



EXERCISE, FITNESS & HEALTH

TRABAJO DE GRADO

CREACIÓN DE EMPRESAS

Responsables:

SANTIAGO CEPEDA BENAVIDES

LEONEL BARÓN PUENTES

ANDRÉS MARULANDA MORENO

Asesor:

Juan Carlos Corredor

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación

Bogotá D.C.

Junio 2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
MODELAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO	6
LOGO	6
SLOGAN	6
MISIÓN.....	7
VISIÓN	7
FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA.....	8
MARCO REFERENCIAL	9
CAPITULO I: SEGMENTOS DE MERCADO	10
CAPITULO II: PROPOSICIONES DE VALOR	12
CAPITULO III: CANALES	14
CAPITULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES	16
CAPITULO V: INGRESOS.....	17
CAPITULO VI: RECURSOS CLAVES	19
CAPITULO VII: ACTIVIDADES CLAVES.....	27
CAPITULO VIII: ASOCIACIONES CLAVES.....	31
CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS	33
CAPITULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA	35
LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38



INTRODUCCIÓN

“Exercise, Fitness & Health” es un centro de acondicionamiento físico creado por tres estudiantes de la Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación de la Universidad Santo Tomás, quienes a lo largo de su formación académica vieron en este ámbito laboral un espacio idóneo para desenvolverse y establecerse dentro del mercado, siendo la actividad física para la salud el eje principal de esta empresa.

Esta sociedad ha sido posible gracias a los intereses comunes de los creadores, en donde se resalta la importancia que tiene el ejercicio físico para la vida de cada uno de ellos, además del carácter emprendedor que poseen, y que en conjunto resulta en la generación de un modelo de negocio en el cual se pretende consolidar una empresa exitosa.

Además, el compartir experiencias muy cercanas al ámbito laboral, gracias al espacio académico de “Profundización en Actividad Física para la Salud - *Fitness*”, les permitió aprender de manera significativa ciertos aspectos claves que en la cátedra magistral no podrían verse, puesto que es en el campo de trabajo en donde se aplican una serie de habilidades y capacidades que demuestran el potencial del profesional del área.

Por consiguiente, también es importante destacar el espacio académico denominado “Entrenamiento Personalizado y Grupal - *Fitness*”, en el que los estudiantes gestores del presente proyecto, lograron desde ese momento dilucidar a futuro la posibilidad de en conjunto crear una empresa de acondicionamiento físico, la cual tuviera su sello grupal y les permitiera aplicar los aprendizajes vistos en la carrera, además de seguir creciendo como profesionales y como personas partícipes de la sociedad.

De este modo, los estudiantes ven en la prescripción de programas de entrenamiento personalizado y semipersonalizado, una herramienta para lograr cambios significativos en las personas, que incluyen los aspectos físico, social, emocional y mental. Por lo tanto, la empresa quiere dar a conocer que el ejercicio físico es un pilar fundamental de la salud, siendo indispensable y accesible para el ser humano, tal como lo plantea Ramírez (2002), manifestando que “el acondicionamiento físico debe hacer parte de



los hábitos saludables y que cada persona debe adoptar un programa de ejercicio de acuerdo con sus necesidades y al tiempo libre, teniendo en cuenta que por lo menos 30 minutos del día se reservan para hacer ejercicio, tal como caminar, nadar, ciclismo, bicicleta estática, trotar, entre otros”.

Continuando, *“Exercise, Fitness & Health”* quiere apostarle a la práctica de las nuevas tendencias del entrenamiento, las cuales han resultado muy atractivas al público a lo largo de los últimos años, siendo estas un foco económico de gran importancia, en donde cabe mencionar al “entrenamiento funcional” y al “entrenamiento de alta intensidad” como principales tendencias de mayor auge en la actualidad del sector Fitness.

Sustentando lo anterior, cabe mencionar que un mayor interés por un estilo de vida saludable, la acelerada urbanización y la moda, y la enorme publicidad mediática por parte de las grandes marcas deportivas, están impulsando el sector del Fitness a nivel mundial. Esto puede verse reflejado en el gran aumento que ha tenido esta actividad comercial en el mercado europeo, el cual produjo una suma de 26,8 billones de euros en el último año, tal como lo indicó el Europe Active & Deloitte, An Overview Of The European Health & Fitness Market Report en el 2015, lo que significó que el negocio del Fitness creciera en un 4% en dicho periodo.

En esta misma línea, según un informe publicado en el 2012 por IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association) - una asociación internacional que estudia la actividad comercial de los gimnasios -, en Latinoamérica el negocio del Fitness mueve más de 5.500 millones de dólares al año, de los cuáles más de 220 millones se generan en Colombia. Estas cifras comprueban que el auge del sector, no solo está teniendo cabida en Europa, sino también en el continente americano que ha sido impactado notablemente, donde este país ya inició un claro posicionamiento en el mundo del Fitness.

Lo anterior invita a pensar que la creación de más centros de acondicionamiento físico en Sudamérica va a ser un hecho inminente. Considerando lo señalado por el periódico El Tiempo, en el año 2015 el crecimiento de este sector fue del 25%, en donde inversionistas europeos y norteamericanos incursionaron en el mercado en países como México, Perú y Colombia, debido a la acelerada urbanización y la búsqueda de una vida saludable, asegurando que son territorios en donde se puede explotar perfectamente este tipo de negocio.



Por su parte, la situación que vive actualmente el sector del Fitness en el país es meritoria, ya que el periódico Portafolio manifiesta que para el mes de mayo del 2015, Colombia era la cuarta nación de Sudamérica con mayor número de gimnasios y usuarios registrados. Así mismo, según la IHRSA (2015), en el país operan unos 1.500 gimnasios, de los 160.000 que existen a nivel global, es decir, que en Colombia está el 0,93% de los gimnasios del mundo. También se estima que la facturación anual de los centros locales está entre 500.000 y 550.000 millones de pesos, y crece año tras año (El Tiempo, 2015). Estos datos comprueban el desarrollo de este mercado a nivel nacional, destacando la participación de ciudades representativas como Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.

