



DESARROLLO DE LA EMPRESA FITNESS "ZOGRE"

TRABAJO DE GRADO

CREACIÓN DE EMPRESAS

Fabian Alexander Nicolas Ramirez Mateus

UNIVERSIDAD SANTO TÓMAS

Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación

Gonzalo Florián Velásquez

2025

Tabla de Contenido

Introduccion	3
Nacimiento de una Solución Innovadora	4
Nombre	5
Logotipo	5
Slogan	7
Fundamentacion Humanista	8
Misión	10
Visión	10
Marco Legal	10
Investigacion De Mercados	12
Análisis DOFA individual:	14
Análisis de las Debilidades de los Competidores	19
Estrategias para Aprovechar las Debilidades de los Competidores	19
CAPITULO I: PROPOSICIONES DE VALOR	20
CAPITULO II: Segmentos de Mercado	21
1. Segmentación Psicográfica	22
2. Segmentación Demográfica	22
3. Segmentación Geográfica	23
4. Segmentación Conductual	23
CAPÍTULO III: Canales	24
1. Canales directos (propios)	25
2. Canales indirectos (aliados)	25
Tabla 6	
Estrategias por objetivo	27
Captación	27
Fidelización	28
Upselling	29
2. Tipos de relación	29
• Asistencia dedicada:	29
"• Comunidades:	30
3. Ciclo de voz a voz	30
• Sistema de recompensas:	30
• Gestión de influencers:	30
Capitulo V: Ingresos	30
Punto de Equilibrio	32
Capitulo VI: Asociaciones Claves	36

1. Proveedores Tecnológicos	36
2. Instituciones Deportivas y de eSports	36
3. Empresas de Wellness	37
4. Gobierno Local	37
Capítulo VII: Recursos Claves	38
1. Recursos Físicos	38
2. Recursos Tecnológicos	38
Capítulo VIII: Actividades Claves	40
1. Entrenamiento Personalizado y Monitoreo	41
2. Eventos Híbridos (Físico-Digital)	41
3. Investigación y Desarrollo (I+D)	41
Capítulo IX: Estructura de Costos	42
Tipo Seleccionado: Costos Fijos y Variables	43
3. Punto de Equilibrio	44
Estrategias de Optimización:	47
1. Negociación con proveedores:	47
2. Uso eficiente de espacios:	47
3. Tecnología:	47
Capítulo X: Evaluación Financiera	48
2. Tasa Interna de Retorno (TIR) - 32% vs TIO 20%	50
3. Periodo de Recuperación - 18 meses	50
Lienzo de Modelo de Negocio	51
Referencias	51

Introduccion

En ZOGRE nuestra principal prioridad es maximizar rendimiento de nuestros usuarios y deportistas, más que un simple gimnasio somos un lugar donde puedes maximizar tu rendimiento mediante nuestras instalaciones adecuadas a tu disciplina deportiva, Ya seas de Deportes tradicionales o de Deportes electrónicos ya que contamos con el personal y equipo adecuado a tu disciplina deportiva.

En el panorama actual se aprecia una convergencia progresiva entre el rendimiento físico y el ámbito digital. Según el Global Wellness Economy Monitor (2023) del Global Wellness Institute, la industria del bienestar—que integra soluciones digitales para promover la salud y el bienestar—presenta un crecimiento acelerado impulsado por la demanda de nuevos segmentos y las innovaciones tecnológicas. Asimismo, las directrices de la Organización Mundial de la Salud (2020) en materia de actividad física y comportamiento sedentario resaltan la necesidad de adoptar prácticas saludables que disminuyan el riesgo de enfermedades no transmisibles, enfatizando la importancia de intervenciones integrales en diversos grupos etarios.

En el área de los eSports, estudios recientes han puesto de relieve que los jugadores presentan características en su composición corporal y hábitos de salud que requieren estrategias específicas para contrarrestar los efectos del sedentarismo y lograr un óptimo rendimiento. Por ejemplo, la revisión sistemática de Azaña-Martín et al. (2025) evidencia variaciones en parámetros de salud—como la composición corporal y la regularidad del sueño—en jugadores de eSports, lo cual invita a desarrollar intervenciones personalizadas que aborden dichas condiciones.

Nacimiento de una Solución Innovadora

Es en este contexto donde surge ZOGRE, un concepto revolucionario que redefine los paradigmas del entrenamiento moderno al integrar metodologías de alto rendimiento para deportistas tradicionales y atletas digitales. Estudios recientes han demostrado que la combinación de ejercicio cardiovascular con entrenamientos cognitivos puede mejorar funciones ejecutivas, aumentar la atención sostenida y reducir los tiempos de reacción (Piñera Castro & Ruiz González, 2022). De igual manera, avances en el análisis biomecánico mediante herramientas tecnológicas han mostrado cómo la óptima planificación y evaluación del gesto deportivo contribuyen a prevenir lesiones y a mejorar la eficiencia técnica en la ejecución de movimientos (Mantilla, 2020). Con base en esta evidencia científica actual, ZOGRE se posiciona como una propuesta integral y vanguardista, que une salud física y rendimiento digital en un solo modelo de entrenamiento.

Nombre

Es la combinación de los dos animales que nos representan como organización, el zorro y el tigre que al combinarlo crean la palabra "ZOGRE". Ya que estos dos animales se les asocia un significado, el zorro se suele asociar con la astucia y agilidad mientras que a los tigres se les suele asociar a fuertes y tener una presencia.:

Logotipo



El logotipo está Inspirado en dos animales, el zorro y el tigre los cuales están fusionados en un solo logo, cada animal refleja una cualidad las cuales promovemos en nuestra empresa. El zorro la astucia y agilidad y el tigre la fuerza y dominancia. La paleta cromática de ZOGRE (naranja, azul oscuro, blanco y negro) ha sido cuidadosamente seleccionada para transmitir los valores fundamentales de nuestra marca y reforzar nuestra identidad en el sector del fitness y eSports. El naranja, color dominante en nuestro logo, simboliza energía, entusiasmo y acción, reflejando la vitalidad que impulsa a nuestros usuarios a superar sus límites. Este tono vibrante, asociado psicológicamente

con la motivación y la creatividad, conecta directamente con nuestro público joven y dinámico. El azul oscuro aporta profesionalismo, confianza y estabilidad, equilibrando la intensidad del naranja y representando el enfoque científico detrás de nuestros métodos de entrenamiento. El blanco transmite pureza, claridad y enfoque, destacando nuestra visión holística del bienestar, mientras que el negro añade elegancia, poder y sofisticación, reforzando nuestra posición como líderes innovadores en el mercado. Juntos, estos colores crean un contraste visual impactante que comunica perfectamente nuestra esencia: la perfecta armonía entre energía (naranja), conocimiento (azul), equilibrio (blanco) y excelencia (negro). Esta combinación no solo garantiza alta visibilidad en todos nuestros canales, sino que también establece una conexión emocional inmediata con nuestro público objetivo, asociando inconscientemente la marca con conceptos de rendimiento, tecnología y superación personal.

Slogan

Inspírate, Supérate, Conquista.

Este eslogan tripartito encapsula la filosofía de ZOGRE mediante una estructura lingüística progresiva que guía al usuario en su transformación personal. La selección estratégica de verbos en imperativo ("Inspírate", "Supérate", "Conquista") crea un llamado a la acción escalonado, comenzando por la motivación inicial (etapa emocional), pasando por el desarrollo de capacidades (etapa de esfuerzo) y culminando en el logro de objetivos (etapa de éxito). Cada término ha sido cuidadosamente elegido por su carga semántica: "Inspírate" apela a la conexión emocional con la marca, "Supérate" refleja el proceso de superación personal que promovemos en nuestros programas, y "Conquista"

simboliza la materialización de los logros, ya sea en competencias deportivas, torneos de eSports o metas personales. La progresión silábica (3-3-4) y la aliteración en "-te" generan un ritmo memorable que facilita el recall de marca, mientras que la ausencia de sujeto específico permite su apropiación por diversos segmentos de usuarios. Este eslogan no solo comunica nuestros valores, sino que funciona como un mantra motivacional que acompaña todo el journey del cliente en ZOGRE, desde su primer contacto hasta la consecución de sus metas.

Fundamentacion Humanista

En ZOGRE, creemos que cada persona es única y tiene un potencial ilimitado para alcanzar sus metas físicas, deportivas y personales. Nuestra filosofía se basa en los siguientes principios humanistas, que guían cada aspecto de nuestro trabajo:

1. **Respeto por la Individualidad:** Reconocemos que cada persona tiene necesidades, objetivos y ritmos diferentes. En ZOGRE, diseñamos planes personalizados que se adaptan a las características únicas de cada usuario, respetando su historia, capacidades y aspiraciones.
2. **Promoción del Bienestar Integral:** No solo nos enfocamos en el desarrollo físico, sino también en el bienestar mental y emocional. Creemos que un cuerpo sano y una mente equilibrada son esenciales para alcanzar el máximo potencial. Por eso, ofrecemos programas que integran el entrenamiento físico con técnicas de relajación, concentración y manejo del estrés.

3. Empoderamiento y Autonomía: Fomentamos la autonomía de nuestros usuarios, brindándoles las herramientas y el conocimiento necesarios para que tomen decisiones informadas sobre su salud y rendimiento. Queremos que cada persona se sienta dueña de su proceso y capaz de superar sus propios límites.

4. Inclusión y Diversidad: En ZOGRE, celebramos la diversidad y promovemos un ambiente inclusivo donde todas las personas, sin importar su edad, género, condición física o nivel deportivo, se sientan bienvenidas y valoradas. Creemos que la diversidad enriquece nuestra comunidad y nos permite aprender unos de otros.

