón en el torneo de fútbol local. La experiencia de estos dos socios sirve de respaldo al método de entrenamiento y al centro de alto rendimiento a crear.
- Conectada con la fortaleza anterior, el acceso a medios masivos es más fácil gracias a los contactos de los socios fundadores con la prensa, permitiendo realizar notas que permitan difundir la idea de negocio.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

- Los socios fundadores también tienen contacto directo con jugadores, entrenadores y dirigentes a los que se puede acceder con mayor facilidad para presentar los servicios de la empresa y vincularlos a éstos. Además, pueden oficiar como embajadores de la marca
- Las sesiones de entrenamiento para deportistas élite son personalizadas.

6.4.2. Debilidades.

- Los competidores, además del entrenamiento mental y físico-cognitivo, también ofrecen otros servicios complementarios al deporte como nutrición y fisioterapia, o poseen una oferta de gimnasio convencional complementaria. Además, también algunos de ellos hacen atención a empresas.
- En el caso específico del competidor Escuela de Campeones, este ya goza de reconocimiento entre los deportistas aficionados, teniendo como embajadora a la campeona olímpica Mariana Pajón.

6.4.3. Oportunidades.

- Pocos competidores presentes, dejando gran parte del mercado desatendido.
- Mayor aceptación de los gimnasios especializados o boutiques a nivel mundial.
- Los deportistas élite requieren de la preparación mental y físico-cognitiva para tener un entrenamiento integral para afrontar sus competencias.

6.4.4. Amenazas.

- Altos costos en el alquiler o renta de un espacio ideal para prestar el servicio.
- La no adaptación a los constantes cambios que ofrece la tecnología dentro del deporte y las neurociencias.

6.5. Estructura Organizacional.

Para Mercado (2000), la estructura organizacional es aquella que especifica formalmente la relación y la conducta que debe regir entre las áreas y las personas dentro de una empresa y como esta misma debe estar organizada para buscar alcanzar los objetivos, designando roles, funciones y tareas. Adicionalmente, estipula las vías de comunicación interna.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

En el caso concreto de Físicamente, la estructura organizacional estará compuesta por dos departamentos, cada uno de ellos con dos niveles. Un departamento estará encargado de las funciones administrativas y comerciales, y todas aquellas actividades que apoyan la prestación del servicio sin estar vinculadas directamente. El otro departamento estará a cargo enteramente de la prestación del servicio, diseñando y ejecutando los planes de entrenamiento de los atletas y de los clubes.

Cada departamento tiene dos niveles, en primer nivel están los directores de área, quienes son los responsables directos de todos los procesos de su área, y entre ambos directores debe existir una comunicación y evaluación permanente de las actividades de la empresa para identificar si se está cumpliendo con los objetivos y dirigiéndose a la visión estratégica. Es entre estos dos niveles que se estructura las estrategias de la empresa. En el segundo nivel de cada departamento se encuentran las personas que prestan apoyo a los directores de área, los cuales tienen responsabilidades de ejecución.

6.6. Perfiles y Funciones.

Cargo	Director Administrativo y Comercial
Perfil	Administrador de empresas o afines, con estudios de postgrado en mercadeo, con experiencia en administrar y comercializar los servicios de pequeñas empresas y que conozca el contexto del deporte colombiano. Además, debe tener experiencia en la elaboración de estrategias corporativas y la elaboración y ejecución de los diferentes planes administrativos, de mercadeo y comerciales necesarios para hacer sostenible una empresa.
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar el plan de negocio de la empresa, con los componentes de mercadeo, financiero, técnico y organizacional.- Establecer los objetivos y las metas corporativas y de cada una de las áreas que se deben alcanzar para lograr la sostenibilidad que requiere la empresa.- Dirigir la promoción y comercialización de los servicios de la empresa por medios digitales y con visitas corporativas.- Administrar los activos económicos de la empresa.- Comprar los elementos tecnológicos necesarios dentro de la

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

	<p>metodología de entrenamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear el componente de servicio al cliente que debe tener la metodología de entrenamiento Físicamente. - Supervisar que el valor agregado del servicio se esté entregando en cada frente a todos los usuarios.
Remuneración	\$3.500.000 mensuales
Número de personas	1

Cargo	Auxiliar Contable
Perfil	Debe poseer una técnica laboral en procedimientos administrativos. No requiere que tenga experiencia previa
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la facturación. - Llevar y reunir el registro contable. - Reunirse periódicamente con el outsourcing contable para conocer el comportamiento contable de la empresa. - Registrar los movimientos de contables en el software.
Remuneración	Un salario mínimo. \$828.166 mensuales (2019)
Número de personas	1

Cargo	Director Área de Entrenamiento
Perfil	Psicólogo de profesión, con especialización en psicología del deporte, con conocimiento en neurociencias aplicadas al deporte, y experiencia en entrenamiento mental y físico-cognitivo de atletas élite y profesionales, además de tener conocimiento del contexto del deporte colombiano. También, debe ser una persona conocida tanto en el entorno del deporte del país, como en medios de comunicación.
Principales	<ul style="list-style-type: none"> - Crear la metodología de entrenamiento mental y físico-cognitiva

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

funciones	<p>Físicamente, en la que se basará la oferta de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacerse cargo del entrenamiento mental y físico-cognitivo de los deportistas élite y clubes profesionales que contratan el servicio de la empresa. - Capacitar a su grupo de colaboradores en la metodología de entrenamiento Físicamente. - Desarrollar el plan de entrenamiento de los deportistas aficionados y menores de edad y designar el entrenador a cargo de ejecutar el entrenamiento. - Hacer seguimiento a los informes entregados por los entrenadores mentales sobre la evolución de cada usuario y dar la retroalimentación a cada usuario. - Realizar las capacitaciones teóricas grupales. - Capacitarse en las nuevas tendencias en entrenamiento mental aplicado al deporte para adicionar las nuevas prácticas a la metodología Físicamente.
Remuneración	\$3.500.000 mensuales
Número de personas	1

Cargo	Entrenador Mental
Perfil	Profesional de psicología con interés en la psicología deportiva y en las neurociencias aplicadas al deporte, con conocimiento en el contexto del deporte colombiano y con capacidad de manejo de grupos para sesiones de entrenamiento grupales.
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la metodología de entrenamiento Físicamente y entender los objetivos de cada actividad. - Dirigir los planes de entrenamiento que se le asignan con cada usuario y recolectar la información de cada sesión para redactar el informe final. - Presentar el informe final de cada usuario al terminar el programa de

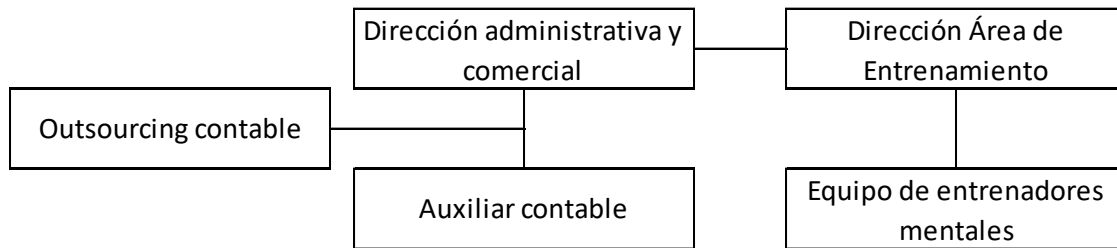
Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

	<p>entrenamiento designado por el director del área de entrenamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Velar por entregar el valor agregado que se le promete a cada usuario, demostrando y justificando desde las neurociencias el porqué de cada actividad.
Remuneración	\$2.000.000 mensuales
Número de personas	2

6.7. Organigrama.

La imagen 6.1. presenta la propuesta de organigrama para el Centro de Alto Rendimiento Físico-Cognitivo Físicamente.

Imagen 6.1. Organigrama Físicamente.



Fuente: Desarrollo propio.

6.8. Esquema de Contratación y Remuneración.

La contratación del personal de Físicamente se hará bajo los dictámenes que indica el Código Sustantivo del Trabajo de Colombia. Los directores de ambas áreas tendrán un contrato indefinido, con los aportes de seguridad social correspondientes. A cada uno de los directores, tanto al administrativo, como al de entrenamiento su remuneración será \$3.500.000 mensuales.

Por otra parte, los dos empleados que se desempeñan como entrenadores mentales tendrán un contrato a término fijo por un año. De esta forma, durante este tiempo podrán ser capacitados y tendrán el suficiente lapso para demostrar sus capacidades. A cada uno de los entrenadores se les pagará \$2.000.000 mensuales.

Por último, la persona que se desarrolle como auxiliar contable, también tendrá un contrato a término fijo por un año, y su remuneración será de un salario mínimo mensual vigente según lo estipule la ley.

6.9. Factores Clave de la Gestión del Talento Humano.

Cuesta (2010), destaca que los factores claves para la gestión del recurso humano son a) la educación y desarrollo, b) los sistemas, c) la compensación y d) el flujo de recursos humanos.