Por último, esta empresa quiere destacarse por su excelente atención al cliente, por lo que pretende aplicar un seguimiento minucioso de los usuarios con el fin de generar relaciones interpersonales sanas y agradables, que le permitan al afiliado sentirse en confianza y así crear un vínculo de fidelidad con el centro.



MODELAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO

LOGO



El logo de la empresa representa la esencia del ejercicio físico para la salud, “el movimiento armónico”, que simboliza además la libertad que se expresa al momento de realizar cualquier actividad física, la cual permite el autoconocimiento y la interacción con el otro, es sencillamente, un espacio temporal en el que el ser humano es feliz.

SLOGAN

“The way of happiness”, se constituye como el slogan de la empresa, haciendo alusión a que el ejercicio físico es una vía hacia la felicidad y al sano esparcimiento, en donde el cliente puede sentirse agradecido con el servicio, identificado con la empresa e incluido dentro de un grupo social con intereses comunes, al que bien podría llamársele como una “familia”.



MISIÓN

Ser un centro de acondicionamiento físico que se destaque por su servicio de calidad y atención, promoviendo en el usuario la práctica del ejercicio físico para la salud en un ambiente agradable, de libre esparcimiento y relación social, impactando sobre los aspectos físico, social, emocional y mental, con el fin de brindar un espacio de armonía y felicidad.

VISIÓN

Establecer y consolidar para el año 2020 una segunda sede de la empresa en la ciudad de Bogotá, con el propósito de iniciar un proceso de expansión del modelo de negocio, y así poder impactar un mayor número de personas con el servicio de calidad que se ofrece, logrando progresivamente un reconocimiento en el sector comercial y social.



FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA

“Exercise, Fitness & Health” es una empresa con responsabilidad social que mediante la promoción del ejercicio físico para la salud pretende cumplir con una labor humanista, enfatizando en la implementación de hábitos de vida saludable para combatir los problemas de sobrepeso, obesidad, hipertensión y demás enfermedades crónicas no transmisibles que en la actualidad prevalecen.

Tal como lo explica Velásquez (s.f.), se denominan hábitos de vida saludable a “todas aquellas conductas que tenemos asumidas como propias en nuestra vida cotidiana y que inciden positivamente en nuestro bienestar físico, mental y social. Dichos hábitos son principalmente la alimentación, el descanso y la práctica de la actividad física correctamente planificada”.

Por su parte, las enfermedades no transmisibles (ENT), también conocidas como enfermedades crónicas, no se transmiten de persona a persona. Son de larga duración y por lo general evolucionan lentamente. Los cuatro tipos principales de enfermedades no transmisibles son las enfermedades cardiovasculares (como ataques cardíacos y accidentes cerebrovasculares), el cáncer, las enfermedades respiratorias crónicas (como la enfermedad pulmonar obstructiva crónica y el asma) y la diabetes (OMS, 2014).

De este modo, la empresa busca que tanto jóvenes como adultos se decidan a cambiar su estilo de vida y así optar por actividades físicas sanas y de esparcimiento social que permitan aumentar su esperanza de vida. Lo anterior, será posible gracias a la implementación de estrategias de promoción en salud, como por ejemplo, construcción de parqueaderos para quienes se transporten al centro en bicicleta, cine foros sobre alimentación saludable, etc.



MARCO REFERENCIAL

La Ley 729 del 2001, rige los procesos de los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física (CAPF) en Colombia, en donde determina que estos son establecimientos que prestan un servicio médico de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control, y demás actividades relacionadas con las condiciones físicas, corporales y de salud de todo ser humano, a través de la recreación, el deporte, la terapia y otros servicios fijados por autoridades competentes y debidamente autorizados, orientados por profesionales en la salud, que coordinarían a licenciados en educación física, tecnológicos deportivos y demás personas afines (Ministerio de Salud, 2001).

Además, este decreto establece que los CAPF deben contar con las instalaciones adecuadas para la realización de los diferentes programas, en donde cada una de sus áreas debe poseer la implementación necesaria para el desarrollo de los mismos, previstos de servicio médico, fisioterapia, nutrición y demás servicios que las autoridades soliciten para su funcionamiento (Ministerio de Salud, 2001).

Lo anterior, resulta sumamente importante para los creadores, puesto que esto se convierte en un lineamiento fundamental a la hora de establecer los procesos de funcionamiento de la empresa, ya que se deberá cumplir con ciertos aspectos legales para poder prestar el servicio y así garantizar al cliente altos estándares de calidad.



CAPITULO I: SEGMENTOS DE MERCADO

El bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir (Osterwalder y Pigneur, s.f.).

En la segmentación de mercado la empresa está enfocada a un mercado segmentado ya que se ofrecen planes de entrenamiento los cuales están adaptados para que los clientes puedan acceder a ellos en los horarios que se acomoden a la necesidad de los mismos, además de que se ofrecen planes que incluyen diversos beneficios tales como masajes de relajación hasta planes específicos de entrenamientos con deportistas de rendimiento, además de tratar personas con algún tipo de patología.

Caracterización del cliente objetivo de acuerdo a segmentación:

1. Geográfica:

El lugar donde se encuentran ubicados los usuarios de la empresa es en la localidad de Usaquén Barrio Santa Bárbara ciudad de Bogotá.

2. Demográfica:

Los usuarios de la empresa son clientes que oscilan en edades entre los 15 y 65 años de edad, son personas de sexo tanto masculino como femenino, además que cabe resaltar que por la ubicación geográfica de la empresa los clientes de la misma están ubicados en un sector de estrato 4, 5, y 6 personas que en su gran mayoría han realizado estudios superiores.