5. Comunidad y Apoyo Mutuo: Creemos en el poder de la comunidad para inspirar y motivar. En ZOGRE, fomentamos un ambiente de apoyo mutuo donde los usuarios se sienten parte de un equipo que los anima a alcanzar sus metas. La colaboración y la solidaridad son pilares fundamentales de nuestra filosofía.

6. Ética y Transparencia: Actuamos con integridad en todas nuestras interacciones, manteniendo una comunicación clara y honesta con nuestros usuarios. Nos comprometemos a ofrecer servicios de calidad, respaldados por profesionales capacitados y métodos basados en evidencia.

7. Desarrollo Continuo: Creemos en la mejora constante, tanto para nuestros usuarios como para nosotros mismos. Nos esforzamos por estar al día con las últimas tendencias y avances en el campo del fitness, el rendimiento deportivo y la salud mental, para ofrecer siempre lo mejor a nuestra comunidad.

Misión

En ZOGRE, proporcionar un espacio único donde deportistas, gamers y personas enfocadas en su bienestar físico y mental puedan alcanzar su máximo potencial. A través de programas personalizados, tecnología de vanguardia y un equipo de expertos, buscamos transformar vidas, fomentar hábitos saludables y promover el rendimiento óptimo en todas las disciplinas.

Visión

Para el año 2030, ZOGRE aspira a ser reconocida como la empresa líder en Colombia en la integración de fitness, rendimiento deportivo y entrenamiento para gamers, expandiéndose a nivel nacional e internacional y siendo referente en innovación y calidad de servicios.

Marco Legal

ZOGRE opera bajo las leyes colombianas, cumpliendo con todos los requisitos legales y normativos establecidos para gimnasios y centros de entrenamiento. La empresa se ha registrado ante la Cámara de Comercio de Bogotá, cumpliendo lo estipulado en el Código de Comercio para la formalización de actividades comerciales (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

Para operar en el sector del acondicionamiento físico, es indispensable contar con los permisos sanitarios y de seguridad obligatorios. En este sentido, el Ministerio de Salud y Protección Social ha establecido normas específicas para los centros de entrenamiento. Por ejemplo, la Resolución 1313 de 2020 impone la adopción de

protocolos de bioseguridad —que incluyen medidas de higiene, distanciamiento físico y control de acceso— para garantizar la seguridad de clientes y empleados (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

En cuanto a las obligaciones laborales y fiscales, ZOGRE se ajusta a los lineamientos dispuestos en el Código Sustantivo del Trabajo y en las normas emitidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), lo que asegura tanto la correcta declaración y pago de tributos como el cumplimiento de las condiciones laborales establecidas en la legislación colombiana.

El manejo de la información personal de los clientes es otra prioridad para ZOGRE. La empresa se rige por la Ley 1581 de 2012, que establece el marco de protección de datos personales y exige que se respeten principios como la legalidad, finalidad, libertad, veracidad y seguridad en el tratamiento de dicha información (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Adicionalmente, dado que parte de la oferta de ZOGRE se centra en el fomento del deporte y el entrenamiento de alto rendimiento, la empresa también se beneficia de normativas orientadas al impulso deportivo. El Decreto 1052 de 2022, por ejemplo, establece lineamientos y estrategias para apoyar el talento deportivo y promover la formación integral en Colombia, reforzando el compromiso de la empresa con la excelencia y la prevención (Presidencia de la República de Colombia, 2022).

Por último, ZOGRE se compromete a garantizar un ambiente seguro, inclusivo y accesible para todos sus clientes, en línea con la normatividad que protege el derecho a la igualdad y al acceso a servicios de salud, deporte y recreación en el país.

Investigacion De Mercados

En un mercado cada vez más competitivo, es fundamental comprender las fortalezas y debilidades de los competidores, así como las oportunidades y amenazas del entorno, para posicionar a ZOGRE como una opción líder en el sector del fitness, rendimiento deportivo y entrenamiento para gamers. Este análisis DOFA ha sido elaborado a partir de estudios de mercado y tendencias actuales en Colombia, lo que permite establecer comparaciones precisas entre ZOGRE y competidores clave como SmartFit, Bodytech y la Liga de eSports Colombia.

Estudios recientes han puesto de relieve la evolución del sector fitness en Colombia. Por ejemplo, la Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en Colombia para el Año 2022 identificó que los usuarios demandan cada vez más programas de entrenamiento funcional, circuitos y actividades que respondan a las necesidades de diferentes segmentos de población (Valcarce-Torrente, Arroyo-Nieto, Veiga, & Morales-Rincón, 2022). Además, la versión 2023 de esta encuesta reporta que la consolidación del sector se sustenta en la capacitación del personal y en la digitalización de la oferta (Morales Rincón & Gómez Reyes, 2022).

Por otra parte, la integración de soluciones digitales en el sector del fitness es una

tendencia que también ha impactado en el ámbito deportivo. En este sentido, la creciente presencia de competidores como SmartFit y Bodytech ha establecido un precedente de éxito en la digitalización y expansión de centros de entrenamiento en Colombia (López, 2022). Mientras estas cadenas aprovechan estrategias de expansión y modelos de negocio escalables para captar un amplio segmento de mercado, la Liga de eSports Colombia representa un actor emergente en el ámbito de los deportes digitales, consolidando competencias y programas de entrenamiento especializados para gamers (González, 2025). Esto evidencia la convergencia entre el entrenamiento físico y el desarrollo de habilidades cognitivas y refleja la necesidad de propuestas innovadoras que integren ambos aspectos.

En este contexto, ZOGRE se posiciona estratégicamente al ofrecer un enfoque integral que combina el rendimiento deportivo con el entrenamiento especializado para gamers. Al identificar las debilidades de la competencia –como la homogeneización de las ofertas tradicionales o limitaciones en la digitalización de los programas–, ZOGRE busca capitalizar estas oportunidades mediante la implementación de metodologías que potencien tanto la condición física como las capacidades cognitivas de sus usuarios.

La información base para este análisis se sustenta en estudios y encuestas realizadas en los últimos años, lo que garantiza que las estrategias propuestas se ajustan a las realidades y tendencias del mercado colombiano. Esto permite a ZOGRE no sólo adaptarse a las necesidades actuales, sino también anticiparse a futuros cambios en los sectores fitness y eSports, consolidando una oferta diferenciada y de alto impacto.

Análisis DOFA individual:

Tabla 1

DOFA de SmartFit

Aspecto	Descripción
Debilidades	• Falta de programas especializados para deportistas y gamers. • Atención poco personalizada debido al alto volumen de clientes.
Oportunidades	• Ampliación de servicios especializados para captar nuevos segmentos. • Mejora de la atención al cliente para fidelizar a los usuarios.
Fortalezas	• Precios bajos y amplia cobertura en varias ciudades. • Instalaciones modernas y equipamiento de calidad.
Amenazas	• Saturación del mercado de gimnasios de bajo costo. • Posible entrada de nuevos competidores con propuestas innovadoras.

Tabla 2

DOFA de BodyTech

Aspecto	Descripción
Debilidades	• Precios elevados, limitando el acceso a un público amplio. • No ofrece programas para deportistas de conjunto o gamers.
Oportunidades	• Expansión hacia programas de wellness y rendimiento mental. • Introducción de programas más accesibles para ampliar su base de clientes.
Fortalezas	• Servicios premium y entrenamiento personalizado. • Instalaciones de alta gama y enfoque en wellness.
Amenazas	• Cambios en las preferencias de los clientes hacia opciones más económicas. • Regulaciones que afecten la operación de gimnasios premium.

Tabla 3

DOFA de Liga de eSports Colombia

Aspecto	Descripción
Debilidades	• Sin instalaciones físicas para entrenamiento físico. • Enfoque limitado a lo digital, sin integración de fitness o wellness.
Oportunidades	• Colaboraciones con gimnasios para ofrecer entrenamiento físico a gamers. • Organización de eventos presenciales que integren fitness y eSports.
Fortalezas	• Enfoque en eSports y organización de torneos. • Conexión con la comunidad gamer y patrocinios de marcas reconocidas.
Amenazas	• Dependencia de patrocinios y publicidad para financiar operaciones. • Competencia de otras ligas y plataformas de eSports.

Tabla 4

Análisis DOFA General:

Competidores	Smartf	BodyTech	Liga de eSports Colombia
Amenazas	Saturación del mercado de gimnasios de bajo costo. Posible entrada de nuevos competidores con propuestas innovadoras.	Cambios en las preferencias de los clientes hacia opciones más económicas. Regulaciones que afecten la operación de gimnasios premium.	Dependencia de patrocinios y publicidad para financiar operaciones. Competencia de otras ligas y plataformas de eSports.
Debilidades	Falta de programas especializados para deportistas o gamers.	Precios elevados, limitando el acceso a un público amplio. No ofrece programas para deportistas de conjunto o gamers.	Sin instalaciones físicas para entrenamiento físico. Enfoque limitado a lo digital, sin integración de fitness o wellness.

Fortalezas	Preciosjos y amplia cobertura en varias ciudades.	Servicios premium y entrenamiento personalizado.	Enfoque en eSports y organización de torneos.
	Instalaciones modernas y equipamiento de calidad.	instalaciones de alta gama y enfoque en wellness.	Conexión con la comunidad gamer y patrocinios de marcas reconocidas.
Oportunidades	Ampliación de servicios especializados para captar nuevos segmentos.	Expansión hacia programas de wellness y rendimiento mental.	Colaboraciones con gimnasios para ofrecer entrenamiento físico a gamers.
	Mejora de la atención al cliente para fidelizar a los usuarios.	Introducción de programas más accesibles para ampliar su base de clientes.	Organización de eventos presenciales que integren fitness y eSports.