Para el caso concreto de Físicamente, estos cuatro factores se tornan clave en la etapa de la creación de la empresa, ya que permiten encontrar, potencializar y retener el personal que trabaje en la empresa. En un tentativo orden de procesos, el primer factor clave es el flujo de recursos humanos, porque con este se busca el mejor personal para desempeñar las tareas asignadas, estudiar sus fortalezas y debilidades, potencializar su rendimiento y realizar evaluaciones y retroalimentaciones que permitan que sean más efectivos.

Como segundo factor se encuentra la educación y desarrollo, ya que permite que una vez el personal se quede, esté capacitándose continuamente, no solo en el conocimiento necesario en neurociencias aplicadas al deporte, sino en diferentes aspectos profesionales y de formación.

Luego, un buen sistema de trabajo permitirá crear un ambiente de trabajo propicio para que el personal pueda sentirse cómodo y con todo lo necesario en la planeación de riesgos, en la higiene, en la organización, y en la descripción específica de cargos y roles.

Por último, la compensación laboral, tanto monetaria como moral permiten retribuir y motivar al empleado por su desempeño; y planteando nuevos desafíos para alcanzar metas profesionales y personales.

6.10. Sistemas de Incentivos y Compensación del Talento Humano.

Para la etapa inicial del proyecto, no se están considerando incentivos o compensaciones monetarias para el área comercial, ya que esta labor en principio será desarrollada por el director administrativo, el cual contará con un salario básico alto. Sin embargo, para el área de entrenamiento, especialmente para los entrenadores, se buscará otorgar una compensación monetaria que dependerá del servicio que estos le brinden a los usuarios. Lo anterior con el objetivo de motivar el buen servicio.

El programa de incentivo para los entrenadores será administrado por el director administrativo, y será realizado de la siguiente forma: al final de cada ciclo de entrenamiento de del usuario, a este se le entregará una encuesta de una sola pregunta, donde se le preguntará que califique de 0 a 10 el servicio que el entrenador le presto durante el ciclo. Sí la calificación es igual o superior a 9, al entrenador se le otorgará el 7% de los ingresos que se hayan generado por el ciclo de entrenamiento. Vale la pena recordar que la duración del ciclo de entrenamiento es establecida por el director del área de entrenamiento.

6.11. Esquema de Gobierno Corporativo.

El primer paso para conformar el gobierno corporativo de Físicamente será la conformación de la junta directiva, la cual estará integrada por 3 miembros; un socio de la empresa y dos externos. El miembro de la junta directiva que es socio de la empresa es Luis Fernando Suárez, ya que a través de más de 40 años como profesional del deporte, ha desarrollado los contactos en el deporte profesional colombiano que permitirán construir relaciones y sinergias con otros entes del deporte como clubes profesionales y aficionados, otros entrenadores, entes gubernamentales y medios de comunicación.

Un segundo miembro, ya desde la parte externa debe tener experiencia en emprendimiento y en administración y gestión de pequeñas y medianas empresas, el cual puede ayudar a demarcar el rumbo administrativo que toma la empresa. Y el último miembro de la junta, también externo, deberá tener conocimiento y experiencia en el campo de la sicología deportiva, que ayude o guíe desde la sicología los planes de entrenamiento.

La persona que será el puente entre la junta directiva y la empresa es el director administrativo. Este estará a cargo de alinear los intereses de los accionistas con los lineamientos de los miembros de la junta directiva y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. La imagen 6.2. muestra la propuesta de esquema de gobierno corporativo.

Imagen 6.2. Esquema de gobierno corporativo de Físicamente.



Fuente: Elaboración propia.

6.12. Aspectos Legales.

La primera acción por realizar, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Medellín (2019) es asegurarse que el nombre de la empresa no esté registrado ante ninguna Cámara. En una búsqueda realizada en el portal de Registro Único Empresarial y Social RUES (<https://www.rues.org.co/>) se identificó que el nombre Físicamente no está registrado a la fecha. Luego, es importante conocer el código CIU para poder realizar los registros legales. En el caso de Físicamente, el registro CIU es 8552 que se refiere a la Enseñanza Deportiva y Recreativa.

Con esta información, se debe elaborar el Documento de Constitución de la sociedad, en el cual se informa los datos de los accionistas, la razón social, el domicilio, la duración de la sociedad, la actividad a desarrollar, el capital autorizado, suscrito y pagado, la distribución del capital suscrito, el nombramiento del representante legal y sus facultades y limitaciones. Una vez elaborado el Documento de Constitución, todos los socios deben presentarse personalmente el día de la entrega de los documentos ante la Cámara de Comercio. Junto con el documento de constitución de la sociedad, se debe entregar el formulario RUES y el formulario Adicional de Registro con Otras Entidades.

Adicional a lo anterior, también se debe realizar los procesos concernientes a la DIAN, para poder obtener el RUT de la empresa. Primero, se debe diligenciar el formulario pre-Rut para

poder realizar los trámites ante la Cámara, y así obtener el Número de Identificación Tributaria NIT y legalizar el RUT.

Una vez realizadas estas diligencias, se debe registrar el nombre con la Superintendencia de Industria y Comercio.

6.13. Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad.

El Centro de Acondicionamiento Físico-Cognitivo Físicamente será registrado con una estructura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificadas, reglamentadas en el país a través de la ley 1258 de 2008, la cual permite que una sociedad pueda ser constituida por personas naturales y/o jurídicas y que su responsabilidad llegue hasta el monto de sus respectivos aportes.

El aporte que cada uno de los socios realizará y por el que será responsable está expuesto en el siguiente capítulo financiero.

6.14. Regímenes Especiales.

Los regímenes especiales en Colombia aplican para las entidades sin ánimo de lucro, y las empresas asociativas sin ánimo de lucro. Físicamente no se encuentra entre ninguna de estas dos categorías, por lo que hará parte del régimen común, facturando el impuesto al valor agregado por 19% de las transacciones que realice y será sujeto de impuesto de industria y comercio, impuesto de renta y retención en la fuente.

6.15. Esquema de Riesgos Laborales.

Al ingresar al centro, todo usuario debe firmar una carta de exoneración donde especifica que en caso de una lesión o un golpe sufrido en las instalaciones que le impida desempeñarse en su profesión exime al Centro de Alto Rendimiento Físicamente de perjuicios. Sin embargo, es necesario que Físicamente evalúe la viabilidad de una póliza de exoneración de perjuicios con una aseguradora. Los empleados del Centro estarán cobijados por la prestaciones de seguridad que exige la ley como su afiliación a una institución administradora de riesgos laborales.

7. ASPECTOS FINANCIEROS.

7.1. Objetivos Financieros.

- Pagar en el quinto año del proyecto el total del crédito financiero necesario para completar las inversiones iniciales.
- Generar utilidad operacional con un margen superior al 30% en todos los años del proyecto.
- Estructurar un modelo de negocio que permita tener una tasa interna de retorno para los accionistas superior al 50% en 5 años.
- El indicador financiero de nivel de endeudamiento no debe superar el 35% en ninguno de los años del proyecto.

7.2. Política De Manejo Contable y Financiero.

Para Ortiz (2017), las políticas contables de una Pyme como Físicamente, y de acuerdo con las NIIF, son los principios contables, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una empresa al realizar sus estados financieros. Las políticas de manejo contable y financiero deben ser relevantes para la toma de decisiones de la empresa, y fiables, prudentes y neutros.

Las políticas de manejo contable que decida utilizar Físicamente deben regirse por la ley 1314 de 2019 por la cual se rigen los principios y normas de contabilidad e información financiera aceptados en nuestro país, y por las directrices de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

7.3. Presupuestos Económicos (Simulación).

Como se manifestó en el numeral 5.15., los servicios que ofrece Físicamente constan de una metodología de entrenamiento que no requiere de elementos o artículos que tengan un costo directo en la prestación del servicio, a excepción del entrenador mental, que hace parte de los gastos nómina (numeral 7.6), o de artículos de tecnología o de entrenamiento, que hacen parte del presupuesto de inversión inicial (numeral 7.8.).

No se requiere del uso de materias primas, artículos terminados y/o servicios que no estén dentro de los dos presupuestos nombrados en el párrafo anterior.