3. Psicográfica:

Por un lado los usuarios de la empresa son personas que desde su educación infantil han estado influenciados por el ambiente y la cultura fitness, generando un pensamiento sobre la práctica de actividad física como un medio para mejorar y mantener la calidad de vida, además de los beneficios psicológicos, fisiológico y de aspecto físicos a los que esta práctica conlleva.

También se tiene en cuenta que la otra gran población son personas que por diversos motivos, trabajo, ocupaciones laborales y en general el sedentarismo son personas que no han tenido contacto con actividades



físicas, dirigidas y planificadas, pero que a raíz de estos problemas han llevado su salud a un estado de deterioro a lo cual ha surgido la necesidad de empezar con un plan de entrenamiento físico.

4. Conductual:

Los clientes de la empresa en su gran mayoría son personas que son físicamente muy activas, dándole prioridad en su agenda diaria un espacio a la práctica de actividad física entre semana ya sea en la hora de la mañana o en la tarde después del regreso del trabajo o de la universidad. Son personas que los fines de semana salen a la ciclo ruta o que alternan actividades de fines de semana tales como el senderismo, salir a trotar, salir a montar bicicleta, jugar futbol, natación jugar golf entre otras.

Por otro lado la conducta de la otra población son personas que generalmente su alimentación diaria está enfocada a las comidas fuera de casa y son comidas híper calóricas, las cuales aportan al aumento del porcentaje graso y con el tiempo adquieren enfermedades relacionadas con la obesidad y sus manifestaciones. Además son personas que día a día están ocupadas en las labores de la casa y en el trabajo y los tiempos libres los dedican en actividades ajenas a la actividad física.



CAPITULO II: PROPOSICIONES DE VALOR

La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Proposición de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes (Osterwalder y Pigneur, s.f.).

Descripción de servicios:

Se ofrecerán dos paquetes, ambos paquetes contarán con valoración médica/funcional y nutricional.

- Paquete 1 - *“Health Pack”*: Un total de 12 clases al mes que podrán ser usadas por el usuario los días que desee.
- Paquete 2 - *“Exercise & Fitness Pack”*: Número de clases ilimitadas al mes, no tendrá un límite de número máximo de clases al mes.

Las clases que se ofrecerán entre semana serán de entrenamiento funcional y de alta intensidad en los horarios de 5:30am a 9:30am y en la tarde/noche de 4:30pm a 8:30pm, cada clase tendrá una duración de una hora. Los sábados habrá clases de yoga, rumba y kick boxing en el horario de 7:30 am a 11:30 am, cada clase también tendrá una duración de una hora.

Propuesta de valor:

- Personalización: A pesar de que la mayoría de clases serán semipersonalizadas, la empresa se caracterizará por brindar un seguimiento individual y personalizado a cada persona en cuanto a su proceso de entrenamiento y nutrición.
- Diseño: Apuntamos como empresa a brindar unas instalaciones con un diseño acogedor y moderno donde los usuarios se puedan sentir cómodos, con espacios no solo para la parte de entrenamiento sino con un espacio donde las personas puedan socializar. Además buscamos contar con los elementos y máquinas de última generación que complementen las excelentes instalaciones.



- Mejora del rendimiento: Se espera brindar un servicio que permita mejorar el rendimiento y la salud de las personas. En aspectos como: sistema cardiovascular y respiratorio y en las capacidades físicas condicionales como lo son fuerza, flexibilidad, resistencia, velocidad.



CAPITULO III: CANALES

Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. Los canales sirven diferentes funciones incluyendo (Osterwalder y Pigneur, s.f.):

- Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
- Entregar una proposición de valor a los clientes.
- Proveer soporte post-compra de parte de los clientes.

Según lo anterior, la empresa plantea los siguientes canales:

- **Información:**

“Exercise, Fitness & Health” tendrá diferentes medios digitales para llevar a cabo el proceso de informar a los clientes sobre cada uno de los aspectos más relevantes del modelo de negocio. Entre estos estará la página web de la empresa y perfiles en las principales redes sociales, como lo son Facebook, Instagram y Twitter.

Además, se hará uso de publicidad dentro del centro y en su perímetro, con el fin de motivar e incentivar a nuevos clientes a que se afilien a la empresa, dando a conocer de manera llamativa los servicios que se ofrecen.

- **Evaluación:**

Teniendo en cuenta los canales de información anteriores, se plantea establecer un espacio de evaluación en cada uno de ellos, en donde los usuarios puedan llevar a cabo una valoración del servicio, dejando en claro los aspectos positivos y por mejorar que consideran pertinentes.

Por otra parte, se diligenciarán formatos de satisfacción mensualmente, con el fin de crear un espacio de recomendaciones y



sugerencias que permitan a la empresa conocer posibles aspectos por mejorar.

- **Compra:**

El cliente puede acceder al servicio teniendo en cuenta la duración del mismo y según la forma de pago, es decir, podría optar por cancelar el valor mensual, trimestral, semestral o anual, ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito.

Al cancelar el valor por más de un mes de duración, se otorgará al cliente una serie de beneficios a nivel financiero y del servicio, siendo los de mayor magnitud los que se adquieren con la cancelación de un año completo.

Lo anterior, se plantea con el fin de proporcionarle al cliente una mayor facilidad de adquirir el servicio, acomodándose a sus necesidades, características financieras y demás, siempre garantizando un mínimo de sesiones de entrenamiento que permitan al cliente hacer valer su inversión, y, a la empresa, establecer un proceso de seguimiento adecuado.

- **Entrega:**

El servicio que ofrece la empresa se proporcionará de manera personal y directa, en donde se requiere de la presencia de ambas partes en el lugar o establecimiento, que para este caso serían, los entrenadores y los usuarios.

Todas las clases tendrán lugar en la sede de “Exercise, Fitness & Health”, por lo que el control de asistencia y el seguimiento a los clientes resultará de gran importancia, ya que serán ellos los que deberán desplazarse para poder adquirir el servicio; lo que conlleva a la empresa a establecer estrategias que motiven al cliente a asistir al establecimiento con la frecuencia requerida.