Análisis de las Debilidades de los Competidores

Las debilidades de los competidores representan oportunidades clave para ZOGRE. Por ejemplo:

- **SmartFit:** carece de programas especializados para deportistas y gamers, lo que permite a ZOGRE posicionarse como una opción única para estos segmentos. Además, su atención poco personalizada es una debilidad que ZOGRE puede contrarrestar con un enfoque cercano y profesional.
- **BodyTech:** aunque ofrece servicios premium, tiene precios elevados que limitan su alcance. ZOGRE puede aprovechar esto ofreciendo programas de alta calidad a precios más accesibles, captando a un público más amplio.
- **La Liga de eSports Colombia:** no cuenta con instalaciones físicas ni integra el fitness en su propuesta. ZOGRE puede destacar al ofrecer un enfoque integral que combine entrenamiento físico y mental para gamers, algo que ningún competidor ofrece actualmente.

Estrategias para Aprovechar las Debilidades de los Competidores

1. **Diferenciación:** Enfatizar nuestra propuesta única que combina fitness, rendimiento deportivo y entrenamiento para gamers.
2. **Personalización:** Ofrecer programas adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, desde deportistas hasta gamers.
3. **Accesibilidad:** Mantener precios competitivos que atraigan a un público amplio sin sacrificar la calidad.
4. **Colaboraciones:** Establecer alianzas con clubes deportivos, equipos de eSports e influencers para ampliar nuestro alcance y fortalecer nuestra marca.

ZOGRE debe enfocarse en comunicar claramente su propuesta de valor, destacando su enfoque integral y personalizado. Además, es crucial invertir en marketing digital y presencia en redes sociales para llegar a los segmentos de deportistas y gamers.

Finalmente, la empresa debe monitorear constantemente las tendencias del mercado y adaptarse rápidamente a los cambios para mantenerse competitiva.

CAPITULO I: PROPOSICIONES DE VALOR

Introducción:

En un mercado fitness saturado de opciones genéricas, ZOGRE surge como una alternativa disruptiva al integrar entrenamiento físico especializado que pretende generar un estado de bienestar integral de tipo personalizado concentrado en un solo espacio. Este enfoque responde a hallazgos recientes que destacan la demanda creciente de servicios dedicados al sector del fitness que logren aliviar al consumidor

Tipo seleccionado: Propuesta de valor diferenciada

ZOGRE se posiciona mediante una

estratégica de tres elementos clave:

1. Fitness especializado para deportistas: Programas científicos para deportes de conjunto y combate, diseñados con equipos especializados y avanzados.
2. Entrenamiento integral para gamers: Protocolos validados que combinan ejercicio físico, corrección postural y técnicas de concentración.
3. Wellness con enfoque holístico: Planes que superan el modelo estético tradicional, incorporando nutrición y salud mental.

La propuesta de ZOGRE representa una evolución significativa en el sector del fitness al validar científicamente sus métodos y atender nichos históricamente desatendidos. A continuación, voy a clasificar la propuesta de valor, estas serán clasificadas del 1 al 5 según su importancia percibida.

1. Personalización

Nosotros ofrecemos programas personalizados para deportistas y gamers, ajustados a necesidades físicas, cognitivas y emocionales.

Beneficio para el cliente: Siente que recibe un servicio hecho a su medida, lo que mejora los resultados y la experiencia.

Importancia percibida: 5/5

Justificación: Los segmentos identificados (competitivos, tecnológicos y orientados al bienestar) valoran altamente los programas individualizados, especialmente los gamers que requieren rutinas adaptadas a su realidad física y mental.

2. Novedad

Integrar entrenamiento físico, cognitivo y digital en un solo espacio, algo no ofrecido por los competidores (SmartFit, BodyTech o la Liga de eSports).

Beneficio para el cliente: Acceso a una propuesta única e innovadora que mezcla lo **mejor de dos mundos:** fitness y eSports.

Importancia percibida: 4/5

Justificación: El cliente objetivo (jóvenes tecnológicos o gamers) busca experiencias nuevas y diferenciadoras; esto los motiva a elegir ZOGRE sobre opciones tradicionales.

3. Desempeño

El enfoque en rendimiento físico y cognitivo se basa en ciencia (HIIT, análisis biomecánico, métodos validados).

Beneficio para el cliente: Mejora visible del **rendimiento atlético o competitivo**, ya

sea en un campo deportivo tradicional o en torneos eSports.

Importancia percibida: 4/5

Justificación: Los usuarios buscan resultados. El **desempeño** es crucial para quienes entrenan con metas competitivas.

4. Accesibilidad

busca ofrecer servicios de **alta calidad** a precios más accesibles que los de la competencia.

Beneficio para el cliente: Mayor número de personas puede acceder a servicios personalizados y tecnológicos.

Importancia percibida: 3/5

Justificación: Aunque no es la prioridad principal del cliente objetivo (más motivado por rendimiento y personalización), sigue siendo una ventaja frente a precios elevados de competidores premium.

5 .Diseño

Zonas diferenciadas, integración digital, uso de tecnología y ergonomía específica para gamers.

Beneficio para el cliente: Mejor experiencia de uso, entornos atractivos y funcionales.

Importancia percibida: 3/5

Justificación: Aunque valoran el diseño, lo perciben como un complemento al rendimiento más que como un fin en sí mismo, aunque este ayude a crear un espacio más agradable.

6. Marca/Status

ZOGRE busca proyectarse como una marca innovadora y científica, distinta al modelo tradicional de gimnasio.

Beneficio para el cliente: Pertenecer a una comunidad de alto rendimiento con estatus especializado.

Importancia percibida: 3/5

Justificación: Algunos clientes valoran la identidad de marca, pero no es el motivo principal de su elección.

CAPITULO II: Segmentos de Mercado

El sector fitness y deportivo en Colombia presenta un dinamismo único en el que la identificación precisa de segmentos de mercado se convierte en una herramienta esencial para lograr el éxito comercial. ZOGRE ha desarrollado un modelo de segmentación multivariable que integra variables psicográficas, demográficas, geográficas y conductuales para ajustar su oferta a las necesidades específicas de cada grupo de clientes.

Tipo seleccionado: Segmentación multivariable (psicográfica, demográfica, geográfica y conductual)

Es estratégico que las empresas inicien y potencialicen sus proyectos con enfoques hacia la satisfacción del cliente y con servicios que complementen su producto.

La segmentación de mercado es una de las estrategias más utilizadas para personalizar el servicio de acuerdo con el cliente objetivo y para ello se encuentran herramientas, que en la mayoría de los casos no son conocidas o simplemente no se toman como referencia y pueden ser tan claves en el desarrollo de una unidad de negocio o proyecto puesto que permiten definir aspectos como el mercado objetivo, la presentación del producto, el precio, etc

1. Segmentación Psicográfica

ZOGRE identifica tres perfiles principales basados en factores psicográficos:

Competitivos: Deportistas y gamers enfocados en superar sus propios límites y obtener rendimientos superiores. Este grupo, predominantemente de 18 a 35 años, se caracteriza por una alta motivación para alcanzar metas personales y profesionales.

Orientados al Bienestar: Adultos que valoran un estilo de vida saludable y buscan el equilibrio entre el bienestar físico y mental. Este segmento, comprendido entre 30 y 50 años, prioriza un enfoque integral de la salud por sobre la mera estética.

Tecnológicos: Jóvenes, entre 18 y 28 años, que integran la tecnología en sus rutinas deportivas utilizando aplicaciones y análisis de datos para optimizar sus entrenamientos y mejorar su rendimiento.

2. Segmentación Demográfica

Desde la perspectiva demográfica, ZOGRE se orienta principalmente hacia consumidores de 18 a 35 años, segmento que representa una porción significativa del

mercado fitness en ciudades metropolitanas de Colombia. Según Euromonitor International (2021), este grupo abarca aproximadamente entre el 75% y el 80% de los usuarios potenciales en centros de bienestar, quienes generalmente disponen de ingresos medios a altos, permitiéndoles acceder a servicios premium de salud y fitness.

3. Segmentación Geográfica

La localización es un factor determinante en la estrategia de ZOGRE. La empresa se ubica estratégicamente en Bogotá, focalizándose en zonas con mayor poder adquisitivo (como las áreas norte y centro), que presentan una alta densidad de consumidores potenciales interesados en servicios de salud y bienestar de calidad (Euromonitor International, 2021).

4. Segmentación Conductual

La segmentación conductual se fundamenta en el análisis de patrones de uso y preferencias:

Frecuencia de Uso: Se ha observado que segmentos potenciales, especialmente deportistas competitivos y gamers, asisten de 3 a 5 veces por semana, lo que indica un alto compromiso con su rutina de entrenamiento.

Beneficios Buscados: La mayoría de los consumidores priorizan la mejora en su rendimiento y la optimización de su salud integral, mientras que un porcentaje menor valora beneficios complementarios como la socialización y el bienestar emocional.

Lealtad: La fidelización se incrementa cuando los usuarios perciben mejoras tangibles en un periodo relativamente corto, generando confianza en la calidad y consistencia del servicio.

La integración de estas variables permite a ZOGRE diseñar estrategias de marketing y comunicación altamente personalizadas. Comprender las diferencias en motivaciones, estilos de vida y patrones de consumo posibilita captar y retener a un público exigente y bien segmentado, maximizando la asignación de recursos y la efectividad de sus campañas comerciales. La segmentación conductual divide a los compradores en segmentos basados en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables de comportamiento son el mejor punto de partida para la creación de segmentos del mercado. (Kotler & Armstrong, 2022).

