

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

CREACIÓN DE EMPRESA DEDICADA A LA PRÁCTICA DEPORTIVA
DENOMINADA “GIMNASIO DE CROSSFIT ATLAS” EN LA CIUDAD DE
TUNJA

Para obtener el título de: Administrador de empresas

Presentado por: Andrés Guillermo Toledo Ortiz

Director: Rubén Monroy Becerra

CONTENIDO

1. ESTUDIO DE MERCADOS	9
1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	9
1.1.1. Definición de Objetivos	9
1.1.2. Justificación y Antecedentes del proyecto	10
1.1.1. Análisis del Sector.....	14
1.1.2. Análisis del mercado	16
1.1.3. Análisis de la Competencia	23
1.2. ESTRATEGIAS DEL MERCADO	24
1.2.1. Concepto del Servicio	24
1.2.2. Estrategias de distribución	26
1.2.3. Estrategias de precio.....	26
1.2.4. Estrategias de promoción y Comunicación	29
1.2.5. Estrategias de servicio	29
1.2.6. Presupuesto de la Mezcla de mercadeo	30
1.3. PROYECCIONES DE VENTAS.....	31
1.3.1. Proyección de ventas	31
1.3.2. Política de Cartera	32
2. ESTUDIO OPERACIONAL.....	33
2.1. OPERACIÓN	33
2.1.1. Ficha técnica del servicio	33
2.1.2. Estado de Desarrollo	35
2.1.3. Ingeniería del proyecto.....	37
2.1.4. Descripción del proceso	38
La descripción del proceso se observa en el siguiente diagrama de flujo:	38
2.1.5. Necesidades y Requerimientos.....	39
El equipamiento necesario para el gimnasio de Crossfit se describe a continuación:	39
2.2. INFRAESTRUCTURA.....	44
2.2.1. Infraestructura requerida	44
2.2.2. Análisis de los factores condicionantes del tamaño del proyecto	46
2.2.3. Localización	47
2.2.4. Aplicación de las normas ISO	50
3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	56

3.1.	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	56
3.1.1.	Análisis DOFA	56
3.1.2.	Organismos de Apoyo	57
3.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	57
3.2.1.	Estructura Organizacional	57
3.3.	ASPECTOS LEGALES	58
3.3.1.	Constitución Empresa y Aspectos legales	58
3.4.	COSTOS ADMINISTRATIVOS	60
3.4.1.	Gastos de personal	60
3.4.2.	Gastos de puesta en Marcha	61
3.4.3.	Gastos Anuales de Administración	61
4.	ESTUDIO FINANCIERO	63
4.1.	INGRESOS	63
4.1.1.	Fuentes de financiación	63
4.1.2.	Formatos financieros	64
4.2.	EGRESOS	68
4.2.1.	Egresos	68
4.3.	CAPITAL DE TRABAJO	68
4.3.1.	Capital de Trabajo	68
5.	PLAN OPERATIVO	71
5.1.	Cronograma de Actividades	71
5.2.	Metas Sociales	71
5.2.1.	Metras sociales del Plan de Negocios	71
5.2.2.	Plan Nacional de Desarrollo	72
5.2.3.	Plan Regional de Desarrollo	72
5.2.4.	Cluster o cadena productiva	73
5.2.5.	Empleo	74
5.2.6.	Emprendedores	75
6.	IMPACTO	76
6.1.	Impacto Económico	76
6.2.	Impacto Regional	76
6.3.	Impacto Social	76
7.	RESUMEN EJECUTIVO	77

7.1.	RESUMEN EJECUTIVO	77
7.1.1.	Concepto del Negocio	77
7.1.2.	Potencial del mercado en Cifras.....	77
7.1.3.	Ventajas competitivas y propuesta de Valor	78
7.1.4.	Resumen de las inversiones requeridas	78
7.1.5.	Proyecciones de ventas y Rentabilidad	78
7.1.6.	Conclusiones financieras.....	79
8.	ANEXOS.....	80
8.	BIBLIOGRAFIA.....	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados Encuesta.....	22
Tabla 2. Distribución de mercado	22
Tabla 3. Planes de suscripción	27
Tabla 4. Horarios de servicio	28
Tabla 5. Mezcla de mercadeo.....	31
Tabla 6. Proyección de ventas.....	32
Tabla 7. Ficha técnica del servicio	34
Tabla 8. Matriz de Macro localización.....	48
Tabla 9. Aplicación Norma Iso	55
Tabla 10. Matriz DOFA	57
<i>Tabla 11. Gastos de personal.....</i>	<i>60</i>
Tabla 12. Mano de obra directa.....	61
Tabla 13. Gastos de puesta en marcha	61
Tabla 14. Gastos de Administración	61
Tabla 15. Fuentes de financiación.....	63
Tabla 16. Estado de Resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17. Balance General	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 18. Flujo de Caja	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 19. Costos.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 20. Capital de Trabajo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 21. Indicadores Financieros	69
Tabla 22. Potencial del mercado en cifras	78
Tabla 23. Inversiones Requeridas	78