7.4. Presupuesto de Ventas.

Las proyecciones del presupuesto de ventas están basadas en los resultados del estudio de mercado, los objetivos de mercadeo y el total de disponibilidad horaria que tiene la empresa para prestar el servicio con el número de entrenadores que tiene contratado. A continuación, se fundamenta la proyección de cada mercado:

- En el estudio de mercado de Deportistas Profesionales y Aficionados, en el numeral 3.2.2.1, se detectó que el 62% de los encuestados tienen la intención de contratar los servicios de una empresa como Físicamente. Este porcentaje se toma como referencia del número de usuarios que pueden usar el total de la capacidad instalada de la empresa, que en este caso es la disponibilidad horaria del servicio para el primer año. De acuerdo con el plan de producción en el numeral 5.7., la empresa tiene una disponibilidad horaria de 120 horas para atender deportistas durante los días de la semana. Por ende, se espera que para el primer año se sostenga una carga de trabajo de 74 horas.
- Ahora bien, esas 74 horas deben ser divididas entre los 3 planes que ofrece la empresa y que implican diferentes intensidades horarias por usuario. Para proyectar cuántos de estos planes se pueden vender para el primer año, nuevamente nos basamos en el estudio de mercado en el numeral 3.2.2.1. En el estudio encontramos que el plan con mayor aceptación fue la opción B, el cual es un plan intermedio con una frecuencia de entrenamiento de dos horas a la semana. Con esta información, se espera que los usuarios que se suscriban a este plan sean del 50% de la disponibilidad horaria. Por lo tanto, se proyecta comenzar el primer año con 19 usuarios bajo el plan intermedio. Los otros dos planes (Plan Full: 3 horas de entrenamiento a la semana; y Plan Básico: 1 hora de entrenamiento a la semana) arrojaron una aceptación más baja en el estudio de mercado, por lo que se espera que entre ambos ocupen el restante 50% de la disponibilidad horaria del primer año, obteniendo 6 usuarios para el Plan Full y otros 19 usuarios para el Plan Básico.
- Por otra parte, para el mercado de menores de edad, las horas disponibles durante el fin de semana como se muestra en la tabla 5.3. es de 12 en un fin de semana, o 48 al mes. Adicionalmente, se debe recordar que a diferencia de los planes de entrenamiento del mercado de profesionales y aficionados que es personalizado, el entrenamiento de menores de edad es grupal, conformando grupos de 4 niños. (ver numeral 5.7. Plan de

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Producción). Por ende, la disponibilidad total de atención a menores de edad es de 48. Luego, tomamos la aceptación que tiene la oferta entre los padres de los menores de edad reflejada en el estudio de mercado (numeral 3.2.2.2.), que es de 62%. Con toda la información anterior se espera que para el primer año de la empresa se comience con un grupo de 30 menores de edad.

- El estudio de mercado de clubes y equipos fue investigado a través de entrevista en profundidad (ver razones en el numeral 3.1.9. Diseño de la Herramientas de Estudio Piloto de Clientes), por lo que la proyección de usuarios proyectada para el primer año no se fundamenta como los anteriores mercados, si no más desde el número de equipos que se propone obtener los socios para el primer año, que es de 5 equipos.

Gracias a la información anterior, se fundamenta la proyección de ventas para el primer año que se muestra en la tabla 7.1.

Tabla 7.1. Presupuesto de ventas de Físicamente para el primer año.

Deportistas profesionales y aficionados				
Plan	Costo por Unidad	# de deportistas	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Full	\$ 462.185	6	\$ 2.773.109	\$ 33.277.311
Intermedio	\$ 378.151	19	\$ 7.184.874	\$ 86.218.487
Básico	\$ 294.118	19	\$ 5.588.235	\$ 67.058.824
Total			\$ 15.546.218	\$ 186.554.622

Equipos o selecciones				
Plan	Costo por Unidad	# de equipos	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Grupal	\$ 2.100.840	5	\$ 10.504.202	\$ 126.050.420

Menores de edad				
Plan	Costo por Unidad	# de menores	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Grupal	\$ 294.118	30	\$ 8.823.529	\$ 105.882.353
Ingreso anual total por los 3 mercados			\$ 418.487.395	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7.2. muestra la proyección de ingresos de Físicamente para sus primeros 5 años. Para la misma, se tomaron dos datos que se fundamentan de la siguiente forma:

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

- Se espera que la tasa de crecimiento anual de la empresa sea del 5%, esto basándose en la tendencia de crecimiento de mercado que se describe en la tabla 3.1. que muestra las tasas de crecimiento en cada subsector. Físicamente se ubicaría en el subsector de Otros Gimnasios, los cuales tienen una tendencia de crecimiento global de 4,7%
- Adicionalmente, se toma un incremento del precio de los servicios de la empresa en un 4,67%, que se justifica por el promedio de inflación anual que el Banco de la República (2019) ha reportado en los últimos 5 años.

Tabla 7.2. Presupuesto de ventas de Físicamente a 5 años.

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingreso	\$418.487.395	\$459.932.294	\$505.481.689	\$555.542.068	\$610.560.177

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7.3 ayuda a tener un mejor entendimiento entre la capacidad instalada del centro y su presupuesto de ventas esperado. Esta tabla nace a partir de la capacidad de la empresa de tener 3 empleados en jornadas de trabajo semanales de 48 horas y el estimado de ingreso al mercado y su crecimiento a 5 años. El cuadro se muestra en horas, que permite una comparación más fácil de las horas designadas para atender cada uno de los mercados y el crecimiento esperado en cada uno de ellos.

Tabla 7.3. Capacidad Instalada vs Ventas Esperadas.

	Capacidad Instalada	2020	2021	2022	2023	2024
Atención a Equipos	10	5	5	6	6	6
Atención Deportistas Plan Full	10	6	6	7	7	7
Atención Deportistas Plan Intermedio	25	19	20	21	22	23
Atención Deportistas Plan Básico	30	19	20	21	22	23
Atención a Menores de edad	48	30	32	33	35	36

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Presupuesto de Costos de Comercialización.

El presupuesto de comercialización de Físicamente consta principalmente de la mezcla de mercadeo enunciada en el numeral 4.8. La tabla 7.4. presenta el presupuesto de comercialización en detalle para el primer año de funcionamiento y la tabla 7.5. presenta los mismos costos proyectados a 5 años con una tasa de incremento a cada rubro del 4%. Esta tasa de crecimiento depende solo de las intenciones que el administrador desea aumentar el presupuesto de comercialización.

Tabla 7.4. Presupuesto de Comercialización para el primer año de Físicamente.

ITEM	TOTAL AÑO
Producción audiovisual para redes	\$ 3.600.000
Publicidad en Google Adwords	\$ 2.400.000
Publicidad en instagram	\$ 1.800.000
Hosting de página web	\$ 162.000
Dominio de Página Web	\$ 68.025
Total	\$ 8.030.025

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.5. Presupuesto de Comercialización de Físicamente para 5 años.

	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos de Comercialización	\$8.030.025	\$8.351.226	\$8.685.275	\$9.032.686	\$9.393.993

Fuente: Elaboración propia.

7.6. Presupuesto de Gastos Laborales.

Como se mencionó anteriormente, la empresa contará con 5 empleados. Dentro de la nómina se encuentran 2 directores de área, 2 entrenadores mentales y 1 auxiliar administrativo. El sueldo para los dos directores es de \$3.500.000 mensuales, para los entrenadores mentales es de \$2.000.000 y para el auxiliar administrativo es un salario mínimo vigente a 2019, \$828.116. A cada una de estas personas se les pagará las prestaciones de ley. La tabla 7.6. expone los costos laborales para el primer año de la empresa, y la tabla 7.7. expone estos costos a 5 años tomando un aumento mínimo del salario en 6,47% en cada año.

Tabla 7.6. Gastos Laborales para el primer año de Físicamente.

	Salario	Aux transporte	Total devendago	Seguridad Social				Provision de Prima	Provison de Cesantias	Intereses Cesantias	Vacaciones	Totales
				Salud 8,5%	Pension 12%	ARP 0,522%	CCF					
Director Administrativo	\$ 3.500.000		\$3.500.000		\$420.000	\$18.270	\$140.000	\$291.550	\$ 291.550	\$ 35.000	\$ 145.600	\$ 4.841.970
Director de Entrenamiento	\$ 3.500.000		\$3.500.000		\$420.000	\$18.270	\$140.000	\$291.550	\$ 291.550	\$ 35.000	\$ 145.600	\$ 4.841.970
Entrenador 1	\$ 2.000.000	\$ -	\$2.000.000		\$240.000	\$10.440	\$ 80.000	\$166.600	\$ 166.600	\$ 20.000	\$ 83.200	\$ 2.766.840
Entrenador 2	\$ 2.000.000	\$ -	\$2.000.000		\$240.000	\$10.440	\$ 80.000	\$166.600	\$ 166.600	\$ 20.000	\$ 83.200	\$ 2.766.840
Auxiliar Administrativo	\$ 828.116	\$ 97.032	\$ 925.148		\$ 99.374	\$ 4.323	\$ 33.125	\$ 77.065	\$ 77.065	\$ 9.251	\$ 34.450	\$ 1.259.800
Total Gastos empleados mensual											\$ 16.477.420	
Total Gastos empleados 1er año											\$197.729.041	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.7. Gastos Laborales para los primeros cinco años de Físicamente.

Año	0	2021	2022	2023	2024
Presupuesto de Gastos laborales	\$197.729.041	\$210.433.470	\$223.598.339	\$237.976.497	\$253.284.960

Fuente: Elaboración propia.

7.7. Presupuesto de Costos Administrativos.

La tabla 7.8., de forma desglosada muestra los diferentes gastos administrativos que se proyectan para la puesta en marcha de la idea de negocio. En este presupuesto se puede confirmar el hecho que el arriendo del local es uno de los ítems de mayor peso en los gastos.

Tabla 7.8. Gastos Administrativos para el primer año de Físicamente.