ZOGRE no se dirige a un mercado masivo, ya que no pretende captar a toda la población general como lo hacen los gimnasios tradicionales. Su enfoque es más preciso y diferenciado. Por esta razón, tampoco se considera una plataforma multilateral, pues no media entre dos o más grupos interdependientes, como lo haría una aplicación que conecta proveedores con consumidores.

Inicialmente, se podría pensar que ZOGRE atiende un nicho de mercado, especialmente al observar su atención especializada hacia los gamers o los deportistas de alto rendimiento. Sin embargo, su oferta no se limita exclusivamente a un solo nicho cerrado, sino que abarca varios segmentos con necesidades concretas. Esto nos lleva a

afirmar que ZOGRE opera bajo una estrategia de mercado segmentado, ya que divide el mercado en grupos específicos —como deportistas tradicionales, gamers competitivos, adultos orientados al bienestar y jóvenes tecnológicos— y ofrece productos y servicios diferenciados para cada uno.

Además, el modelo de negocio de ZOGRE presenta características que apuntan hacia una futura diversificación, debido a la posibilidad de expansión a través de convenios con instituciones, licenciamiento de contenidos digitales y alianzas operativas. Esto indica que, aunque actualmente su mercado es segmentado, la empresa tiene el potencial de atender múltiples líneas de negocio de forma paralela en el mediano plazo.

ZOGRE adopta una estrategia de mercado segmentado, al diseñar su propuesta de valor para atender necesidades específicas de distintos grupos: deportistas tradicionales, gamers competitivos, adultos orientados al bienestar y jóvenes tecnológicos. Esta segmentación permite ofrecer soluciones adaptadas que mejoran la experiencia del cliente y optimizan los recursos de la empresa.

Aunque actualmente ZOGRE opera en un mercado segmentado, su modelo de negocio tiene el potencial de evolucionar hacia un enfoque diversificado, gracias a sus alianzas estratégicas con entidades del sector público y privado, la digitalización de sus servicios, y el licenciamiento futuro de sus metodologías.

Este enfoque multisegmento brinda flexibilidad y escalabilidad, posicionando a

ZOGRE como una marca capaz de responder a distintos perfiles de usuarios sin perder su enfoque especializado.

CAPÍTULO III: Canales

En el entorno competitivo actual, la gestión estratégica de canales se ha convertido en un elemento diferenciador clave para las empresas del sector fitness y wellness. ZOGRE ha diseñado un sistema multicanal integrado que combina puntos de contacto físicos y digitales, respondiendo a las preferencias cambiantes de sus segmentos objetivo. Este modelo, fundamentado en las últimas investigaciones sobre comportamiento del consumidor, como recuerda Girarldo (2020), representa mas una relevancai gracias a que, independientemente de cuándo o por cuáles medios nuestra publicidad será vista por el consumidor, lo que sustancialmente importa, es que se pueda alcanzar una publicidad horizontal y que se despierte la percepción deseada al posible comprador.

Tipo seleccionado: Canales multicapa (directos/indirectos, propios/aliados)

1. Canales directos (propios)

Tienda física:

- Instalaciones en Bogotá (Chapinero y Usaquén) con diseño orientado a la experiencia:
- Zonas diferenciadas para deportistas, gamers y wellness (adaptación geográfica)
- Tecnología de autoservicio para check-in (reducción de tiempos de espera)

Plataforma digital:

- App con seguimiento en tiempo real de métricas físicas y cognitivas
- Sistema de agendamiento integrado con wearables

2. Canales indirectos (aliados)

Distribuidores estratégicos:

- Alianza con tiendas de equipos deportivos (Sportline) para promociones cruzadas
- Colaboración con cafeterías gamers (Nivel 4) para captación de público eSports

Marketplaces:

- Venta de membresías a través de plataformas como Mercado Libre y Rappi
- Ofertas exclusivas en Groupon para atracción de nuevos clientes

Tabla 5

Resumen de canales

Fase	Acción	Herramienta
Percepción	Branding en eventos deportivos	Patrocinio Liga de eSports Colombia. Acciones de marketing experiencial como patrocinio y branding en eventos.

Evaluación	Tours virtuales 360°	Web interactiva con casos de éxito. Herramientas digitales que reducen la incertidumbre y permiten comparar.
Compra	Pagos recurrentes vía Nequi/PSE	Pasarela PayU con recordatorios SMS. Integración tecnológica que facilita el pago y la automatización de procesos.
Entrega	Kits de bienvenida personalizados	Logística con Servientrega. Logística eficiente y experiencia personalizada que refuerza el valor percibido.
Posventa	Comunidad privada en Discord	Encuestas NPS automatizadas. Ecosistemas de comunidad y retroalimentación que aumentan la fidelización.

1. Percepción: Esta es la fase en la que los potenciales clientes conocen la existencia de ZOGRE y forman una primera impresión de la marca. Para generar

visibilidad y posicionamiento, ZOGRE participa como patrocinador oficial en eventos deportivos y de eSports, fortaleciendo así su presencia en los nichos objetivo. Estas acciones de branding permiten conectar emocionalmente con el público, incluso antes de su primer contacto con los servicios.

2. Evaluación: Una vez que el cliente ha percibido la marca, entra en una etapa de análisis y comparación. ZOGRE facilita esta evaluación mediante herramientas como tours virtuales 360° de sus instalaciones y una web interactiva que muestra casos de éxito. Estas estrategias permiten al usuario explorar la propuesta de valor de forma informada, destacando elementos diferenciales como la personalización, el enfoque híbrido y el uso de tecnología.

3. Compra: En esta fase se concreta la transacción. ZOGRE ha desarrollado un proceso de compra ágil y accesible a través de una **plataforma digital** que acepta pagos recurrentes mediante Nequi, PSE y una pasarela PayU con recordatorios automáticos vía SMS. Esto reduce barreras de entrada y mejora la conversión del interés en acción concreta.

4. Entrega: Una vez realizada la compra, ZOGRE asegura una experiencia de bienvenida que refuerza la fidelización desde el inicio. Se entrega un **kit de bienvenida personalizado**, adaptado al perfil del cliente (gamer, deportista, wellness), a través de servicios logísticos eficientes como Servientrega. Esto genera una experiencia positiva inmediata y fortalece la percepción de valor desde el primer día.

5. Posventa: ZOGRE busca mantener una relación activa con el cliente incluso después de la compra. Para ello, ha creado **comunidades privadas** (como grupos de Discord para gamers y WhatsApp para deportistas) y aplica encuestas NPS automatizadas

para medir la satisfacción. Estos espacios permiten construir una red de apoyo, recoger feedback valioso y fomentar la participación en eventos, retos mensuales y programas de fidelización.

La arquitectura multicanal de ZOGRE combina fortalezas operativas con ventajas estratégicas: los canales propios garantizan control de calidad mientras los aliados permiten escalabilidad. La integración físico-digital, no solo optimiza costos, sino que crea sinergias únicas, como el uso de datos para personalizar ofertas en tiendas físicas.

Capítulo IV: Relacion Con Clientes

En el actual entorno competitivo del sector fitness y wellness, donde el un porcentaje notorio de los usuarios cambian de proveedor por situaciones personales, ZOGRE ha implementado metodos de entrenamiento adecuados para las necesidades de nuestros usuarios, dando asi diversidad de opciones y posibilidades. Este enfoque diversificado, fundamentado en estudios recientes sobre comportamiento del consumidor, se estructura en tres dimensiones clave: sistemas automatizados para eficiencia, atención personalizada para momentos críticos y comunidades de compromiso sostenido que se amplían constantemente. La estrategia responde a la evidencia que muestra que los clientes premium valoran tanto la inmediatez digital como la conexión emocional, dualidad que ZOGRE resuelve mediante su sistema integrando de lealtad y la atención al usuario en su entrenamiento.

Tipo seleccionado: Gestión relacional multicapa (automática/personalizada)

Como dice Castaneda (2024) enfocarse en la calidad en el servicio es importante, ya que se traduce en satisfacción del cliente, fidelización del comprador, diferenciación

de la competencia y mejora de la imagen de marca derivando en ganancias y en posibilidades de expansión.

Tabla 6

Estrategias por objetivo

Objetivo	Estrategia	Sustento Conceptual
Captación	Programa "Amigo ZOGRE" (referidos con bonificación de 20%)	Como dice Nuseir, Refae (2023) en la presente era digital, la experiencia del cliente se vuelve positiva conforme a la información que llega en el primer instante, y esta le llega de maneras variadas, puesto que es distributiva, horizontal y/o respaldada por muchas referencias, como compañeros y colegas. Este gran logro se puede lograr de manera más efectiva a través del marketing en redes sociales, especialmente el marketing en redes sociales Las estrategias de marketing digital, como el marketing en redes sociales, permiten el desarrollo de productos conforme a la preferencia del cliente, ya que las plataformas de

		redes sociales como Facebook y Twitter facilitan la investigación de una manera más personalizada para desarrollar productos que mejoren necesariamente la experiencia del cliente. Además, el uso de redes sociales no genera altos costos que tenga que asumir la empresa.
Fidelización	Membresía Elite (beneficios exclusivos por consumo recurrente)	Como dice Bautista, Sanchez-ayala (2023), la fidelización de los clientes es una de las preocupaciones principales de la mayoría de las empresas. Y esto se debe a que esta no solo garantiza un flujo constante de ingresos para la sociedad, sino que propicia la creación de una buena reputación, generando adyacentemente recomendaciones positivas y propicia el atraer a nuevos clientes/
Upselling	Recomendación automatizada de servicios complementarios vía IA	Como dice Pandya, Dholakia (2021) la ventaja mas notable de las ventas adicionales, tanto en servicios como en

el comercio minorista, es además de un mayor margen de beneficio, una notoria retención del cliente por más tiempo. de tal forma que se concluyen que para alcanzar simultáneamente la rentabilidad y la fidelización, la empresa debe centrarse en el upselling, puesto que si el cliente compra voluntariamente un producto o servicio de mayor precio, no solo será rentable, sino que también ayudará a la empresa a combatir la pérdida de clientes.