- **Postventa:**

La empresa se enfocará en la planificación de programas de entrenamiento como único servicio a ofrecer, por lo que la inclusión de otros productos y servicios no está en consideración.



CAPITULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES

El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado. Estas pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones (Osterwalder y Pigneur, s.f.):

- Adquirir consumidores.
- Retener consumidores.
- Empujar las ventas.

Teniendo en cuenta lo anterior, “Exercise, Fitness & Health” plantea dos tipos de relaciones:

Comunidades: Se buscará formar comunidad entre los usuarios con el fin de facilitar la interacción entre ellos para que se genere un ambiente agradable de entrenamiento. Se pueden formar subgrupos entre las personas que entrenan con los mismos objetivos y darles un nombre para que tengan una identidad. Además permitirá profundizar la relación entre entrenadores y usuarios. La fidelización se dará ya que la mayoría de usuarios al sentirse identificados con un centro de entrenamiento y con una buena relación con los otros usuarios tienden a mantenerse y a comprar paquetes de mayor tiempo y así mismo a invitar a las personas cercanas a que conozcan el centro de entrenamiento.

Asistencia personal: Por medio de entrenadores altamente competentes e íntegros se espera generar una excelente interacción humana con los usuarios, de esta manera los usuarios escogerán nuestro centro de acondicionamiento por la calidad y profesionalismo de nuestros empleados.



CAPITULO V: INGRESOS

El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, como una lista de precios fijos, regateo, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen, o gerencia de márgenes. Por tanto, un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso (Osterwalder y Pigneur, s.f.):

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.

De este modo, *“Exercise, Fitness & Health”* pretende tener como fuente de ingreso el modelo de “cuota por suscripción”, en donde la membresía de cada usuario será la entrada de dinero principal y única.

Sin embargo, esta fuente de ingresos presentaría dos posibilidades, ya que son dos los planes que como empresa de acondicionamiento físico se ofrecerán. Por lo tanto, las cuotas de suscripción serían de dos tarifas, y el cliente decidiría cuál es la que más le conviene según sus características físicas, económicas y sociales.

Por consiguiente, las transacciones o los pagos que realizará el cliente de *“Exercise, Fitness & Health”* serán periódicos y estables, siendo este el caso de que elija el mismo plan y el mismo tiempo de permanencia o uso. En este aspecto, cabría la posibilidad de que por circunstancias de tipo financiero el usuario del centro decida modificar sus tiempos de pago, en donde en ciertas ocasiones opte por hacerlo de manera mensual, en otras de modo trimestral, y así, teniendo en cuenta los tiempos que la empresa ofrece.

Lo anterior, sirve de sustento para establecer el pronóstico de ventas de la empresa, el cual se explica mediante la siguiente tabla:



PRONÓSTICO DE VENTAS			
Paquete	Valor	Promedio de usuarios suscritos	Ingresos por mes esperados en un año
Paquete 1 - <i>"Health Pack"</i>	\$ 280.000	20	Mes: 5'600.000 Anual: 67'200.000
Paquete 2 - <i>"Exercise & Fitness Pack"</i>	\$340.000	20	Mes: 6'800.000 Anual: 81'600.000

Por lo tanto, "Exercise, Fitness & Health" tendría unos ingresos mensuales de \$12'400.000, teniendo en cuenta que se esperan afiliar 20 usuarios por paquete de servicios. Lo que a nivel anual, se traduciría en \$148'800.000 de ingresos.



CAPITULO VI: RECURSOS CLAVES

El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Es por esto, que diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios (Osterwalder y Pigneur, s.f.).

- **RECURSOS FÍSICOS:**

MATERIALES Y PRECIOS.

MATERIALES PARA EL ENTRENAMIENTO	MARCA SPORTFITNESS
BALON MEDICINAL 	5 kg: \$162.000 7 kg: \$164.000 10 kg: \$168.000
SACO DE ARENA 	15 kg: \$208.000 20 kg: \$237.000
CAJÓN DE SALTO 	\$462.000



CONOS 	\$4.000
PLATILLOS 	\$2.000
CUERDA DE BATIDA 	\$306.000
LAZO PARA SALTO 	\$7.000
ESCALERA DE AGILIDAD 	\$50.000
MANCUERNA ENCAUCHETADA	2 kg: \$20.000 5 kg: \$46.000



	7,5 kg: \$71.000 10 kg: \$93.000 12,5 kg: \$116.000 15 kg: \$147.000 17,5 kg: \$163.000 20 kg: \$196.000
MANCUERNA RUSA 	6 kg: \$86.000 8 kg: \$115.000/ 10 kg: \$145.000 12 kg: \$175.000/ 20 kg: \$307.000 24 kg: \$337.000
DISCO ENCAUCHETADO 	15Libras: \$149.000 25 libras: \$211.000
VALLAS PARA SALTO 	3 unidades: \$90.000
TRX	\$204.000



	
 BANDAS	3 UNIDADES: \$31.000
 STEP	\$100.000
 BARRA OLIMPICA	20 KG: \$573.000 15 KG: \$509.000
COLCHONETA	\$60.000



	
REMADORA 	\$1'393.000

MATERIALES PARA ADECUACIÓN DEL SITIO Computador Macbook Air 	LA COSTOS \$2'809.000
Teatro en casa LG 	\$ 315.000



- **RECURSOS INTELECTUALES:** Se requerirá la licencia de permiso y legalidad de Sayco & Acinpro, con el fin de tener la posibilidad de reproducir música en el centro, cumpliendo con los estándares de calidad y de derechos de autor que actualmente se solicitan.
- **RECURSOS HUMANOS:** Se requieren los siguientes cargos con sus respectivos perfiles:

- 2 Entrenadores: Profesional en cultura física, recreación y deporte egresado de la universidad Santo Tomás, con certificaciones de capacitaciones y seminarios sobre actividad física y nuevas tendencias de entrenamiento. Experiencia laboral en entrenamiento personalizado y clases grupales de nuevas tendencias como entrenamiento funcional, TRX, crossfit, etc. Se requiere buen manejo de grupo y excelente trato a las personas. Persona con buen estado físico.