Tabla 24. Proyección de ventas y rentabilidad..... 79

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Cadena productiva.....	24
Imagen 2. Logo de marca.....	26
Imagen 3. Mapa de Macroprocesos.....	38
Imagen 4. Diagrama de Flujo.....	39
Imagen 5. Diagrama de planta.....	45
Imagen 6. Organigrama.....	58

1. ESTUDIO DE MERCADOS

1.1.INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1.1.1. Definición de Objetivos

Objetivo General

Determinar la viabilidad comercial de un gimnasio de Crossfit en la ciudad de Tunja. Para el logro de este objetivo se realizará un estudio de mercados, a través de una encuesta a una muestra de la población objetivo, que permita identificar las necesidades de los clientes potenciales y con ello, establecer los requerimientos organizacionales y estructurales de la empresa que viabilicen la rentabilidad y sostenibilidad de la misma.

Objetivos Específicos

- Identificar el mercado potencial existente en la ciudad de Tunja para asistir a un gimnasio de Crossfit en la ciudad de Tunja y definir la participación que se buscará tener en dicho mercado.
- Definir la estructura organizacional necesaria para la operación de un gimnasio de Crossfit en la ciudad de Tunja, considerando el número y perfiles de clientes que se busca captar.
- Determinar la disposición física y técnica requerida para la correcta práctica de las actividades que se ofrecerán, garantizando que los clientes cuenten con todos los elementos y espacios óptimos para la práctica del Crossfit.
- Realizar estudio operativo que permita identificar las mejores prácticas del mercado para el funcionamiento de un gimnasio de Crossfit en la ciudad de Tunja.

- Definir la localización óptima para las instalaciones del Gimnasio, realizando un estudio de microlocalización y macrolocalización.
- Establecer la estructura jurídica apropiada para la constitución y formalización de la nueva empresa, considerando factores operativos, tributarios y económicos.
- Realizar estudio financiero con base en los requerimientos identificados en los estudios operativo y organizacional.
- Construir las proyecciones financieras de la nueva empresa para sus primeros años de operación con el fin de obtener en cifras la factibilidad y conocer si es un proyecto rentable que podrá dar beneficios a mediano y largo plazo.
- Diseñar una política de Responsabilidad social empresarial para el Gimnasio que permita generar un impacto directo e indirecto en las personas de la comunidad, a través del fomento de la práctica de actividades deportivas y hábitos saludables.
- Determinar el impacto ambiental generado por la actividad del Gimnasio y la forma de mitigarlo e incluso ayudar a la preservación del mismo.

1.1.2. Justificación y Antecedentes del proyecto

Realizar un plan de negocios es una de las alternativas que tienen los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás de Tunja para obtener el título profesional, y se opta por esta opción ya que tiene correspondencia con los intereses personales y la proyección profesional con la cual se culmina la carrera. Para determinar la temática y el objeto del plan de negocios se hace una exploración de intereses, gustos y afinidades que tengan relación y correspondencia con las tendencias y necesidades que se identifican en la sociedad, particularmente en la de Tunja como lugar de residencia.

La creación de empresas no es una tarea fácil en un país como Colombia, el cual se encuentra en vía de desarrollo y que tiene gigantes en cada uno de los sectores dominando los mercados, sin embargo, el fomento para el desarrollo de pymes representa un factor importante de crecimiento económico, siendo fuente de nuevos empleos, fuente de ideas innovadoras, y fuente de investigación. Existen también programas de estímulo para emprendedores lo cual se convierte en una fuerte motivación para realizar la tarea con juicio.

La mentalidad se ha ido transformando y crear empresa se vuelve esencial cuando un profesional recién egresado quiere trabajar para sí mismo y no trabajar para otros como lo hace la mayoría de las personas.