	Mensual	Anual
Arriendo	\$ 3.500.000	\$ 42.000.000
Pago a empresa de aseo	\$ 1.361.345	\$ 16.336.134
Pago a empresa de contabilidad	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Agua y energía	\$ 270.000	\$ 3.240.000
Impuesto de Industria y Comercio	\$ 215.119	\$ 2.581.428
Internet, Teléfono y cable	\$ 215.000	\$ 2.580.000
Diversos (papelería y mensajería)	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Sistema de alarma y seguridad	\$ 69.748	\$ 836.975
Software contable y de facturación	\$ 50.420	\$ 605.042
Licencia Software Windows	\$ 19.167	\$ 230.000
	\$ 6.900.798	\$ 82.809.579

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta los gastos anteriores, en la tabla 7.9. se realiza una proyección a cinco años de los mismos gastos con un incremento del 3,4% cada año de acuerdo con el IPC en el país en el último año

Tabla 7.9. Gastos Administrativos para los primeros cinco años de Físicamente.

	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos Administrativos	\$82.809.579	\$85.625.105	\$88.536.358	\$91.546.595	\$94.659.179

Fuente: Elaboración propia.

7.8. Presupuesto de Inversión.

La inversión que tiene que hacer Físicamente se divide en dos partes: a) los equipos de tecnología que deben ser importados y su costo está en dólares, y b) lo demás artículos, electrodomésticos y muebles necesarios para el servicio en pesos colombianos. La tabla 7.10 muestra el presupuesto de inversión en equipos que deben ser importados.

Tabla 7.10. Inversión en artículos importados.

Ítem	Precio x unidad en dólares	Unidades	Total en dólares	Total en pesos
Gafas estroboscópicas	\$ 350,00	5	\$ 1.750,00	\$ 6.037.500,00
Luces led de entrenamiento de reacción	\$ 1.750,00	3	\$ 5.250,00	\$ 18.112.500,00
Programa de entrenamiento cognitivo visual	\$ 5.997,00	1	\$ 5.997,00	\$ 20.689.650,00
Estación sensorial de entrenamiento cognitivo	\$ 3.500,00	2	\$ 7.000,00	\$ 24.150.000,00
			Total	\$ 68.989.650,00

TRM

3450

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7.11 muestra la inversión en los demás artículos, electrodomésticos y muebles que pueden ser adquiridos directamente en Colombia.

Tabla 7.11. Inversión en artículos necesarios para el servicio.

Ítem	Precio x unidad en pesos	Unidades	Total en pesos
Proyector de video	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
Computadores	\$ 1.069.990	3	\$ 3.209.970
Conos	\$ 1.400	50	\$ 70.000
Bicicletas estáticas	\$ 1.188.000	2	\$ 2.376.000
Balones de fútbol	\$ 99.110	4	\$ 396.440
Balones de baloncesto	\$ 98.800	4	\$ 395.200
Bolas de tenis	\$ 8.533	30	\$ 255.990
Aros	\$ 10.000	20	\$ 200.000
Soportes para tabletas	\$ 40.000	2	\$ 80.000
Escritorios	\$ 450.000	5	\$ 2.250.000
Nevera con vitrina	\$ 1.749.900	1	\$ 1.749.900
Lockers	\$ 683.720	1	\$ 683.720
Sillas sala de espera	\$ 325.000	1	\$ 325.000
Sillas plásticas	\$ 20.000	30	\$ 600.000
Sofa sesión individual	\$ 400.000	1	\$ 400.000
			Total
			\$ 14.492.220

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

El total de la inversión con ambos rubros es de \$83.481.870

7.9. Estados Financieros (Escenario Probable).

A partir de los presupuestos estimados en los numerales del 7.4. al 7.8. se realizan los escenarios probables para los estados financieros básicos de Físicamente para sus primeros 5 años.

7.10. Flujo de Caja.

	Flujo de Caja de la empresa Físicamente S.A.S.				
	al 31 de dic 2020	al 31 de dic 2021	al 31 de dic 2022	al 31 de dic 2023	al 31 de dic 2024
Ingresos					
Ventas del Periodo (Cobradas)	\$ 418.487.395	\$ 459.932.294	\$ 505.481.689	\$ 555.542.068	\$ 610.560.177
Capital Sociedad	\$ 50.000.000				
Prestamo	\$ 33.481.870				
Total Ingresos	\$ 501.969.265	\$ 459.932.294	\$ 505.481.689	\$ 555.542.068	\$ 610.560.177
Egresos					
Pago de Obligaciones Financieras	\$ 4.678.532	\$ 5.521.424	\$ 6.516.173	\$ 7.690.137	\$ 9.075.604
Pago gastos financieros	\$ 5.237.795	\$ 4.394.903	\$ 3.400.155	\$ 2.226.191	\$ 840.723
Gastos Generales	\$ 271.872.271	\$ 287.713.427	\$ 304.123.598	\$ 321.859.404	\$ 340.641.759
Pago dividendos (Utilidades del ejercicio)		\$ 83.536.240	\$ 101.255.485	\$ 121.445.247	\$ 143.889.267
Compra activos fijos	\$ 83.481.870				
Pago de Impuestos	\$ -	\$ 41.144.715	\$ 49.872.105	\$ 59.816.316	\$ 70.870.833
Total de Egresos	\$ 365.270.469	\$ 422.310.709	\$ 465.167.515	\$ 513.037.293	\$ 565.318.185
Flujo Neto del Periodo	\$ 136.698.796	\$ 37.621.585	\$ 40.314.173	\$ 42.504.775	\$ 45.241.991
Saldo Inicial de Caja	\$ -	\$ 136.698.796	\$ 174.320.382	\$ 214.634.555	\$ 257.139.330
Saldo Final de Caja	\$ 136.698.796	\$ 174.320.382	\$ 214.634.555	\$ 257.139.330	\$ 302.381.321

7.11. Estado de Resultados.

	Estado de resultado de la empresa Físicamente S.A.S.				
	Del 1 de ene al 31 de dic 2020	Del 1 de ene al 31 de dic 2021	Del 1 de ene al 31 de dic 2022	Del 1 de ene al 31 de dic 2023	Del 1 de ene al 31 de dic 2024
Ingresos Brutos	\$ 418.487.395	\$ 459.932.294	\$ 505.481.689	\$ 555.542.068	\$ 610.560.177
<i>Devoluciones</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Netos	\$ 418.487.395	\$ 459.932.294	\$ 505.481.689	\$ 555.542.068	\$ 610.560.177
<i>Costo de Ventas</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ 418.487.395	\$ 459.932.294	\$ 505.481.689	\$ 555.542.068	\$ 610.560.177
<i>Gastos laborales</i>	\$ 197.729.041	\$ 210.433.470	\$ 223.598.339	\$ 237.976.497	\$ 253.284.960
<i>Gastos de administración</i>	\$ 82.809.579	\$ 85.625.105	\$ 88.536.358	\$ 91.546.595	\$ 94.659.179
<i>Gastos de comercialización</i>	\$ 8.030.025	\$ 8.351.226	\$ 8.685.275	\$ 9.032.686	\$ 9.393.993
Total Gastos de Admon y Ventas	\$ 288.568.645	\$ 304.409.801	\$ 320.819.972	\$ 338.555.778	\$ 357.338.133
Utilidad Operacional	\$ 129.918.750	\$ 155.522.493	\$ 184.661.717	\$ 216.986.290	\$ 253.222.044
<i>Gastos financieros</i>	\$ 5.237.795	\$ 4.394.903	\$ 3.400.155	\$ 2.226.191	\$ 840.723
<i>Ingresos no operacionales</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Otros gastos no operacionales</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 124.680.955	\$ 151.127.590	\$ 181.261.562	\$ 214.760.100	\$ 252.381.321
<i>Impuesto</i>	\$ 41.144.715	\$ 49.872.105	\$ 59.816.316	\$ 70.870.833	\$ 83.285.836
Utilidad Neta	\$ 83.536.240	\$ 101.255.485	\$ 121.445.247	\$ 143.889.267	\$ 169.095.485