Salario = 1'200.000.

- 1 Entrenador de clases grupales: Profesional en cultura física, recreación y deporte egresado de la universidad Santo Tomás, con experiencia en clases grupales de rumba, yoga, pilates y kick boxing.

Salario = Sujeto a prestación de servicios. Valor hora promedio: \$50.000.

- 1 Persona de servicios generales: Persona con disponibilidad de tiempo con experiencia en trabajo de servicios generales en empresas o centros de entrenamiento.

Salario = \$800.000.

- 1 administrador/Jefe de entrenadores: Profesional en cultura física, recreación y deporte egresado de la universidad Santo Tomás, con certificaciones de capacitaciones y seminarios en planificación y programación del ejercicio y cursos de administración.

Salario = 1'500.000.



- **RECURSOS ECONÓMICOS:**

MATERIAL	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Balones medicinales	6	988.000
Sacos de arena	3	653.000
Cajones de salto	3	1'386.000
Conos	10	40.000
Platillos	20	40.000
Cuerda de batido	2	312.000
Lazo para salto	5	35.000
Escaleras de agilidad	4	200.000
Mancuerna rusa	6	1'000.000
Mancuerna encauchetada	5 pares	1'132.000
TRX	4	812.000
Bandas	5 juegos de bandas	155.000
Step	5	500.000
Colchoneta	10	600.000
Remadora	1	1'393.000
Computador	1	2'800.000
Teatro en casa	1	315.000

TOTAL MATERIALES: 12'360.000

ARRIENDO LOCAL: 5'000.000 aproximadamente

ADECUACIÓN DE INSTALACIONES DEL LOCAL: 10'000.000



INVERSION TOTAL INICIAL: 27' 360.000

- El dinero para la inversión total inicial saldrá de las tres personas que crearán la empresa, dividiendo el total en tres, es decir cada uno colocará \$ 9'120.000. Otra opción a tener en cuenta será un préstamo bancario, de donde saldrá el monto total de la inversión inicial.

Finalmente, teniendo en cuenta lo anterior, la empresa establece que su capacidad de atención por hora es de máximo 12 personas. Esto en relación al espacio, los materiales e implementos y el personal encargado.



CAPITULO VII: ACTIVIDADES CLAVES

Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, s.f.).

Teniendo en cuenta lo anterior, *“Exercise, Fitness & Health”* es una empresa enfocada en la solución de problemas, sabiendo que, esta actividad requiere de la creación de estrategias que permitan cumplir con las necesidades individuales del cliente. Por ello, se tiene como propuesta de valor la prestación de un servicio destinado a ofrecer un programa de acondicionamiento físico como respuesta a las problemáticas del usuario.

De este modo, la empresa requiere del desarrollo y la ejecución de una serie de actividades, con las cuales podrá garantizar la prestación de un servicio de calidad, así como asegurar la permanencia del cliente fidelizándolo como primera medida.

A continuación se manifiestan las actividades a realizar, tanto las de servicio como las de marketing:

De servicio:

- Valoración inicial del usuario: Proceso de diagnóstico en el que el profesional encargado (Entrenador de turno) realiza una evaluación morfológica y funcional del individuo, quien se suscribe al centro por primera vez. En este se llevan a cabo una serie de test y protocolos que permiten valorar las capacidades físicas, la composición corporal y el estilo de vida, todo con el fin de establecer una clasificación del usuario (*aparentemente sano, con enfermedad crónica no transmisible, deportista*) para así proceder a su adecuada prescripción del ejercicio.
- Prescripción del ejercicio: Proceso en el que el profesional encargado (Jefe de Entrenadores) diseña y establece un programa de entrenamiento acorde a la valoración del usuario, atendiendo a sus necesidades y requerimientos. Esto en relación a los paquetes que el



centro ofrece, contemplando la frecuencia de entrenamiento y el tipo de ejercicio.

- Dirección y ejecución de las rutinas de entrenamiento: Actividad que comprende un periodo de una hora en donde el profesional encargado (Entrenador de turno y Entrenador Clases Grupales) instruye al usuario en la realización de una sesión de entrenamiento, en donde este lo guiará, motivará, corregirá y acompañará de manera constante, con el fin de cumplir con el objetivo de la clase. Dicha sesión podrá estar enfocada en el fortalecimiento muscular, en la mejora del tono muscular, en el aumento de la capacidad cardiovascular, en la mejora del ritmo y la coordinación, etc. Para esto se plantean las siguientes clases básicas:
 - Entrenamiento funcional: Sesión de entrenamiento en la que se emplean ejercicios multiarticulares para el desarrollo de la misma, con el fin de estimular grandes grupos musculares, impactando sobre el sistema músculo esquelético y cardiorrespiratorio, buscando adaptaciones a nivel metabólico y estructural. Esto, haciendo uso de materiales e implementos diversos, considerados como elementos de la nueva tendencia del entrenamiento (pesas rusas, balones medicinales, TRX, bandas tubulares, bases inestables, etc.) (A cargo del Entrenador de turno).
 - Alta intensidad: Sesión de entrenamiento con características similares a la descrita anteriormente, en donde se maneja una densidad intrasesión alta, que provoca un trabajo muscular y cardiovascular a porcentajes elevados de intensidad. Para esto se emplean periodos muy cortos de descanso, consiguiendo volúmenes amplios de entrenamiento. Su finalidad es mediante el método HIIT (High Intensity Interval Training) conseguir adaptaciones metabólicas post ejercicio (A cargo del Entrenador de turno).
 - Yoga: Sesión de entrenamiento enfocada hacia la parte coordinativa y de flexibilidad muscular, en donde se emplean posturas (asanas) que involucran rangos amplios de movilidad articular, así como un gran estímulo para el tono muscular. Se considera como una rutina de intensidad moderada-baja, y está



catalogada como una clase grupal de bajo impacto y de múltiples beneficios físicos, emocionales, mentales y espirituales (A cargo del Entrenador de Clases Grupales).