La economía global ha venido cambiando el rumbo, dirigiéndose cada vez más hacia los servicios que hacia los bienes, y, eso sumado a las tendencias saludables que intentan predominar en el estilo de vida de las personas de todas las edades, nos direcciona hacia la búsqueda de una idea de negocio enfocada en brindar una alternativa nueva y diferente a los habitantes de la ciudad, que sea capaz de cumplir con las necesidades y expectativas de las personas que se ejercitan y que buscan tanto la práctica como el escenario y lugar apropiados para hacerlo.

Para la implementación de una idea de negocio como la que se estudiará, que es la creación de un gimnasio de Crossfit en la ciudad de Tunja, es importante considerar todos los factores y variables que influyen en su puesta en marcha, ejecución y sostenibilidad en el tiempo; factores como el tipo de personas al que va dirigido, la ubicación geográfica del sitio, los factores diferenciadores que tendrá con respecto a los demás sitios que ya existen, el valor agregado que se ofrecerá a los clientes y que será determinante para su fidelización.

Todos esos elementos deberán conjugarse para crear una formula, sobre la cual se estudiará su posible éxito o fracaso en el desarrollo de cada uno de los estudios del plan de negocios.

Actualmente en la ciudad de Tunja se encuentran 3 gimnasios que ofrecen la práctica de Crossfit, los cuales están ubicados en la avenida norte, el centro de la ciudad. De acuerdo con varios periódicos locales como el espectador y periódico el punto (Espectador, 2018) los negocios que proveen servicios para el sector fitness se han posicionado con fuerza y han crecido rápidamente, eso debido a un cambio de conciencia de las personas que busca mejorar su salud, realizar prácticas de actividad física efectiva y que complementen un estilo de vida saludable basado en buenos hábitos de alimentación y descanso. (punto, 2018).

Esta tendencia del mercado apunta a que en una ciudad de Tunja puede existir un mercado potencial que aún no se encuentra cubierto, definido por factores claves de servicio como ubicación, horario, planes flexibles, entre otros. La idea de negocio que pretende desarrollar el presente proyecto busca favorecer la competencia e implementar un nuevo gimnasio en una ubicación estratégica que no se encuentra cubierta, que corresponde al sector de Unicentro y tiene fuerte influencia comercial para muchos barrios estrato 4 y 5 de la ciudad, los cuales serían beneficiados por un nuevo servicio con valor agregado y diferenciador con respecto a la oferta que ya existe en la ciudad.

Por otro lado, se busca crear conciencia de la importancia de la actividad física, y promover un estilo de vida saludable, sobre todo en adultos jóvenes, quienes ya tienen obligaciones laborales y por ese motivo tienden a tener una vida sedentaria.

De acuerdo con la Doctora Regina Guthold de la OMS, Es necesario adoptar medidas normativas urgentes para aumentar su actividad física, y en particular para promover y

mantener la participación de niños y niñas en ella. Entre los beneficios para la salud que aporta un estilo de vida físicamente activo durante la adolescencia cabe mencionar la mejora de la capacidad cardiorrespiratoria y muscular, la salud ósea y cardiometabólica, y efectos positivos sobre el peso. Asimismo, cada vez hay más pruebas de que la actividad física tiene un efecto positivo sobre el desarrollo cognitivo y la socialización. Los datos actualmente disponibles indican que muchos de estos beneficios se mantienen hasta la edad adulta. (Guthold, 2018).

El ministerio de Salud de Colombia también hace unas recomendaciones acerca de lo que considera un estilo de vida saludable que integra actividad física. Los hábitos saludables: realizar actividad física regular, mantener un patrón alimentario saludable (consumo de sal inferior a 5 gramos diarios, consumo de agua potable como bebida, bajo consumo de grasas trans y saturadas, consumo de 30g de fibra diarios, 400gr de frutas y verduras) y evitar el consumo o exposición al tabaco y reducir el consumo de alcohol, permiten reducir hasta en un 80% el riesgo de muertes tempranas por enfermedades crónicas no transmisibles (Enfermedad cardiovascular, Diabetes tipo 2, Cáncer, entre otras).

Se estima que la actividad física disminuye en un 30% las complicaciones cardiovasculares de la enfermedad coronaria, el 27% de los casos de diabetes tipo 2 y el 25% de los cánceres de seno y colon, entre otros. Reduce riesgo de síndrome metabólico.