2. Tipos de relación

- **Asistencia dedicada:**

Entrenadores asignados por perfil (deportista/gamer/wellness)

Nutricionistas disponibles 24/7 vía chat profesional

- **Comunidades:**

Grupos privados por segmento (Discord para gamers, WhatsApp para deportistas).

Retos mensuales con ranking interactivo.

3. Ciclo de voz a voz

- **Sistema de recompensas:**

500 puntos por reseña verificada (redimibles en servicios)

- Gestión de influencers:

Alianzas con microinfluencers deportivos (10K-50K seguidores)

El modelo relacional de ZOGRE sintetiza tres pilares clave demostrados empíricamente: (1) la automatización escalable para interacciones rutinarias, de tal forma que se le de a los usuarios una interacción evolutiva que tenga una influencia positiva directa con sus avances (2) la personalización profunda en momentos críticos de la jornada que sea capaz de rellenar y suplir vacíos en el entrenamiento y mejorar el rendimiento de los usuarios con el tiempo y (3) la creación de una comunidad unida y coparticipativa que apoye el fomentar la fidelidad tanto al programa como al método de vida sano y saludable .

Capítulo V: Ingresos

La sostenibilidad financiera de ZOGRE se fundamenta en un modelo de generación de ingresos diversificado que combina estrategias de monetización en el sector fitness con innovaciones adaptadas a nichos específicos. Las empresas que implementan estructuras de ingresos híbridas logran mayor rentabilidad que aquellas con modelos unidimensionales, por lo que como dice bien Campuzano, Romero (2023) en el mundo actual, los modelos organizacionales híbridos son un elemento clave para mejorar la efectividad y eficacia operativa de una empresa. Puesto que el uso de herramientas tecnológicas de comunicación y colaboración entre partes es una excelente inversión, ya que independientemente del giro de la empresa, todos necesitan estar conectados,

comunicados y colaborar para lograr el éxito económico y funcional, este es un principio que ZOGRE aplica mediante cuatro flujos principales: membresías recurrentes, servicios premium, eventos especializados y licenciamiento de contenido. Esta arquitectura financiera, diseñada bajo los parámetros de sobre captura de valor en servicios especializados, permite atender tanto la predictibilidad del cash flow como las oportunidades de crecimiento en mercados emergentes como el de los eSports.

La sostenibilidad financiera de ZOGRE se basa en un modelo de ingresos diversificado y escalable, que combina fuentes tradicionales del sector fitness con innovaciones adaptadas al público gamer y wellness. Para el primer año, ZOGRE proyecta ingresos a través de cuatro formas principales de generación, ajustadas al comportamiento del mercado y alineadas con su propuesta de valor híbrida.

A continuación, se detallan estas formas de ingreso:

1. Primas de suscripción (suscripciones recurrentes mensuales)

ZOGRE implementa un sistema de membresías mensuales, que representa el ingreso base principal del modelo. Estas membresías permiten el acceso a instalaciones, programas personalizados y monitoreo físico-cognitivo. Existen diferentes niveles (básica, elite, premium), lo que permite capturar valor de diferentes segmentos del mercado.

Proyección estimada (Año 1): \$180.000.000 COP

(Equivalente a membresías promedio de \$100.000 a \$270.000 mensuales, según el plan)

2. Venta de servicios bajo prima por uso

Además de las membresías, ZOGRE ofrece servicios complementarios pagados por uso individual, como:

- Evaluaciones biomecánicas personalizadas.
- Talleres de nutrición y salud mental.
- Asesorías especializadas con entrenadores o psicólogos deportivos.

Esto permite atender a clientes que buscan un servicio puntual sin compromiso de largo plazo, y a la vez incrementar el ticket promedio de usuarios suscritos.

Ejemplo: Un gamer puede pagar una sesión mensual adicional de corrección postural o asesoría en manejo del estrés competitivo.

3. Licenciamiento de contenido y metodología (licencias)

ZOGRE ha desarrollado una metodología propia validada académicamente: ZOGRE Performance, que combina HIIT con ejercicios cognitivos. A mediano plazo, y ya desde el primer año, se contempla la posibilidad de licenciar esta metodología a otros gimnasios, instituciones educativas o entrenadores independientes.

Forma de ingreso: Pago por uso autorizado del método, acceso a plataforma, capacitaciones virtuales.

4. Publicidad y patrocinios (ingresos por publicidad indirecta)

Gracias a su enfoque en eSports y comunidades digitales, ZOGRE proyecta generar ingresos mediante acuerdos publicitarios con marcas afines (suplementos, tecnología, ropa deportiva, etc.). Estas marcas podrán publicitarse en eventos híbridos organizados por ZOGRE o dentro de la plataforma digital.

Ejemplo: Un patrocinador de tecnología podría pagar por aparecer en torneos físicos/digitales o en el dashboard de la app para gamers.

Ingresos no aplicables (en el primer año):

- Venta de activos: ZOGRE no contempla venta de maquinaria o espacios.
- Prestar/rentar: No aplica directamente como fuente de ingresos, aunque se alquilarán espacios de baja demanda a entrenadores externos (se puede considerar a futuro).
- Gastos de corretaje: ZOGRE no actúa como intermediario entre terceros, por lo que esta forma no aplica en el modelo actual.

Tabla 7

Proyección de Ventas (Mensual)

Mes	Cantidad de P/S	Valor Unitario (COP)	Total (COP)
Enero	150	\$100,000	\$15,000,000
Febrero	160	\$100,000	\$16,000,000
Marzo	170	\$100,000	\$17,000,000
Abril	180	\$100,000	\$18,000,000
Mayo	190	\$100,000	\$19,000,000
Junio	200	\$100,000	\$20,000,000
Julio	210	\$100,000	\$21,000,000
Agosto	220	\$100,000	\$22,000,000

Septiembre	230	\$100,000	\$23,000,000
Octubre	240	\$100,000	\$24,000,000
Noviembre	250	\$100,000	\$25,000,000
Diciembre	260	\$100,000	\$26,000,000

En el desarrollo de nuestra empresa ZOGRE, realizamos un cálculo del punto de equilibrio en valor, usando la fórmula clásica que divide los costos fijos entre el margen de contribución. En este caso, se consideraron costos fijos anuales por \$15.400.000 COP, ventas totales proyectadas de \$240.000.000 COP y no se incluyeron costos variables. El resultado dió un punto de equilibrio de \$15.4 millones COP, lo cual a primera vista parece muy positivo porque se alcanza con una porción pequeña de las ventas.

Sin embargo, este resultado nos genera dudas. El margen de seguridad fue del 93.6%, lo que significa que podríamos perder casi todo lo proyectado y aún así no tener pérdidas, lo cual no es realista. En un negocio de servicios deportivos como el nuestro, normalmente existen costos variables como el mantenimiento de equipos, insumos por usuario, servicios públicos y hasta comisiones por ventas, los cuales no fueron incluidos. En otros centros fitness o de eSports estos costos pueden representar entre el 20% y 40% de las ventas, según estudios recientes.

Por eso creemos que es importante revisar este modelo. Hicimos una simulación donde agregamos un costo variable de \$50.000 COP por usuario, lo cual aumentaría el punto de equilibrio a casi \$30 millones COP al año. Esto se parece mucho más a lo que se

ve en la realidad y nos ayuda a tener un panorama más claro. Además, si los costos fijos aumentan o si los costos variables son mayores, el equilibrio sube aún más, lo cual demuestra que nuestro modelo es sensible a estos cambios.

En conclusión, aunque el modelo inicial muestra una situación financieramente muy cómoda, no representa bien los costos reales que va a tener ZOGRE. Nuestra recomendación es ajustar los supuestos del modelo, incluir los costos variables que verdaderamente existirán y analizar escenarios con diferentes porcentajes para estar preparados. También se pueden aplicar estrategias como ofrecer servicios premium, vender merchandising o negociar el arriendo de forma más flexible. Todo esto nos permitirá tener una empresa más estable y sostenible en el tiempo.

Tabla 8

Flujo de Efectivo

Mes	Ingresos (COP)	Egresos (COP)	Saldo (COP)
Enero	\$25,700,000	\$64,500,000	-\$38,800,000
Febrero	\$25,700,000	\$13,500,000	\$12,200,000
Marzo	\$25,700,000	\$13,500,000	\$12,200,000
Abril	\$25,700,000	\$13,500,000	\$12,200,000
Mayo	\$25,700,000	\$13,500,000	\$12,200,000
Junio	\$25,700,000	\$13,500,000	\$12,200,000
Julio	\$25,700,000	\$13,500,000	\$12,200,000
Agosto	\$25,700,000	\$13,500,000	\$12,200,000

Septiembre	\$25,700,000	\$13,500,000	\$12,200,000
Octubre	\$25,700,000	\$13,500,000	\$12,200,000
Noviembre	\$25,700,000	\$13,500,000	\$12,200,000
Diciembre	\$25,700,000	\$13,500,000	\$12,200,000

Tabla 9

Tabla de Egresos

Mes	Nombre del Egreso	Valor (COP)	Total (COP)
Enero	Alquiler de local	\$5,000,000	\$64,500,000
	Equipamiento (máquinas)	\$40,000,000	
	Mobiliario	\$3,000,000	
	Tecnología	\$2,000,000	
	Licencias y permisos	\$1,000,000	
	Salarios	\$10,000,000	
	Servicios públicos	\$1,500,000	
	Marketing	\$1,000,000	
	Suministros	\$200,000	
Febrero	Salarios	\$10,000,000	\$13,500,000
	Servicios públicos	\$1,500,000	
	Marketing	\$1,000,000	

Suministros	\$200,000
Mantenimiento de equipos	\$500,000

El modelo de ingresos de ZOGRE demuestra cómo la combinación estratégica de metodos hibridos crea estabilidad financiera mientras capitaliza oportunidades de mercado. La estratificación de precios permite capturar valor diferenciado por segmento, particularmente en gamers dispuestos a pagar premium por ventajas competitivas.