7.12. Balance General.

	Balance General de la empresa Físicamente S.A.S.					
	Inicio de la idea de negocio	Al 31 de dic 2020	Al 31 de dic 2021	Al 31 de dic 2022	Al 31 de dic 2023	Al 31 de dic 2024
ACTIVOS						
<i>Corrientes</i>						
Efectivo	\$ 16.099.766	\$ 136.698.796	\$ 174.320.382	\$ 214.634.555	\$ 257.139.330	\$ 302.381.321
Total activo Corriente	\$ 16.099.766	\$ 136.698.796	\$ 174.320.382	\$ 214.634.555	\$ 257.139.330	\$ 302.381.321
<i>Fijos</i>						
Maquinaria y Equipos	\$ 72.683.280	\$ 72.683.280	\$ 72.683.280	\$ 72.683.280	\$ 72.683.280	\$ 72.683.280
Muebles y Enseres	\$ 6.088.620	\$ 6.088.620	\$ 6.088.620	\$ 6.088.620	\$ 6.088.620	\$ 6.088.620
Equipos de Computo y Comunicación	\$ 4.709.970	\$ 4.709.970	\$ 4.709.970	\$ 4.709.970	\$ 4.709.970	\$ 4.709.970
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 16.696.374	\$ 33.392.748	\$ 50.089.122	\$ 66.785.496	\$ 83.481.870
Total Activo Fijo Neto	\$ 83.481.870	\$ 66.785.496	\$ 50.089.122	\$ 33.392.748	\$ 16.696.374	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 99.581.636	\$ 203.484.292	\$ 224.409.504	\$ 248.027.303	\$ 273.835.704	\$ 302.381.321
PASIVOS						
<i>Pasivo a Corto Plazo</i>						
Obligaciones Financieras a Corto Plazo	\$ 9.916.327	\$ 5.521.424	\$ 6.516.173	\$ 7.690.137	\$ 9.075.604	\$ -
Impuestos por Pagar	\$ -	\$ 41.144.715	\$ 49.872.105	\$ 59.816.316	\$ 70.870.833	\$ 83.285.836
Total Pasivo Corriente	\$ 9.916.327	\$ 46.666.139	\$ 56.388.277	\$ 67.506.452	\$ 79.946.437	\$ 83.285.836
<i>Pasivo a Largo Plazo</i>						
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	\$ 39.665.309	\$ 23.281.914	\$ 16.765.741	\$ 9.075.604	\$ -	\$ -
Total Pasivo a Largo Plazo	\$ 39.665.309	\$ 23.281.914	\$ 16.765.741	\$ 9.075.604	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 49.581.636	\$ 69.948.053	\$ 73.154.018	\$ 76.582.056	\$ 79.946.437	\$ 83.285.836
PATRIMONIO						
Capital	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 83.536.240	\$ 101.255.485	\$ 121.445.247	\$ 143.889.267	\$ 169.095.485
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 50.000.000	\$ 133.536.240	\$ 151.255.485	\$ 171.445.247	\$ 193.889.267	\$ 219.095.485
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 99.581.636	\$ 203.484.292	\$ 224.409.504	\$ 248.027.303	\$ 273.835.704	\$ 302.381.321

7.13. Indicadores Financieros.

Tomando los datos de las proyecciones en los anteriores estados financieros, se realizan los principales indicadores financieros que ayudan a entender a viabilidad de la presente idea de negocio. Las fórmulas y análisis que se presentan a continuación son basados en el trabajo de Ortiz (2017).

- Indicadores de Liquidez.

Los indicadores de liquidez sirven para identificar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus compromisos y obligaciones a corto plazo. En la tabla 7.12. se analizan los indicadores de razón corriente y capital neto de trabajo para los 5 años proyectados de la idea de negocio.

Tabla 7.12. Indicadores de Liquidez de Físicamente para 5 años.

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
Año	2020	2021	2022	2023	2024
Razón Corriente	2,93	3,09	3,18	3,22	3,63
Capital Neto de Trabajo	\$ 90.032.657	\$117.932.104	\$147.128.103	\$177.192.893	\$219.095.485

Fuente: Elaboración propia basado en Ortiz (2017).

El indicador de razón corriente indica la capacidad que la empresa tiene para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Para el primer año de Físicamente, se espera que este indicador sea 2,93; es decir que por cada peso que Físicamente debe a corto plazo, tendrá \$2,93 para cubrir las obligaciones. A través de los 5 años, se espera que la razón corriente sea positiva, llegando a tener \$3,63 por cada peso que debe a corto plazo.

Para conocer de forma cuantitativa, en valores monetarios lo que indica la razón corriente se usa el indicador de capital neto de trabajo. Como lo expresa Ortiz (2017, p. 136), “este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación en número de veces”. Como se observa en la tabla 7.11., para el primer año de Físicamente, se contará con un capital neto de trabajo superior a 90 millones, y se espera que a través de cada periodo se incremente hasta llegar a 219 millones el último año.

Otro de los indicadores de liquidez más conocido es la prueba ácida; este indicador no se analizó ya que involucra la contabilidad de inventarios, y por lo que se ha escrito a lo largo de este plan, el servicio que ofrece Físicamente no requiere de inventarios.

- Indicadores de Actividad.

Los indicadores financieros de actividad ayudan a determinar la eficacia con la que una empresa utiliza sus recursos. Es decir, el tiempo que transcurre en recuperar el dinero invertido en cada una de las actividades de la empresa, como lo son la recuperación de cartera, la rotación de inventarios, el tiempo de crédito con proveedores y el ciclo del efectivo total. La tabla 7.13. muestra los indicadores financieros de actividad analizados para Físicamente.

Tabla 7.13. Indicadores de Actividad de Físicamente para 5 años.

INDICADORES DE ACTIVIDAD					
Año	2020	2021	2022	2023	2024
Rotación del Activo Total		2,15	2,14	2,13	2,12

Fuente: Elaboración propia basado en Ortiz (2017).

El indicador de rotación de activo total ayuda a identificar el número de veces en que la inversión en activos fue respaldada en la venta de ese año. Es decir, que las ventas de determinado año cubren la inversión en activos. Para el caso específico de Físicamente, el primer año se espera que las ventas representen 2,15 veces la inversión depositada en activos. Sin embargo, se proyecta que a través del tiempo este indicador financiero disminuirá debido a que se espera que los activos, específicamente el efectivo, crezca fruto al crecimiento de ventas. Sin embargo, de igual forma se espera que para el último año proyectado la rotación de activo total sea positiva, llegando a 2,12.

Los demás indicadores de actividad más reconocidos no son analizados por las siguientes razones. Los indicadores de rotación de inventarios y de proveedores no son analizados ya que, como se ha manifestado en este plan, la idea de negocio no requiere de proveedores de materias primas ya que el servicio no necesita de materiales; por lo tanto, tampoco requiere de inventarios. Por otra parte, el indicador de cartera no es analizado en este plan puesto que no se conoce actualmente el porcentaje de las ventas que serán a crédito.

- Indicadores de Rentabilidad.

Este grupo de indicadores financieros sirven para determinar la labor que la administración realiza frente al control de costos y gastos del ejercicio. Se conocen por ser los indicadores más utilizados o estudiados por inversionistas potenciales. La tabla 7.14. muestra los indicadores de rentabilidad de la proyección de 5 años de la presente idea de negocio.

Tabla 7.14. Indicadores de Rentabilidad de Físicamente para 5 años.

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
Año	2020	2021	2022	2023	2024
Margen Bruto de Utilidad	100%	100%	100%	100%	100%
Margen Operacional de Utilidad	31%	34%	37%	39%	41%
Margen Neto de Utilidad	20%	22%	24%	26%	28%
Rendimiento del Patrimonio		71%	75%	79%	82%
Rendimiento del Activo Total		47%	51%	55%	59%
EBITDA		\$476.628.668	\$522.178.063	\$572.238.442	\$627.256.551

Fuente: Elaboración propia basado en Ortiz (2017).

El margen bruto de utilidad en cada uno de los años representa el 100%, ya que, como se ha expresado anteriormente, la presente idea de negocio no requiere de la compra de artículos para ser procesados o vendidos. Por ende, el margen bruto siempre será del 100%.

Por otra parte, el margen operacional de utilidad es el indicador que permite reconocer si el ejercicio es rentable independientemente de su financiación. Es decir, si la empresa logra cubrir con sus ingresos los gastos fijos y variables, independientemente de donde haya provenido la financiación. Para el primer año de Físicamente, se espera que el margen neto de utilidad alcance el 31%, y que a través de los 5 años llegue a un porcentaje de 41%.

El margen neto de utilidad es el porcentaje que indica si al final de los costos y los gastos queda dinero libre para la empresa. Es decir, si el ejercicio es rentable y deja dinero que pueda ser devuelto a los inversionistas o si puede ser reinvertido en la empresa. Para el primer año de Físicamente se proyecta que este indicador sea del 20%, y constantemente este incrementando a través de los años hasta llegar a 28% para el quinto año.

Por otra parte, se encuentran los indicadores de rendimiento de patrimonio y de activo total. El primero ayuda a determinar el rendimiento que obtuvieron los inversionistas respecto a la utilidad. Es decir, en que tanto la utilidad del ejercicio de determinado año iguala a la

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

inversión realizada en patrimonio. Para el segundo año de Físicamente, se proyecta que este rendimiento tenga un porcentaje de 71%, e incrementando para los próximos años llegando al año final a 82%.

El rendimiento del activo total señala la proporción en que las utilidades generadas en el ejercicio corresponden a la inversión en activos totales. Para el segundo año de la presente idea de negocio, se espera que este indicador este en 47%, y que incremente a través de los años hasta llegar a 59%.

Para el presente plan de negocios no se realiza el análisis de punto de equilibrio, ya que al no usar costos variables en el servicio que ayudan a determinar el número de unidades que se requieren vender.

- Indicadores de Endeudamiento.

Los indicadores de endeudamiento sirven para identificar el nivel de participación en la empresa tanto de inversionistas y de acreedores. Es decir, qué tanta participación de los activos es financiada por los inversionistas y qué tanta por los bancos. Adicionalmente ayuda a determinar la salud financiera de la empresa, es decir, si está en capacidad de pagar sus deudas. La tabla 7.15. muestra la proyección de los principales indicadores de endeudamiento para 5 años.