En Enfermedad Cardiovascular. Niveles moderados reducen el riesgo en 20% de enfermedad coronaria. Niveles intensos tienen un riesgo 30% menor de cardiopatía isquémica

Además contribuye a la reducción de obesidad infantil y en el adulto y a preservar la salud mental reduciendo la aparición de síntomas como la ansiedad y condiciones como la depresión. Existe una asociación moderada e inversa con el desarrollo de cánceres de colon y de mama. Reduce el riesgo de cáncer de pulmón, 20% y de endometrio y cáncer de ovario en un 30% y 20%, respectivamente. (Sanitas)

En cuanto a trastornos musculoesqueléticos, existe menor riesgo de fracturas, dolor y funcionalidad, calidad de vida, y retraso en la aparición de la discapacidad a las personas con osteoartritis y otras enfermedades reumáticas. Los adultos físicamente activos tendrán un menor riesgo de fracturas de cadera o columna. (MinSalud, 2019)

1.1.1. Análisis del Sector

De acuerdo con el censo de 2018, Tunja es una ciudad con 167.991¹ habitantes, el 63% de encuentran en las edades entre 15 y 64 años, por lo que jóvenes estudiantes y trabajadores representan una gran parte de la población de la ciudad. Dentro de sus actividades de tiempo libre se encuentra la actividad física, para la cual hay diferentes alternativas, sin embargo, no hay la suficiente variedad de gimnasios que brinden el servicio de crossfit dentro de la ciudad de Tunja.

El primer local con servicio de CROSSFIT en la ciudad de Tunja fue THE CAGE 2800, que en la actualidad es conocido como XTREME. Este negocio se abrió al público en año 2013, en ese tiempo se dedicaban a las artes marciales mixtas y como servicio adicional se entrenaba CROSSFIT. El primer local se ubicaba en el barrio las nieves cerca del centro de la ciudad, en el año 2016 se trasladaron a las bodegas que quedan al lado del centro

¹ Dane, Censo 2018.

comercial Centro Norte. El segundo local de CROSSFIT se llama GRAVITY este abrió al público en el año 2015 y se ubica en la avenida norte cerca de la bodega de Bavaria, este local se formó por personal que trabajo en XTREME y que tomaron la decisión de hacer su propio negocio de crossfit, en estos momentos es el local más popular con este servicio dentro de la ciudad.

Por último, se encuentra BARBELL, ubicado en el barrio las nieves y cerca al centro de Tunja, este local se inauguró en el año 2016 y tiene en común con GRAVITY que los propietarios del lugar hicieron parte de XTREME, pero esta vez como usuarios, ellos se certificaron para entrenar y poder abrir este local.

En la ciudad de Tunja otras personas han hecho el intento de abrir este tipo de gimnasios, pero no tuvieron mucha suerte, por factores que según los datos recopilados les hizo mucha falta teniendo en cuenta los gimnasios de crossfit más exitosos de la ciudad. Algunos de ellos tenía los implementos deportivos necesarios, pero sus entrenadores no estaban certificados, lo que hacía que su servicio fuera improvisado. Visitando los principales gimnasios de crossfit, me di cuenta que estos no tienen mucha clientela nueva constantemente, pero los que ya son clientes habituales de estos lugares llevan por lo menos de 3 a 4 años con el mismo gimnasio. Al preguntarle a algunos de los clientes de estos gimnasios, ¿Qué era aquello que los motivaba a seguir entrenando en ese lugar? Ellos me respondieron que la forma en que los entrenadores dictaban la clase era muy importante, ya que se enfocaban mucho en la técnica del ejercicio para evitar lesiones y realizar un movimiento adecuado para el cuerpo.

Según esto la preparación de los entrenadores es fundamental porque le da seguridad a los clientes al momentos de poner en sus manos el servicio, el cual involucra sus cuerpos y la forma saludable de realizar las rutinas.

Se identifica, entonces, una posible necesidad insatisfecha de un nuevo gimnasio de Crossfit que cubra ciertas zonas de la ciudad y que ofrezca alternativas para jóvenes y adultos en esta práctica, la cual tiene muchas ventajas para el cuerpo y la salud.

De acuerdo con el portal de internet enter.co, en Colombia entre el 2% y el 3% de la población se encuentra inscrita en un gimnasio, de los 1.752 que hay en el país (Arias, 2019). Según datos de la revista dinero, éste mercado se encuentra en un crecimiento vertiginoso, expandiéndose en las principales ciudades hacia el 34% en los últimos 3 años (Dinero, 2019). debido al auge de un estilo de vida saludable, y a las tendencias mundiales que apuntan hacia el incremento de la actividad física y una alimentación balanceada y controlada.