- Rumba: Sesión de entrenamiento categorizada como clase grupal, en la que mediante un estímulo continuo se pretende trabajar el sistema cardiorrespiratorio, así como la degradación de grasas. Esto mediante un medio muy divertido, agradable y ameno, puesto que la música es el eje central de la rutina, así que se evidencian grandes niveles de satisfacción en este tipo de clase (A cargo del Entrenador de Clases Grupales).
- Kick Boxing: Sesión de entrenamiento que mediante los deportes de combate pretende estimular tanto el sistema músculo esquelético como el cardiorrespiratorio. De igual modo, es una clase grupal en la que el trabajo continuo y la música juegan un papel fundamental. A esto se le suma la capacidad de aprender nuevos movimientos que a nivel de acción motriz traen grandes beneficios al usuario (A cargo del Entrenador de Clases Grupales).
- Atención al cliente: Actividad destinada a asesorar al usuario en cualquier inquietud relacionada con la práctica física ejecutada en el centro. Esta puede llevarse a cabo de manera presencial o de manera virtual, aprovechando el contacto por redes sociales que plantea la empresa. Esta siempre sería realizada por los profesionales encargados (A cargo de los tres profesionales creadores de la empresa).
- Consejos nutricionales: Actividad que comprende pequeñas asesorías nutricionales por medio de consejos y tips que el usuario podría aplicar de manera fácil y sencilla, con el fin de complementar su práctica física. Esta siempre sería realizada por los profesionales encargados, ya sea de manera presencial o virtual (A cargo de los tres profesionales creadores de la empresa).
- Control y seguimiento del usuario: Proceso que comprende la valoración periódica del cliente, con el fin de analizar los resultados del entrenamiento tanto a nivel morfológico como funcional. Para esto, se realiza la misma valoración inicial, comparando los valores y



determinando el progreso alcanzado (A cargo del Jefe de Entrenadores).

- Clases y horarios: Las clases que se ofrecerán entre semana serán de entrenamiento funcional y de alta intensidad en los horarios de 5:30am a 9:30am y en la tarde/noche de 4:30pm a 8:30pm, cada clase tendrá una duración de una hora. Los sábados habrá clases de yoga, rumba y kick boxing en el horario de 7:30 am a 11:30 am, cada clase también tendrá una duración de una hora.

De marketing:

- Diseñar y crear la página web de la empresa, así como perfiles en las principales redes sociales.
- Actualizar periódicamente la información relevante en los medios de comunicación establecidos (*página web y redes sociales*).
- Diseñar e instalar pancartas publicitarias con el logo, eslogan, misión y visión de la empresa.
- Crear estrategias que permitan realizar un seguimiento minucioso al cliente, con el fin de fidelizarlo como usuario de la empresa.
- Elaborar folletos informativos de fácil acceso en los que se explique de manera clara cada uno de los paquetes que se ofrecen.

Estas actividades de marketing serán desarrolladas en conjunto entre los creadores de la empresa y un socio clave, experto en el diseño y manejo de publicidad digital, el cual será dado a conocer en el siguiente capítulo.



CAPITULO VIII: ASOCIACIONES CLAVES

El bloque de Sociedades Claves describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Cabe resaltar, que las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocio, creando alianzas para optimizar su funcionamiento, reducir el riesgo o adquirir recursos (Osterwalder y Pigneur, s.f.).

Por ello, *“Exercise, Fitness & Health”* pretende establecer diversas asociaciones que le permitan garantizar la calidad de su servicio, por medio de la estrategia que plantea la creación de alianzas entre empresas no competidoras, esto debido a que se requieren una serie de productos que los centros de acondicionamiento físico no fabrican.

De este modo, se plantea una alianza estratégica con la empresa *“Global Fitness”*, establecimiento ubicado en el centro de la capital, que ofrece una amplia variedad de artículos deportivos, implementos de entrenamiento funcional, equipamientos para gimnasios, etc. Por lo tanto, y teniendo en cuenta que *“Exercise, Fitness & Health”* requiere de dichos productos, resulta muy conveniente la asociación con dicha empresa, para así tener un proveedor principal que brinde al centro los recursos físicos que necesita para llevar a cabo los programas de acondicionamiento físico.

Por otra parte, se propone una asociación con la empresa de páginas web *“Iridian”*, ya que esta permitiría desarrollar un canal de información virtual de calidad que garantizaría el contacto constante con los usuarios, lo cual resultaría muy beneficioso para *“Exercise, Fitness & Health”*, puesto que el proceso de relación con el cliente tomaría gran importancia.

Finalmente, resulta indispensable realizar un convenio con una empresa de servicio de parqueadero, puesto que esto dará un plus más al lugar y permitirá ofrecer una alternativa a los clientes en cuanto a movilidad. Teniendo en cuenta esto, se propone una alianza con Park Elite, lugar que ofrece un espacio amplio, tarifas flexibles y horarios apropiados para los usuarios del centro.



Cuadro de Socios Clave		
Logo	Beneficios para la empresa	Beneficios para el asociado
	- Disponibilidad y accesibilidad a materiales e implementos necesarios para el desarrollo de rutinas de entrenamiento. - Calidad y cantidad garantizada, gracias a las marcas que maneja la empresa. - Menor inversión al trabajar con un mismo proveedor.	- Publicidad dentro del centro para promocionar sus productos. - Generación de clientes.
	- Consolidación de un canal de información para los clientes. - Posibilidad de interacción constante con los usuarios por medio de la página web.	- Publicidad dentro del centro para promocionar sus servicios. - Generación de clientes.
	- Alternativa segura de movilidad para los usuarios. - Ofrecer un servicio adicional al cliente.	- Publicidad dentro del centro para promocionar sus productos. - Generación de clientes.



CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS

Este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos Claves, las actividades claves y las sociedades claves (Osterwalder y Pigneur, s.f.).

De este modo, “Exercise, Fitness & Health” contempla en las siguientes tablas los costos fijos y variables por mes.

COSTOS FIJOS			
CENTRO DE COSTOS	PRECIO PROM.	CANTIDAD PROM.	COSTOS FIJOS PROM.
ARRIENDO	\$4.000.000	1	\$4.000.000
DEPRECIACIÓN	\$333.333	1	\$333.333
NOMINA	\$4.700.000	1	\$4.700.000
TOTAL COSTOS FIJOS			\$9.033.333

COSTOS VARIABLES			
CENTRO DE COSTOS	PRECIO PROM.	CANTIDAD PROM.	COSTOS VARIABLES PROM.
TINTA IMPRESORA	\$50.000	1	\$50.000
PAPELERIA	\$50.000	1	\$50.000
OTROS	\$50.000	1	\$50.000
SERVICIOS	\$200.000	1	\$200.000
INTERNET	\$70.000	1	\$70.000
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$420.000

Cabe aclarar, mediante las siguientes tablas, lo concerniente a la depreciación de activos y al costo de la nómina, valores fundamentales para determinar tanto los costos fijos como los variables.

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS				
ACTIVO	PRECIO DE COMPRA	CANTIDAD	MESES A DEPRECIAR	COSTO MENSUAL
ELEMENTOS ENTRENAMIENTO	\$10.000.000	1	60	\$166.667
ADECUACIÓN	\$10.000.000	1	60	\$166.667
TOTAL COSTOS FIJOS				\$333.333

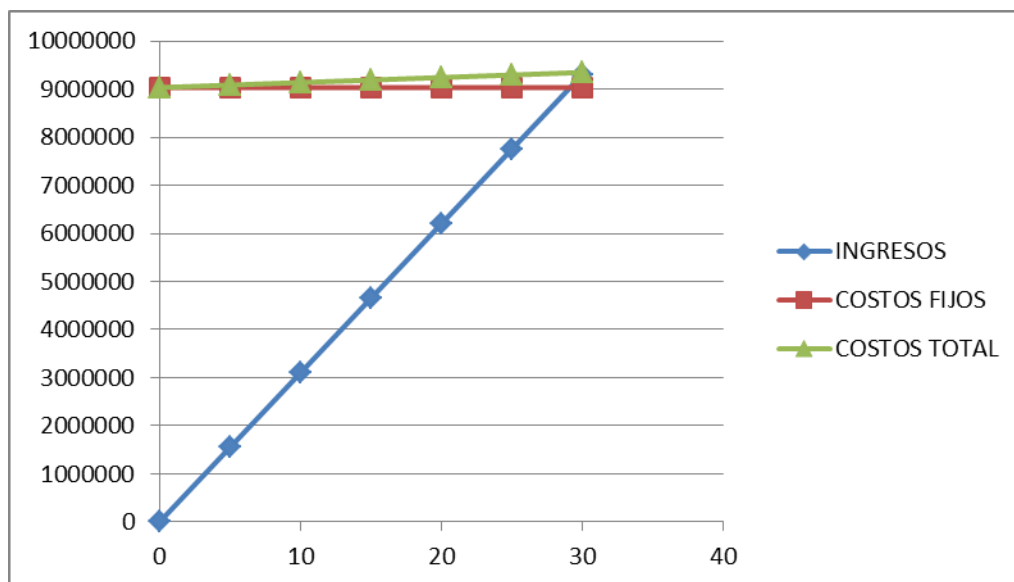


COSTO NOMINA				
ACTIVO	CONTRATO	CANTIDAD	HORAS MENSUALES	COSTO MENSUAL
Administrador	\$1.500.000	1	192	\$1.500.000
Entrenador	\$1.200.000	2	180	\$2.400.000
Servicios generales	\$800.000	1	180	\$800.000
TOTAL COSTOS FIJOS				\$4.700.000

Por lo tanto, el valor total de costos en un mes para la empresa sería de \$9'453.333, representando esto el promedio de egresos para este periodo de tiempo. Por consiguiente, sabiendo que al mes "Exercise, Fitness & Health" espera vender 40 planes de entrenamiento, tal como se mencionó anteriormente, se calcula que el costo variable unitario es de \$10.500.

A su vez, se determina que el punto de equilibrio mensual, en donde la empresa no obtendría ni ganancias ni pérdidas financieras, se obtendría con la venta de 30 planes, promediando para su cálculo el valor de los dos servicios que "Exercise, Fitness & Health" ofrece (\$310.000), lo que representaría un ingreso de \$9'350.028, siendo este el valor de equilibrio.

A continuación se manifiesta lo descrito anteriormente mediante una gráfica (valor en \$ en eje y vs n° planes en eje x).



CAPITULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA

En este apartado es importante determinar: TIR (Tasa Interna de Retorno), RI (Retorno de Inversión) y VPN (Valor Presente Neto), con el fin de evaluar las posibilidades que posee la empresa de subsistir financieramente, así como establecer patrones, políticas y estrategias para ello.

De este modo, se construye la tabla de flujo de ingresos, flujo de egresos y flujo de efectivo neto, tomando en consideración que la inflación ronda un 6%, teniendo en cuenta la situación económica colombiana actual; un 15% en crecimiento de ventas esperado; y, un 8% en crecimiento de egresos. Todo esto calculado a un periodo de 5 años, y en donde se toma como inversión inicial una suma de \$50'000.000, a razón de la hallada en el capítulo de recursos clave y en consecuencia del % de interés (29%), los valores anteriores, y tomando en consideración un monto que permita responder frente a imprevistos.