Capitulo VI: Asociaciones Claves

En el modelo de negocio de ZOGRE, las asociaciones estratégicas son fundamentales para escalar operaciones, optimizar recursos y diferenciarse en el mercado competitivo del fitness y eSports. Estas alianzas permiten acceder a tecnología, conocimiento especializado y profesionales acreditados, reforzando la propuesta de valor integral y diferenciador. Este capítulo detalla los tipos de colaboraciones seleccionadas, su justificación teórica y su impacto en la sostenibilidad del negocio.

Tipo Seleccionado: Alianzas Híbridas (Estratégicas + Operativas)

ZOGRE prioriza alianzas que combinan **recursos complementarios** (estratégicos) y **eficiencia operativa** (operativos), recordando las palabras de Menard

(2022) que nos dice que concepto de híbrido permite a los investigadores ir más allá de la lógica reflejada en los términos descriptivos utilizados para identificar a las redes y alianzas estratégicas. de tal forma que permite la integración de los acuerdos heterogéneos unificados y coherentes que ordenan y prioriza los temas relevantes. Se desarrollan cuatro categorías clave:

1. Proveedores Tecnológicos

Ejemplo: Alianza con *Huawei* para integrar wearables (bandas Fit) en los entrenamientos de gamers, monitoreando frecuencia cardíaca y rendimiento cognitivo.

Tipo de sociedad: Alianza estratégica entre empresas no competidoras.

Motivador principal: Adquisición de recursos y actividades particulares.

Beneficios para ZOGRE:

- Acceso a tecnología avanzada sin asumir los altos costos de desarrollo.
- Diferenciación de mercado mediante el uso de wearables inteligentes.

Beneficios para Huawei:

- Posicionamiento en el mercado fitness y gamer.
- Validación de sus productos en entornos reales de alto rendimiento.
- Relación esperada: Sostenible, basada en innovación conjunta y pruebas de campo periódicas.

2. Instituciones Deportivas y de eSports

Ejemplo: Colaboración con la *Liga Colombiana de eSports* para organizar torneos híbridos (físico-digital) en las instalaciones de ZOGRE.

Tipo de sociedad: Cooperación estratégica entre empresas.

Motivador principal: Reducción de riesgo e incertidumbre.

Beneficios para ZOGRE:

- Aumento de visibilidad en la comunidad gamer.
- Mayor asistencia a sus sedes durante los eventos.

Beneficios para la Liga:

- Acceso a instalaciones físicas modernas.
- Mejora de la experiencia competitiva a través del componente físico.

Relación esperada: Mutua y recurrente, basada en co-branding y co-creación de eventos híbridos.

3. Empresas de Wellness

Ejemplo: Partnership con *BodyTech* para ofrecer membresías compartidas (cross-selling) y talleres de nutrición.

Tipo de sociedad: Joint venture temporal o alianza de cooperación táctica.

Motivador principal: Optimización y economía de escala.

Beneficios para ZOGRE:

- Acceso a redes de clientes premium.
- Reducción de costos en programas compartidos (talleres, personal).

Beneficios para BodyTech:

- Acceso al público gamer que normalmente no es su enfoque.
- Fortalecimiento de imagen como empresa innovadora.

Relación esperada: Flexible, con revisiones trimestrales para evaluar impacto y

rentabilidad

4. Gobierno Local

Ejemplo: Convenio con el *IDRD* para usar escenarios públicos en horarios no pico, reduciendo costos fijos.

Tipo de sociedad: Alianza estratégica público-privada.

Motivador principal: Reducción de costos y adquisición de infraestructura.

Beneficios para ZOGRE:

- Acceso a espacios deportivos sin inversión en infraestructura.
- Ampliación del alcance social y presencia en comunidades.

Beneficios para el IDRD:

- Promoción del deporte y bienestar en nuevos públicos (gamers, jóvenes).
- Mejor aprovechamiento de la infraestructura pública.

Relación esperada: Estable y formal, regida por convenios anuales de colaboración.

Estas asociaciones permiten a ZOGRE:

- **Reducir costos** (ej: compartir espacios con el IDRD).
- **Innovar** (ej: tecnología Huawei para gamers).
- **Fidelizar clientes** (ej: beneficios exclusivos con BodyTech).

ZOGRE aprovecha estas sinergias para consolidarse como un punto integral de rendimiento físico y digital. Puesto que recordamos que supuesto central al respecto es que los híbridos prosperan gracias a su ventaja comparativa en cuanto temas de

adaptación en escenarios inesperados. Dado que se basan en contratos que no están totalmente determinados y que buscan legitimar relaciones enfocándose en el futuro, de forma que esta libertad contractual les ayuda a minimizar los riesgos futuros

Capítulo VII: Recursos Claves

Los recursos clave son los activos fundamentales que permiten a **ZOGRE** operar, entregar su propuesta de valor y mantener una ventaja competitiva en el mercado del fitness y eSports. Estos activos se dividen en diferentes tipos que varían en su importancia y funcionalidad dentro de una empresa, en este caso podríamos recordar sobre los bienes intangibles, que bien como dice Hazan, Smit (2021) que acervan que el invertir únicamente en intangibles no es suficiente por sí solo para impulsar el crecimiento, pero que si las empresas piensan en cómo se utilizan esos intangibles para desarrollar capacidades se generará una ventaja competitiva diferenciadora, de esta manera vemos que los recursos deben ser valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados para generar sostenibilidad.

Tipo Seleccionado: Recursos Tangibles e Intangibles

Subtema: *"Optimización de activos para un modelo de negocio híbrido"*

ZOGRE combina recursos **tangibles** (instalaciones, equipos) e **intangibles** (marca, conocimiento) para atender a deportistas y gamers. La selección se basa en una gestión estratégica y concentrada de recursos en función de lograr su mayor eficacia operativa:

1. Recursos Físicos

Recurso	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
Alquiler del local	1	\$5.000.000	\$5.000.000
Máquinas de cardio	10	\$2.000.000	\$20.000.000
Máquinas de fuerza	10	\$1.500.000	\$15.000.000
Mobiliario (escritorios, sillas)	1 lote	\$3.000.000	\$3.000.000

2. Recursos Tecnológicos

Recurso	Cantidad	Valor unitario (COP)	Valor total (COP)
Equipos para gamers (sillas, monitores)	5	\$1.000.000	\$5.000.000
Computadores y software	5	\$400.000	\$2.000.000
Licencias de software (anuales)	1 paquete	\$500.000	\$500.000

3. Recursos Humanos

Cargo	Cantidad	Valor mensual (COP)	Valor anual (COP)
Entrenadores especializados	3	\$2.000.000	\$72.000.000
Administrador general	1	\$4.000.000	\$48.000.000

4. Recursos Intelectuales

Son los activos intangibles desarrollados por la empresa que constituyen una ventaja competitiva.

- **Programa ZOGRE Performance®:** Metodología propia que combina HIIT y estimulación cognitiva.
- **Convenio académico** con la Universidad del Deporte de Colombia para validar científicamente los métodos.
- **Marca registrada y diseño de identidad visual profesional.**

5. Recursos económicos

ZOGRE requiere una **inversión inicial de \$50.000.000 COP** para cubrir costos de equipamiento, adecuación del espacio, tecnología, contratación de personal inicial, licencias y capital de trabajo.

Además, se contempla un **10% adicional para imprevistos**, en línea con las buenas prácticas de gestión financiera para startups.

Concepto	Valor (COP)
Inversión inicial base	\$50.000.000
Fondo para imprevistos (10%)	\$5.000.000
Total inversión inicial	\$55.000.000

La articulación de estos recursos permite a ZOGRE:

- **Diferenciarse** de competidores genéricos (ej: SmartFit).
- **Escalar** servicios (ej: licenciamiento de su metodología a otras academias).
- **Garantizar calidad** mediante estándares científicos.

Tabla 10

Recursos

Recursos	Elementos	Cantidad	Valor Unitario (COP)	Valor Total (COP)
Técnicos	Máquinas de cardio (cintas, elípticas)	10	\$2,000,000	\$20,000,000
	Máquinas de fuerza (pesas,	10	\$1,500,000	\$15,000,000

	poleas)			
	Equipo para gamers (sillas, monitores)	5	\$1,000,000	\$5,000,000
Físicos	Alquiler de local	1	\$5,000,000	\$5,000,000
	Mobiliario (escritorios, sillas)	1	\$3,000,000	\$3,000,000
Tecnológicos	Computadores y software	5	\$400,000	\$2,000,000
	Licencias de software (anuales)	1 paquete	\$500.000	\$500.000
Talento Humano	Entrenadores y personal administrativo	3	\$2,000,000/mes	\$72.000.000/año
	Administrador general	1	\$4.000.000/mes	\$48.000.000/año
Económicos	Inversión inicial total (estimada)			\$50.000.000
	Fondo para imprevistos (10%)			\$5.000.000

Total inversión	\$55.000.000
inicial estimada	

Capítulo VIII: Actividades Claves

Las actividades clave son las acciones fundamentales que **ZOGRE** debe ejecutar para operar eficientemente y entregar su propuesta de valor única. Estas actividades son el núcleo del modelo de negocio y determinan la capacidad de una empresa para diferenciarse en el mercado y obtener valor, puesto que como dice Garcia Puga (2022) los bloques de recursos clave, las actividades clave y los socios clave guardan relación directa con la creación de valor en la empresa. En el caso de ZOGRE, se enfocan en integrar el entrenamiento físico tradicional con el desarrollo de habilidades para eSports, respaldado por tecnología y metodologías innovadoras.