Tabla 7.15. Indicadores de Endeudamiento de Físicamente para 5 años.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
Año	2020	2021	2022	2023	2024
Nivel de endeudamiento	34%	33%	31%	29%	28%
Concentración de pasivo a corto plazo	67%	77%	88%	100%	100%
Endeudamiento Financiero	7%	5%	3%	2%	0,00%
Impacto de la carga financiera	1%	1%	1%	0,40%	0,14%
Cobertura de interés	1%	1%	1%	0,40%	0,14%

Fuente: Elaboración propia basado en Ortiz (2017).

El primero de los indicadores es el nivel de endeudamiento. Este indicador revela el porcentaje en que personas o entidades externas a la compañía, como por ejemplo los bancos, han financiado los activos de la empresa. Para el primer año de la presente idea de negocio, se proyecta que este indicador este en 34%, y que disminuya con los años hasta llegar a 28% para el quinto año.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

El indicador de pasivos a corto plazo indica qué porción de la deuda total de una empresa corresponde a pasivos corrientes (deben pagarse en menos de un año) y qué porción corresponde a pasivos no corrientes (deben pagarse en un plazo mayor a un año). Para la presente idea de negocio, este indicador se proyecta en un porcentaje de 67% para el primer año, e incrementa hasta llegar a 100% en el quinto año. Esto no necesariamente es malo, ya que si se revisa el balance general, presentado en el numeral 7.12., el pasivo corriente para el último año corresponde solo al pago por impuesto de renta, no a deudas bancarias, ya que las mismas habrán sido pagadas por completo en este mismo año.

Por otra parte, el impacto de la carga financiera ayuda a entender que porcentaje de las ventas debe ser usado para cubrir los gastos de las deudas. Para el primer año proyectado, se espera que este indicador no supere el 1%, y que para el cuarto año sea menor al 1%.

Por último, se encuentra el indicador cobertura de interés, el cual mide el porcentaje que los gastos financieros toman de la utilidad operacional. Como se proyecta que la utilidad operacional de Físicamente sea la misma que las ventas, los porcentajes de los indicadores de carga financiera y cobertura de interés sea el mismo.

- Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

Para ambos indicadores tomamos como inversión inicial los \$50.000.000 que los socios entregan al momento de constitución de la empresa. Los retornos a esta inversión son los dividendos pagados a los accionistas por medio de la utilidad neta que se proyecta para cada año, y la tasa de referencia se toma aquella que ofrece el banco Bancolombia en un CDT por el mismo valor de la inversión a 365 días, esta tasa es de 4,55% (dato tomado del simulador de tasas para CDTs del mismo banco). Con lo anterior obtenemos que:

- Valor presente neto del proyecto: \$484.600.234
- Tasa interna de retorno: 185,35%

7.14. Fuentes de Financiación.

Para el inicio de esta idea de negocio es necesario contar con dos fuentes de financiación. La primera de ellas viene por parte de los socios, los cuales deben otorgar un capital suscrito y pagado de \$50.000.000 de pesos. La segunda fuente de financiación será a través de bancos, de

los cuales se buscará obtener un préstamo de \$33.481.870. Este monto ayudará a completar lo que se requiere para la inversión inicial del primer año de la empresa.

Es ideal que el préstamo bancario se pague en un periodo de 60 meses, con un préstamo nominal mensual de 1,39% (18,02% anual) para que la cuota mensual quede en \$826.360,21. De esta forma, el pago total por el préstamo bancario sumando capital e interés será de \$49.581.636,39

7.15. Evaluación Financiera.

La presente idea de negocio requiere de una inversión inicial de un poco más de 83 millones de pesos como capital suscrito y pagado para importar elementos y sistemas con tecnología necesaria para la prestación del servicio, artículos y accesorios básicos de entrenamiento físico, además de los muebles y encerres para la adecuación del lugar. Los 3 socios cuentan con un capital inicial de 50 millones de pesos, por lo que el capital restante debe ser captado del sistema financiero. Obtener un préstamo de 34,5 millones de pesos a una tasa de 1,39% mes vencido a un plazo de 60 meses se convierte en un pago total con intereses en este mismo lapso de 49,5 millones de pesos. De acuerdo con las proyecciones financieras, Físicamente estará en capacidad de pagar a los acreedores este pasivo en sus primeros 5 años, y apalancarse del mismo para poner en marcha el modelo de negocio como se requiere.

Por otra parte, como el presente plan de negocio se refiere a un servicio, los estados financieros proyectados no muestran una incidencia o un peso en los rubros de compra de materia prima o almacenamiento de inventarios. Sin embargo, se estima que los gastos administrativos, donde se incluyen los gastos laborales, administrativos y de comercialización, equivalgan a un 69% de las ventas presupuestadas para el primer año. Por ende, es indispensable que para el primer año se haga un seguimiento estricto a la generación de ingresos basado en la labor comercial, y un estricto control a los gastos, especialmente los gastos laborales, que para el primer año representarían el 68% dentro de este rubro, para que así este porcentaje se sostenga en este nivel o pueda ser menor.

Otro elemento financiero para destacar de este plan de negocio es que si las proyecciones se cumplen como se espera, desde el primer año Físicamente obtendrá un margen de utilidad operativa del 31%. Esto siempre y cuando, la dirección administrativa y comercial tenga la disciplina de generar los ingresos que se esperan, aumente el número de clientes cada año como

se estima y controle los gastos administrativos en general. Como lo expresa Ortiz (2017), este margen da una idea de la viabilidad del negocio y de la capacidad de sus administradores, por lo que es indispensable que los socios evalúen con periodicidad este rubro.

Un último elemento financiero que ayuda a evaluar la viabilidad de este plan de negocio es el valor presente neto que se proyecta para el mismo. Se estima que para los 5 años iniciales se alcance un VPN superior a los 484 millones de pesos. Todo esto, siempre y cuando se cumplan las metas de ingresos y de control de gastos.

Los elementos anteriormente evaluados ayudan a establecer una viabilidad financiera del presente plan de negocio que resulta favorable para los accionistas, disminuye el riesgo para los acreedores y les asegura a los usuarios una empresa con posibilidades de sostenimiento a largo plazo.

8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.

8.1. Dimensión Social.

Uno de los resultados que arrojó la investigación de mercados entre gran parte de los deportistas y padres de familia que manifestaron tener dudas o no querer adquirir los servicios de Físicamente basaron su respuesta en una percepción de un costo alto del servicio y su dificultad para pagar el servicio. Como lo explica Quitián (2014), el perfil económico del deportista colombiano al comenzar su carrera es humilde y sin muchas ayudas gubernamentales o privadas por lo que una inversión extra por su cuenta en su preparación no es factible. Este hecho se complementa con la información recolectada en la investigación de mercado realizada a entrenadores deportivos, donde manifestaron que el presupuesto dedicado a la preparación psicológica y físico-cognitiva de los deportistas es reducido.

Uno de los socios fundadores de esta idea de negocio, Luis Fernando Suárez, conoce de primera mano la realidad económica que la mayoría de los deportistas profesionales de nuestro país tienen al inicio de su carrera, y muchos de ellos tienen un talento excepcional que no logran canalizar en resultados deportivos y personales por la falta de un acompañamiento calificado que le ayude a enfocar su trabajo de forma profesional como se menciona en el numeral 1.1. sobre el origen de la idea del negocio.

Físicamente reconoce que su labor ayuda a marcar diferencia en la preparación mental y físico-cognitiva de deportistas, pero que no todos pueden acceder a entrenar con la empresa por razones económicas. Por ende, la intención de Físicamente es hacer una alianza con las dos instituciones públicas a cargo de la recreación y del deporte, como es el caso del INDER en Medellín e Indeportes Antioquia en Antioquia para que 8 de los deportistas jóvenes más destacados de la región con bajos ingresos, 4 de cada institución, puedan tener un plan de entrenamiento físico-cognitivo y mental y el acompañamiento de la empresa en la preparación de competencias internacionales específicas.

El objetivo de la dimensión social de Físicamente es poder ayudar a los jóvenes deportistas antioqueños con un talento extraordinario a que puedan preparar mejor las competencias claves en su carrera deportiva para que tengan un impulso en su profesión y logren tener una realidad social y económica diferente.

En la alianza que Físicamente realice con ambas instituciones debe existir claridad del perfil del deportista que se beneficiará de este convenio, para que se cumpla para que se pueda cumplir con plenitud el objetivo de la dimensión social, y el tiempo por el cual se desarrollará el

acompañamiento, que lo ideal es que sea no superior a un año para que así, más deportistas puedan beneficiarse del entrenamiento.

8.2. Dimensión Ambiental.

A pesar de que la presente idea de negocio no utiliza un sistema de producción que requiera de recursos naturales en gran escala, y que no genera desechos directos por una producción, de alguna forma si deja una huella ambiental que aunque puede ser mínima, debe responsabilizarse por disminuirla fomentando el uso de buenas prácticas ambientales tanto en sus empleados, como en sus usuarios. Para esto, la empresa debe realizar un manual de buenas prácticas basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Y difundirlo entre la comunidad Físicamente.

Entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible en que la empresa puede influir directamente son Agua Limpia y Saneamiento, Energía Asequible y No Contaminante, Ciudades y Comunidades Sostenibles, y Producción y Consumo Responsables.