Flujo de Ingresos

	A
AÑO	VALOR
1	\$148.800.000
2	\$181.387.200
3	\$221.110.997
4	\$269.534.305
5	\$328.562.318
TOTAL	1149394820

Flujo de Egresos

	B
AÑO	VALOR
1	\$113.440.000
2	\$129.866.112
3	\$148.670.725
4	\$170.198.246
5	\$194.842.952
TOTAL	757018035



Flujo de Efectivo Neto

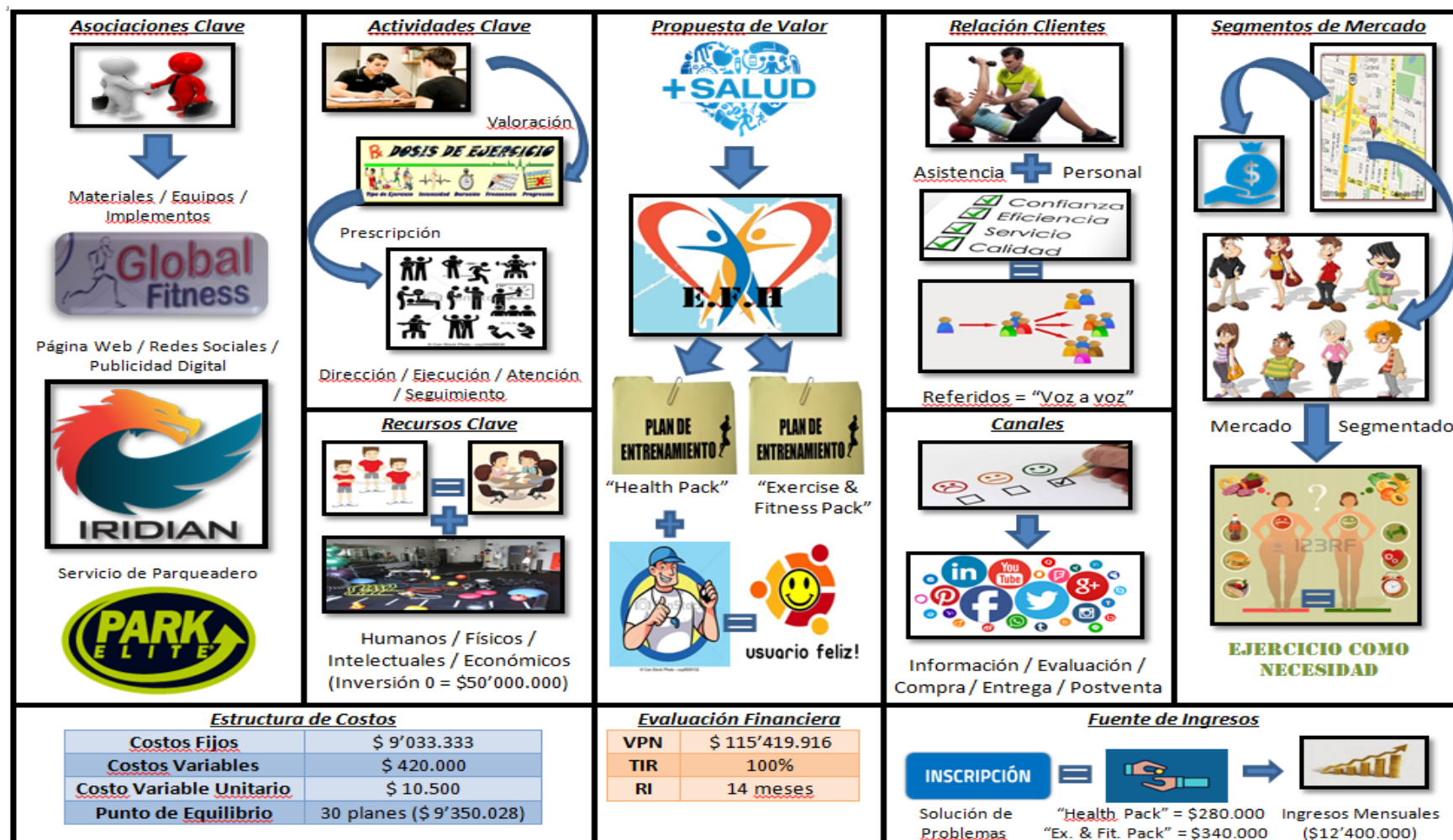
	A-B
AÑO	VALOR
1	\$35.360.000
2	\$51.521.088
3	\$72.440.272
4	\$99.336.059
5	\$133.719.366
TOTAL	392376784,8

Lo anterior, con el fin de determinar el VPN de la empresa, que calculado es de \$115'419.916, considerando el flujo de efectivo neto en los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa, el 29% de tasa de interés y la inversión inicial de \$50'000.000.

Por otra parte, la TIR será del 100%, en donde "Exercise, Fitness & Health" espera recuperar en su totalidad la inversión efectuada, esto en un periodo de 14 meses, siendo este dato el RI calculado.



LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Europe Active & Deloitte, An Overview Of The European Health & Fitness Market Report (2015). Estudio Anual del Mercado del Fitness en España. *Life Fitness*. Recuperado de: <http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/014629A0.pdf>

IHRSA (2012). *Mercado Fitness*. Recuperado de: <http://www.mercadofitness.com/wp-content/uploads/2012/10/revista-54.pdf>

Ministerio de Salud (2001). Ley 729 de 2001. Diciembre 31, Bogotá, D.C. Recuperado de: https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley_0729_de_2001.pdf

Lozano, R. (Julio 21 de 2015). Colombia tiene cerca del 1% de los gimnasios del mundo. *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-de-los-gimnasios-en-colombia/16125076>

OMS (2014). Enfermedades no transmisibles. Recuperado de: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs355/es/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (s.f.). *Generación de Modelos de Negocio*.

Velásquez, S. (s.f.). Hábitos y estilo de vida saludable. *Salud física y emocional*. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/licenciatura/documentos/LEC_T103.pdf