Categoría principal: Solución de problemas

ZOGRE responde a necesidades complejas y específicas de dos públicos exigentes (deportistas y gamers), que requieren intervenciones personalizadas, integrales y respaldadas por ciencia y tecnología. Esto implica:

Diagnóstico individual (físico y cognitivo).

Desarrollo de rutinas ajustadas al perfil del usuario.

Asistencia profesional y seguimiento con IA y wearables.

Resolución de problemas posturales, emocionales, motivacionales y técnicos.

Estas soluciones van mucho más allá de una simple “producción de rutina” o de ofrecer una plataforma: implican diseño, validación y evolución constante del servicio.

Tipo Seleccionado: Actividades de Creación de Valor y Operación

Subtema: *"Integración de fitness y eSports para un rendimiento óptimo"*

ZOGRE centra sus esfuerzos en tres categorías de actividades clave

1. Entrenamiento Personalizado y Monitoreo

a. *Programas adaptados:* Diseño de rutinas individualizadas para deportistas y gamers, utilizando análisis biomecánicos y cognitivos.

b. *Tecnología de seguimiento:* Uso de tecnología (como **Whoop**) y plataformas de análisis (ej: **Dartfish**) para medir progreso.

2. Eventos Híbridos (Físico-Digital)

a. *Torneos de eSports con componentes físicos:* Competencias donde los gamers deben completar desafíos físicos para ganar ventajas en el juego.

b. *Talleres de wellness para gamers:* Sesiones sobre ergonomía, nutrición y manejo del estrés.

3. Investigación y Desarrollo (I+D)

a. *Colaboración con universidades:* Validación científica de metodologías propias (ej: estudios con la **Universidad Nacional de Colombia**).

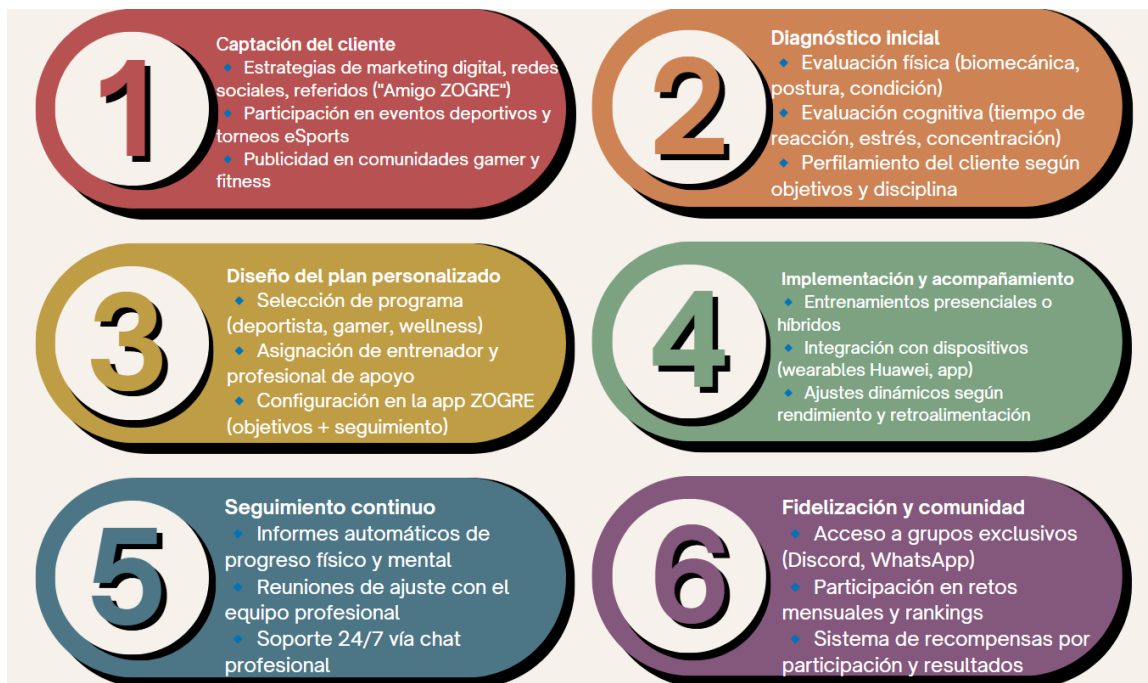
b. *Innovación en tecnología aplicada:* Desarrollo de una app exclusiva que integre métricas físicas y de gaming.

Estas actividades permiten a ZOGRE:

- **Generar diferenciación** frente a gimnasios tradicionales y academias de eSports.

- **Optimizar recursos** mediante tecnología y alianzas estratégicas.
- **Fidelizar clientes** a través de experiencias únicas y resultados medibles.

Procesos paso a paso



Capítulo IX: Estructura de Costos

La estructura de costos de **ZOGRE** está diseñada para garantizar rentabilidad mientras se mantiene un servicio de alta calidad. De tal forma que se implementa un sistema de **costos mixtos** (fijos + variables) que nos permite escalar el negocio de manera eficiente. Como señala Barcia Zambrano (2024) las empresas utilizan diversas herramientas a su alcance y metodologías evaluativas para comparar las múltiples estructuras de costos existentes... lo que permite una asignación más precisa de los costos indirectos con relación a las actividades específicas que los llegan a causar. Una gestión

adecuada de costos es fundamental en el sector fitness, donde los márgenes pueden ser ajustados pero el potencial de crecimiento es significativo.

Este capítulo detalla los costos fijos y variables, su impacto en la operación y las estrategias para optimizarlos sin comprometer la experiencia del cliente.

Tipo Seleccionado: Costos Fijos y Variables

Subtema: *"Balance entre inversión inicial y gastos operativos"*

Tabla 11

Costos Fijos Mensuales (Estos costos no varían con el número de usuarios y son esenciales para mantener las operaciones)

Concepto	Valor Mensual (COP)	Detalle
Alquiler de instalaciones	\$5,000,000	Local de 500m ² en zona estratégica de Bogotá (Chapinero)
Salarios	\$10,000,000	- 3 entrenadores (\$2,000,000 c/u) - 1 administrador (\$4,000,000)
Licencias de software	\$500,000	Plataforma de gestión (Mindbody) + herramientas de análisis (Dartfish)
Marketing digital	\$1,200,000	Redes sociales, Google Ads y colaboraciones con influencers
Servicios públicos	\$800,000	Luz, agua, internet y gas

Seguros	\$600,000	Seguro de responsabilidad civil y para equipos
Mantenimiento preventivo	\$400,000	Limpieza y revisión técnica de equipos
Total, Costos Fijos	\$18,500,000	

Tabla 12

Costos Variables por Usuario (Estos costos aumentan proporcionalmente al número de usuarios)

Concepto	Valor por Usuario (COP)	Detalle
Mantenimiento de equipos	\$50,000	Reparaciones y reemplazo de piezas desgastadas
Dotación	\$20,000	Toallas, bebidas hidratantes y snacks
Comisiones por ventas	\$30,000	Incentivos para el equipo comercial por nuevas membresías
Total Costos Variables	\$100,000/usuario	

3. Punto de Equilibrio

Fórmula del Punto de Equilibrio en Valor:

$$P.E. (Valor) = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales})} \quad P.E.$$

$$(\text{Valor}) = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales})}$$

- **Costos Fijos Anuales:** \$15,400,000 COP
- **Costos Variables Anuales:** \$0 COP (en este caso, no hay costos variables).

- **Ventas Totales Anuales:** \$240,000,000 COP

P.E. (Valor) = 15,400,000 / (1 - (240,000,000 / 240,000,000)) = 15,400,000 COP P.E.

(Valor) = 1 - (240,000,000 / 240,000,000) = 15,400,000 COP

Para cubrir los costos fijos mensuales (\$18,500,000) con un margen contributivo de \$170,000 por usuario (precio mensual promedio de \$270,000 - \$100,000 de costos variables), ZOGRE necesita:

Punto de Equilibrio (usuarios) = \$18,500,000 / \$170,000 ≈ 109 usuarios/mes
Punto de Equilibrio (usuarios) = \$18,500,000 / \$170,000 ≈ 109 usuarios/mes

Para conocer la viabilidad financiera de ZOGRE calculamos el punto de equilibrio mensual, el cual dió un resultado de 109 usuarios. Esto significa que con esa cantidad de clientes al mes se pueden cubrir los costos fijos que son de \$18.500.000 COP. Cada usuario nos deja un margen de contribución de \$170.000 COP después de restarle los costos variables, lo cual representa el 63% del precio total. Este margen es bastante alto si lo comparamos con los promedios del sector fitness que normalmente manejan entre 45 y 55%.

Si traducimos ese punto de equilibrio a ventas, serían unos \$29.430.000 COP mensuales. Con esto, ZOGRE estaría en equilibrio usando solo el 36% de su capacidad

instalada, ya que con nuestras dos sedes se pueden atender hasta 300 usuarios por mes. Esto demuestra que el modelo tiene buena escalabilidad y margen de maniobra.