Ante el primer objetivo descrito, se fomentará entre los empleados y los usuarios el uso correcto de las fuentes de agua localizadas dentro del Centro de Alto Rendimiento como duchas, lavamanos, fuentes de agua potable y baños. El objetivo es hacer conscientes a los usuarios y empleados de la importancia de la administración de este recurso tanto en las instalaciones de Físicamente, como en sus hogares.

Para el segundo objetivo, Energía Asequible y No Contaminante, más que plantearse generarla a través del uso de paneles solares u otros dispositivos, ya que la instalación de éstos está sujetos a la locación que se use, es saber administrar las diferentes fuentes de energía presentes en el centro. Se debe instruir a los empleados de Físicamente a que no dejen encendidos dispositivos de entrenamiento, de computo o luces de las instalaciones cuando no se están utilizando. Se procurará que todo el sistema de iluminación de las instalaciones sea lo más eficaz, efectiva y sustentable.

Ante las Ciudades y Comunidades Sostenibles, se fomentará dentro de la comunidad de usuarios y empleados de Físicamente que hagan uso de medios alternativos de transporte para que lleguen a las instalaciones. Una de las propuestas que se hace en este plan de negocio es que la ubicación del centro de alto rendimiento sea cercana a las unidades deportivas de la ciudad de Medellín, y todas éstas poseen estaciones o paraderos del sistema de transporte masivo de la

ciudad. Por ende, se puede incentivar a los usuarios a que hagan uso de este medio. También, se debe fomentar el uso de la bicicleta como medio alternativo. Para esto, ayuda habilitar un espacio de parqueo de bicicletas en las instalaciones.

El último Objetivo de Desarrollo Sostenible que la empresa puede afectar directamente es Producción y Consumo Responsables. Para ayudar a este objetivo, se evitará la venta de líquidos en envases plásticos. Para la hidratación de los usuarios, se incentivará que los mismos traigan su propio termo y que obtengan el agua de fuentes de agua potable garantizada que estarán disponibles en las instalaciones. Aparte de esta acción, se fomentará y se capacitará a los empleados y los usuarios en la forma correcta de reciclar dentro de las instalaciones.

Este manual de buenas prácticas debe ser enseñado y comunicado a todos los usuarios al ingresar por primera vez a la empresa. Se espera que con esta acción, no solo se fomente las buenas prácticas dentro de las instalaciones, sino también en los hogares de cada uno de los integrantes de la comunidad Físicamente.

Para que exista un incentivo real por parte de los usuarios en la adopción de estas prácticas, se propone un esquema de recompensa basado en regalar material bibliográfico de psicología deportiva y neurociencias aplicadas al deporte a aquellas personas que cumplen con el manual de buenas prácticas. Esta propuesta nace basada en la experiencia que han tenido dos socios del presente plan, Felipe Camacho y Luis Fernando Suárez, con los atletas que han dirigido anteriormente. En varios casos, ambos han sido consultados por jugadores acerca de libros que les ayude a profundizar o complementar el conocimiento que están adquiriendo en el entrenamiento. En ocasiones, ambos socios han comprado varias copias de libros para regalarlas al equipo. Previendo que esta misma situación pueda repetirse con los atletas que participen en el centro de acondicionamientos se otorgará cada mes un libro al atleta con las mejores prácticas de sostenibilidad. Este programa debe ser dirigido y ejecutado por los mismos instructores del centro, ya que son ellos los que están en contacto permanente con los atletas. Por lo tanto, siempre que realicen el informe final del entrenamiento con el usuario, deberán anotar aquellas actitudes o acciones que observaron de adopción de buenas prácticas. Así, al final del mes, se podrá otorgar un veredicto objetivo de quién gana el libro.

8.3. Dimensión Económica.

En cuanto a la dimensión económica, es importante que no solo este plan busque la viabilidad económica de la idea de negocio, sino que también el administrador sea lo suficientemente responsable con la administración de los activos y que ponga en igualdad de condiciones el desarrollo económico de la empresa con el desarrollo social y ambiental, generando un capital social y una buena reputación para la empresa.

Tanto en el capítulo de estudio de mercado como en el capítulo financiero del presente plan se demuestra la viabilidad de la idea de negocio, lo que permite disminuir el riesgo de los accionistas, generar empleo, forjar certeza en los acreedores bancarios, y seguridad en los usuarios de que la empresa se sustentará en el tiempo y les podrá ofrecer un servicio de calidad. Todo lo anterior depende de que el director administrativo realice una dirección responsable y ética basado en lo indicado en el presente plan, que le servirá como hoja de ruta en los primeros años de la empresa.

Para asegurar esto, es necesario que el administrador reporte cada semestre su labor a la junta directiva y a los socios de la empresa, donde informe los estados financieros, las principales inversiones en la dimensiones social, ambiental y económica, los resultados de las inversiones hechas. Además, deberá incluir un plan de acción en los mismos temas para el siguiente mes.

8.4. Dimensión de Gobernanza.

La gobernanza de Físicamente partirá de los buenos principios de administración, ética y responsabilidad social para asegurar la existencia de la empresa a largo plazo y satisfacer el interés de cada uno de los stakeholders alrededor de la empresa. Lo anterior es una labor grupal, en la que tanto administradores, directores, usuarios, junta directiva, socios y gobierno deben colaborar para generar un círculo virtuoso entre los tres elementos de la triada de la sostenibilidad. Aunque las tareas y actividades de cada stakeholder al inicio de la idea de negocio pueden ser claras, es importante que se asigne e informe formalmente el rol a cada uno de estos.

Por ejemplo, es labor de la junta directiva informarse sobre la actualidad tanto de la empresa como del sector, para que tenga los sustentos más objetivos y relevantes a la hora de evaluar el presente de la empresa, y de proponer los posibles caminos de largo plazo de la empresa.

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

Es labor de los accionistas otorgar el monto de capital que indicaron que darían como suscrito y pagado de forma responsable. Además de regirse por lo que indica los estatutos de socios y por lo votado en las juntas. Por otra parte, es importante que así como éstos tienen un interés económico en la empresa y que esperan dividendos o rendimiento de su capital invertido, también tengan una intención de reinversión de capital para la expansión de la empresa y para asegurar el largo plazo de la misma.

En cuanto al director administrativo, adicional a las actividades y responsabilidades mencionadas en el numeral inmediatamente anterior, como centro de todos los stakeholders, debe saber integrar los intereses de cada uno de estos últimos, y diseñar la hoja de ruta de la empresa a corto, mediano y largo plazo. También, debe velar por cumplir con los pagos que se deben realizar al estado por motivo de impuestos u otros rubros, formalizar la contratación de los empleados pagando las prestaciones sociales exigidas por la ley, y asegurar la transparencia de cada transacción de la empresa.

El área de entrenamiento en conjunto debe responsabilizarse de generar un servicio con calidad y debe saber integrar las necesidades de los usuarios con los objetivos empresariales. Adicionalmente, deben responsabilizarse de su capacitación continua en entrenamiento mental y físico-cognitivo para generar mayor valor al servicio.

Por último, los usuarios deben cumplir con el pago de los servicios que adquieren y con los horarios asignados y los manuales de buenas prácticas de conducta y ambientales en las instalaciones.

CONCLUSIONES.

La conclusión general y principal del presente plan de negocio es que la creación de un centro de alto rendimiento mental y físico-cognitivo en el Valle de la Aburrá es viable debido a que los tres mercados están en la disposición de adquirir el producto, los mismos no se encuentran saturados por la oferta, la propuesta de valor y el diferencial son relevantes y las proyecciones e indicadores financieros avalan el proyecto.

Como conclusiones específicas de cada capítulo se presentan las siguientes:

- El análisis de las fuerzas del sector mostró el alto poder de negociación que tienen los proveedores, más específicamente los dueños de los locales ideales para desarrollar en plenitud el servicio. Ante esto, es importante que se evalúe cuidadosamente la ubicación de cada una de las locaciones potenciales e identificar las ventajas y desventajas que ofrece cada sitio para firmar un contrato a largo plazo con el dueño del mejor punto. Sin embargo, en este mismo capítulo se detectó que el proyecto tiene más oportunidades que amenazas ya que no existe saturación de oferta, el mercado de los deportistas profesionales requiere de este tipo de entrenamiento mental, y la posibilidad que sea la misma empresa la que imponga barreras de entradas como el acceso a contactos fácil, o la adquisición de tecnología diseñada para este tipo de entrenamiento.
- Entre los aspectos más relevantes recolectados en el estudio de mercado y que sirven de argumento para la viabilidad del presente proyecto es que los tres mercados manifiestan interés en contratar los servicios de una empresa que pueda trabajar el entrenamiento físico-cognitivo y mental. En el mercado de deportistas élite, se encontró una disposición de adquisición de 62%, siendo la opción de entrenamiento Plan Intermedio la más apetecida que consiste en entrenar 2 veces a la semana por \$450.000. En el mercado de menores de edad y padres de familia, el porcentaje de disposición de adquisición es el mismo, pero estos prefieren el Plan Básico, que consiste en un entrenamiento semanal por \$350.000. Adicionalmente, en las entrevistas sostenidas con encargados de clubes y equipos se detectó que el entrenador valora el trabajo conjunto con un psicólogo deportivo en cancha. También importante, se detectó que aunque no hay un competidor dominante, la empresa Escuela de Campeones goza de buena reputación en el mercado.
- Como se observó en el estudio de mercado, este tipo de oferta todavía no goza de un conocimiento amplio ya que todavía se encuentra en una fase de introducción. Por ende,

Plan de Negocio para el Centro De Alto Rendimiento Físico Cognitivo “Físicamente”

es tarea de Físicamente comenzar a difundir los beneficios de este método de entrenamiento. La propuesta de valor que construya la empresa debe apelar a los dos motivadores más relevantes recolectados en los estudios pilotos: a) la metodología debe adherirse a la disciplina deportiva del usuario, y b) debe estar sustentada en hechos científicos verídicos. Físicamente debe tomar estos dos factores y comunicarlos intensamente en sus primeros años para que el mercado comience a conocer más del producto.