Probamos también diferentes escenarios para ver cómo se afectaría el punto de equilibrio. Si suben los costos fijos un 15%, necesitaríamos 125 usuarios. Si bajamos el precio un 10%, el número sube a 136 usuarios. Y si los costos variables por usuario aumentan un 20%, necesitaríamos 132. Eso nos dice que el modelo responde rápido a cualquier cambio y hay que estar atentos a eso. En términos de crecimiento, estimamos que entre los primeros 6 meses vamos a tener entre 70 y 90 usuarios, y en el segundo semestre podríamos alcanzar 120 o más. Ya para el año 2 esperamos estabilizarnos en unos 180 usuarios.

Comparando con otras empresas similares, vemos que ZOGRE necesita menos usuarios para llegar al equilibrio (109 vs. 150 en promedio) y tiene mejor margen contributivo. Además, la recuperación de la inversión inicial se haría en 18 meses, mientras que otras tardan más de 28. Esto muestra una ventaja clara frente al mercado.

A pesar de lo anterior, hay ciertos riesgos que debemos considerar. Uno de ellos es que podríamos estar subestimando los costos variables, por ejemplo, la reposición de algunos productos o accesorios que podrían bajar el margen. También hay que considerar que captar usuarios al principio puede ser difícil, así que podríamos tener que invertir

más en marketing. Por otro lado, hay oportunidades como hacer convenios con empresas para asegurar usuarios o incluso vender información anonimizada sobre el rendimiento de los clientes a marcas deportivas.

Recomendamos algunas acciones como ampliar el horario de atención para usar mejor la capacidad, ofrecer membresías básicas con servicios extra que se puedan pagar por separado, y controlar bien los costos comprando en grandes cantidades. Esto nos va a permitir mejorar la rentabilidad.

En resumen, ZOGRE tiene un punto de equilibrio bajo, buena capacidad de crecimiento y está bien preparado para manejar variaciones del mercado. Cada usuario extra representa una ganancia significativa y hay espacio para crecer sin necesidad de hacer grandes inversiones adicionales. El siguiente paso será lanzar una prueba piloto con 50 usuarios para probar que todo funciona como lo planeamos.

Estrategias de Optimización:

Para mejorar la estructura de costos, ZOGRE implementará:

1. *Negociación con proveedores:*

Compra al por mayor de equipos y suministros para reducir costos variables.

2. *Uso eficiente de espacios:*

Alquiler de zonas no utilizadas a otros entrenadores en horarios de baja demanda.

3. *Tecnología:*

Automatización de procesos administrativos para reducir horas de trabajo.

La estructura de costos de ZOGRE está diseñada para ser escalable, con un equilibrio entre inversión en calidad y control de gastos operativos, todo con una administracion impecable, puesto que como concluye Barcia Zambrano (2024), la correcta asignación de todos los costos, tanto loscostos directos como los indirectos, es un lemento crucial para la planificación y toma de decisiones estratégicas en le mercado.

Tabla 13

Tabla de Costos

Recursos	Elementos	Costos	Costos	Valor	Valor Total
		Fijos (COP)	Variables	Unitario	(COP)
			(COP)	(COP)	
Técnicos	Mantenimiento	\$500,000	\$0	\$50,000	\$500,000
	de máquinas				
Físicos	Servicios	\$1,500,000	\$0	\$1,500,000	\$1,500,000
	públicos (agua,				
	luz, internet)				
Tecnológico	Licencias de	\$200,000	\$0	\$200,000	\$200,000
s	software				
Talento	Salarios	\$10,000,00	\$0	\$2,000,000	\$10,000,000
Humano	(entrenadores,	0			
	repcionistas)				
Marketing	Publicidad y	\$1,000,000	\$0	\$1,000,000	\$1,000,000
	promoción				
Suministros	Limpieza y	\$200,000	\$0	\$200,000	\$200,000

bebidas

Capítulo X: Evaluación Financiera

La evaluación financiera de ZOGRE se fundamentará en el análisis sistemático de los indicadores VAN, TIR y de periodo de recuperación. Este análisis y su consecuente evaluación financiera es de suma importancia pues como dice Rodríguez-Borges (2022) el considerar y llevar a cabo una revisión financiera, o índice financiero, significa elementalmente el detallar el desempeño de la empresa en un periodo determinado evaluable, de manera que estos indicadores son esenciales para validar la viabilidad de proyectos deportivos.

Tipo Seleccionado: Proyección de Flujos de Caja

Subtema: *"Rentabilidad en un mercado en crecimiento"*

1. **Inversión Inicial:** \$50,000,000 (equipos + infraestructura).

2. **Flujos Proyectados (3 años):**

Año 1: Ingresos \$180,000,000 – Egresos \$120,000,000 → **\$60,000,000**

Año 2: Ingresos \$220,000,000 – Egresos \$140,000,000 → **\$80,000,000**

Año 3: Ingresos \$250,000,000 – Egresos \$150,000,000 → **\$100,000,000**

Indicadores Clave:

a. **VAN (TIO 20%): \$45,300,000**

- b. **TIR: 32%** (vs. TIO del 20%)
- c. **Periodo de Recuperación: 18 meses**

1. Valor Presente Neto (VPN) - \$45,300,000

Interpretación:

El VPN positivo de **\$45.3 millones** (con una Tasa de Interés de Oportunidad -TIO- del 20%) indica que el proyecto **genera valor económico después de cubrir todos los costos y el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas.**

Implicación:

Rentabilidad comprobada: Por cada peso invertido, ZOGRE crea \$0.91 adicionales de valor ($VPN/Inversión\ Inicial = 45.3/50 = 0.91$).

Atractivo para inversionistas: Supera ampliamente el criterio de aceptación ($VPN > 0$).

2. Tasa Interna de Retorno (TIR) - 32% vs TIO 20%

Interpretación:

La TIR del **32%** supera la TIO del 20%, lo que significa que:

El proyecto ofrece un **rendimiento anual del 32%** sobre la inversión, **12 puntos porcentuales por encima** del mínimo requerido.

Punto de equilibrio financiero: ZOGRE podría soportar un aumento en costos o una reducción en ingresos de hasta el 12% sin volverse inviable.

3. Periodo de Recuperación - 18 meses

Interpretación:

La inversión inicial de **\$50 millones** se recupera en **1.5 años**, un plazo corto para el sector.

Ventaja competitiva: Permite reinvertir utilidades rápidamente en expansión o mejora tecnológica.

Los resultados confirmarían que ZOGRE es financieramente viable, con un margen superior al promedio de la industria, de tal forma que la estrategia de precios premium y bajos costos variables asegura sostenibilidad.

Lienzo de Modelo de Negocio



Referencias

Azaña-Martín, F.-de-B., Moreno-González, L., Felipe, J. L., García-Unanue, J., Gallardo, L., & Duclos-Bastías, D. (2025). Composición corporal y parámetros de salud en jugadores de esports: Una revisión sistemática actualizada. *International Journal of Morphology*, 43(1), 101–110. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022025000100131>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Registro mercantil. Recuperado de <https://www.ccb.org.co>

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012: Protección de datos personales. Recuperado de <https://www.sic.gov.co>

Euromonitor International. (2021). Fitness & Health Clubs in Colombia. Euromonitor International. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/fitness-health-clubs-in-colombia>

Global Wellness Institute. (2023). Global wellness economy monitor. Recuperado de <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/global-wellness-economy-monitor/>

González, A. (2025, 22 de marzo). *Famosa cadena extranjera deja sin respuesta a sus rivales en Colombia: “Al competidor lo pasamos en cinco años”*. Red+ Noticias.

Recuperado de <https://redmas.com.co/tendencias/Famosa-cadena-extranjera-deja-sin-respuesta-a-sus-rivales-en-Colombia-Al-competidor-lo-pasamos-en-cinco-anos-20250321-0027.html>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2022). *Marketing: An Introduction* (13ª ed.). Pearson

López, P. (2022, 9 de diciembre). *Colombia: entre Bodytech y SmartFit, así es el cuarto mayor mercado del fitness latinoamericano*. 2Playbook. Recuperado de https://www.2playbook.com/a-fondo/vuelta-mundo-por-20-mayores-mercados-fitness/colombia-entre-bodytech-smartfit-es-cuarto-mayor-mercado-fitness-latinoamericano_10362_102.html

Mantilla, J. I. A. (2020). *Herramientas tecnológicas para el estudio e intervención de la biomecánica en el deporte de alto rendimiento: Una mirada desde fisioterapia* [Tesis de grado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional de la Universidad del Rosario. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/25692/7491-25155-2-10-20200104.pdf>

Morales Rincón, C. A., & Gómez Reyes, V. (2022). *Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en Colombia para el Año 2023*. MENTOR Revista de Investigación Educativa y Deportiva, 1(3), 283–308.

<https://doi.org/10.56200/mried.v1i3.3824>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). Resolución 1313 de 2020 – Protocolo de bioseguridad para centros de entrenamiento y acondicionamiento físico. Recuperado de <https://safetia.co/normatividad/resolucion-1313-de-2020/>

Presidencia de la República de Colombia. (2022). Decreto 1052 de 2022. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=188346>

Piñera Castro, H. J., & Ruiz González, L. A. (2022). Influencia de la actividad física en los procesos cognitivos. *Revista Cubana de Medicina*, 61(3), 145–156. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75232022000300017

Valcarce-Torrente, M., Arroyo-Nieto, Á., Veiga, O. L., & Morales-Rincón, C. (2022). *Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en Colombia para el Año 2022*. RETOS, 45, 483–495. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8405010.pdf>

World Health Organization. (2020). WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour. Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de <https://www.who.int/publications/i/item/9789240015128>