- El aspecto técnico más importante es la consolidación del grupo de trabajo del área de entrenamiento deportivo. Porque, aunque el director del área ya está, es necesario que el mismo tenga buenos recursos humanos que pueda capacitar y en que la metodología de entrenamiento pueda ser multiplicada.
- Las proyecciones financieras muestran un panorama alentador con márgenes operacionales superiores al 30%. Sin embargo, este indicador depende tanto de la disciplina en la generación de ingresos y del estricto control de los gastos generales, entre ellos el pago de nómina y el arriendo. Por ende, el rol del director administrativo se convierte en elemental en este proyecto ya que es la figura encargada de ambos rubros y debe tener una gran capacidad comercial y de gestión de recursos financieros y humanos.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Ácumen. (2018). *¿Qué es Ácumen?*. Recuperado de: <http://acumen.com.ar/que-es-acumen/>
- Alcaldía de Medellín. (2011). *Perfil Socioeconómico Medellín Total*. Recuperado de: <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Publicaciones/Documentos/Encuesta%20Calidad%20de%20Vida/ECV2011/Perfil%20Total%20Medellin%20Encuesta%20Calidad%20de%20Vida%202011.pdf>
- Allied Market Research. (2018). *Global Fitness and Recreational Sports Center Market, 2017 – 2023*. Recuperado de: <https://www.alliedmarketresearch.com/fitness-and-recreational-sports-center-market>.
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2019). *Inicio*. Recuperado de: <https://www.metropol.gov.co/>
- Banco de la República. (2019). *Índices de Precios al Consumidor IPC*. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-consumidor-ipc>
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre COLDEPORTES. (2019). *Reconocimiento Deportivo*. Recuperado de: http://www.coldeportes.gov.co/atencion_ciudadania/glosario_tematico/inspeccion_vigilancia_control/reconocimiento_deportivo
- Cámara de Comercio de Medellín. (2019). *Paso a Paso Crear mi Empresa*. <https://www.camaramedellin.com.co/crear-empresa/paso-a-paso-crear-mi-empresa>
- Coldeportes (2014). *Grupo Interno de Trabajo Centro de Ciencias del Deporte*. Recuperado de: http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes_somos/dependencias/direccion_posicionamiento_liderazgo/62402
- Cornare. (2019). *Subregión Valles de San Nicolás*. Recuperado de: <http://www.cornare.gov.co/corporacion/division-socio-ambiental/subregiones/151-subregion-valles-de-san-nicolas>
- Corporación Deportiva Los Paisitas. (2019). *Festival de Festivales*. Recuperado de: <https://festivaldefestivales.com/>

- Córtez, H. (2018). *¿Qué Tiene el Crossfit que No Pasa de Moda?*, Recuperado de: <https://www.elcolombiano.com/tendencias/crossfit-entrenamiento-en-medellin-AJ9568121>
- Crossfit Games. (2019). *Games*. Recuperado de: <https://games.crossfit.com/games>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Cubillos, N. (15 de enero de 2018) *La Impresionante Cifra que Mueven los Gimnasios en Colombia*. El Colombiano. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/negocio-de-los-gimnasios-en-colombia-IY8010648>
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y Metodología*. México: Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2008). *Censo General 2005*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/censos/libroCenso2005nacional.pdf>
- Dinero. (2014). *Industria Deportiva Saca Provecho del Auge del Ejercicio*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/internacional/articulo/oportunidades-negocio-industria-deportiva/200720>
- EMIS. (2017). *Global – Gyms, Health & Fitness Clubs*. Base de datos EMIS
- Finn, A. y Kayandé, U. (1999) *Unmasking a Phantom; A Psychometric Assessment of Mystery Shopping*. *Journal of Retailing*, 75(2), 195.
- Fortius Mente. (2018). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de: <http://www.fortiusmente.com/#!/quiénes-somos/>
- Gevara, L. (6 de octubre de 2018). *Tras Cerrar Ronda de \$1.000 millones, Fitpal Irá Cuatro Países de la Región*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/internet-economy/tras-cerrar-ronda-de-1000-millones-fitpal-ira-a-cuatro-paises-de-la-region-2778818>
- González, S., Castilblanco, M., Arias-Gómez, L., Martínez-Ospina, A., Cohen, D., Holguín, G., Almanza, A., Camargo, L., Correa-Bautista, J., Escobar, I., García, J., Gámez, R., Garzón, M., Herazo, Y., Hurtado, H., Lozano, O., Páez, D., Ramírez- Vélez, R., Ruíz, N., Tovar, G. y Sarmiento, O. (2016). *Results From Colombia’s 2016 Report Card on Physical Activity for Children and Youth*. *Journal of Physical Activity and Health*. 13(2), 129 – 136.

- Instituto de Recreación y Deporte de Medellín Inder. (2019). *Segunda Infancia*. Recuperado de: <https://www.inder.gov.co/es/oferta/segunda-infancia>
- Hernández, D. (2007). *Potenciales Relacionados a Eventos Cognitivos en Psicología del Deporte*. Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte, 1 (2), 105 – 117.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Ciudad de México, México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Estados Unidos: Pearson.
- MarketLine Case Study: Gyms & Health Clubs Industry Profile. (2016). *Gyms & Health Clubs*, 1 – 20. Recuperado de: <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=115587400&lang=es&site=ehost-live>
- MarketLine Industry Profile: Gyms, Health & Fitness Clubs in North America. (2017). *Gyms, Health & Fitness Clubs Industry Profile: North America*, 1 – 23. Recuperado de: <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=128135425&lang=es&site=ehost-live>
- Mercado, P. (2000). *Propuesta para la Estructura Organizacional de una Empresa Integradora en el sector Primario*. Administración y Organizaciones. 2 (4), 80-104.
- Montenegro, L.G. (1 de agosto de 2016). *La Mentalidad y el Modelo Mariana Pajón*. El Espectador. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/deportes/otrosdeportes/mentalidad-y-el-modelo-mariana-pajon-articulo-646669>
- Mora, J., Díaz, J. y Elósegui, E. (2007) *Revisión Bibliométrica de Algunas Estrategias Cognitivas en los Deportes Individuales y de Adversario*. Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte, 2 (2), 13 – 30.
- Olmedilla, A. y Dominguez, J. (2016). *Entrenamiento Psicológico Para la Mejora de Atención y la Autoconfianza en un Futbolista*. Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico, 1 (1), 1 - 11.
- Ortiz, H. (2017). *Finanzas Básicas para no Financieros con Normas Internacionales de Información Financiera (NIFF)*. Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- Ortiz, O. (2016). *La Ciencia Detrás de la Mentalidad Ganadora de los Colombianos en Río*. Revista Semana. Recuperado de: <https://www.semana.com/juegos-olimpicos-2016/articulo/ciencia-en-psicologia-del-deporte-de-colombia/488252>
- Portafolio, (8 de agosto de 2018). “*Nuestro Principal Competidor no es Otro Gimnasio, Es el Sedentarismo*”. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/entrevista-a-gerente-comercial-de-smart-fit-519867>
- Porter, M. (2008). *Las Cinco formas competitivas que le dan forma a la Estrategia*. Harvard Business Review América Latina.
- Quitíán, D. (2014). *Ser Campeón en Colombia: Triunfar a Pesar de Todo*. Recuperado de: <https://www.razonpublica.com/index.php/politica-y-gobierno-temas-27/7837-ser-campe%C3%B3n-en-colombia-triunfar-a-pesar-de-todo.html>
- Roffé, M. (2016). *La Preparación Psicológica de la Selección Nacional Absoluta de Colombia para el Mundial de Fútbol de Brasil 2014*. Revista de Psicología Aplicada al Deporte y al Ejercicio Físico, 1 (3), 1 - 7.
- Sánchez, C. (2012). *Administración y Estrategias de Precios. Herramientas para la Toma de Decisiones en Marketing*. México: McGraw Hill Educación.
- Toronto F.C. (2018). *High Performance*. Recuperado de: <https://www.torontofc.ca/academy/teams/about/highperformance>
- Universidad el Bosque (2018). *Psicología del Deporte y el Ejercicio*. Recuperado de: <http://www.uelbosque.edu.co/especializacion/psicologia-del-deporte-y-el-ejercicio>
- Venki (2018). *Sobre Nosotros*. Recuperado de: <http://www.venki.co/>
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Colombia: Pearson