En un informe del portal Sectorial se menciona que desde el año 2013 el mercado de los gimnasios ha crecido en un 46%, en ese momento se estimaba que solo el 3% de la población de Colombia era usuaria de un Gimnasio. Los gimnasios cumplen con una estacionalidad en la que algunos meses corresponden a temporada alta, otros a temporada regular y los meses de vacaciones a temporada baja. (Sectorial, 2018) Actualmente el porcentaje de la población colombiana que se ejercita en gimnasios se mantiene en el 3%, y se espera que crezca al 7% como en el resto de países de América latina. (Dinero, 2019) (Portafolio, 2019)

1.1.2. Análisis del mercado

Se estudiará la necesidad en ciertos sectores de la ciudad con el objetivo de identificar si existe una demanda insatisfecha y cuáles serían las condiciones ideales del nuevo gimnasio, en ubicación y servicios para garantizar que sea exitoso, rentable y sostenible en el tiempo.

El presente plan de negocios será un estudio exploratorio con metodología Mixta, lo que implica que se empleará información cuantitativa y cualitativa obtenida en un estudio de campo (Sampieri, 2014).

Se realizará un estudio de mercados enfocado a las personas de estrato 4 y 5 de la ciudad de Tunja, que son quienes estarían en capacidad económica de acceder a un servicio de gimnasio como el que se pretende ofrecer. Las personas de estratos 5 y 4 son quienes perciben ingresos iguales o superiores a 4 salarios mínimos mensuales por grupo familiar. (Tunja & UPTC, 2012)

De acuerdo con el Dane, la población de la ciudad de Tunja en la cabecera Municipal para el año 2018 es 167.991. (Dane,2018). De esa población apenas el 10,7% pertenece a estratos 4 y 5 (Tunja & UPTC, 2012). (DANE, 2016).

Para el cálculo de la muestra para la encuesta del estudio de mercados se tiene entonces una población de 20.480 personas. Se calcula la muestra con base en el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Con los siguientes datos y empleando la fórmula anterior se calcula el valor de la muestra.

Margen: 10%

Nivel de confianza: 99%

Población: 17.975

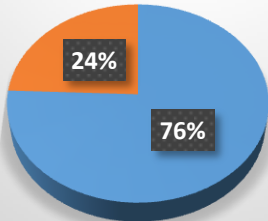
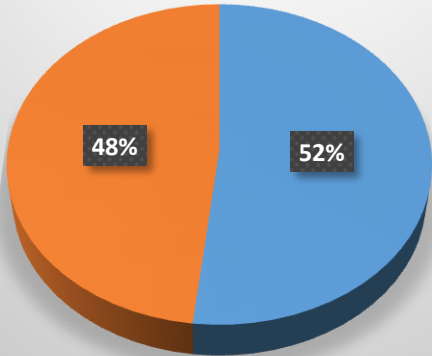
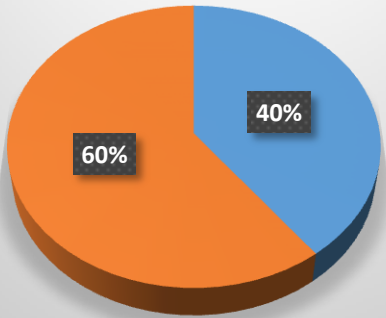
Tamaño de muestra: 164

Se diseñó un cuestionario que permita identificar la necesidad de las personas y así buscar ofrecer un servicio ajustado y que brinde valor a todos los clientes.

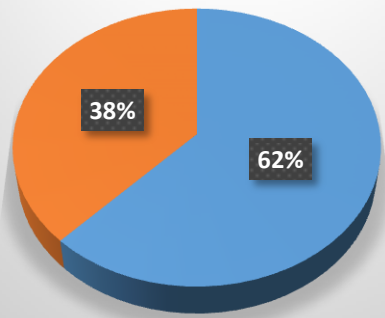
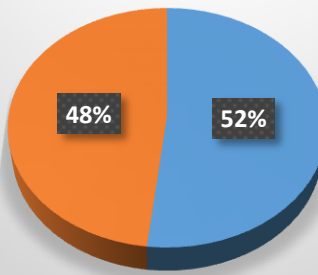
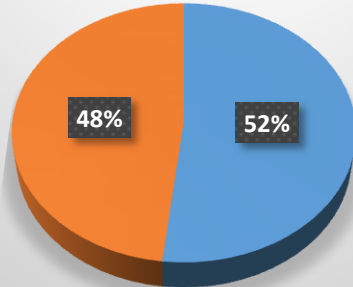
Del estudio de mercados se logra cuantificar el mercado potencial y también aquel mercado que no se encuentra cubierto actualmente por las empresas que ya existen y prestan servicios sustitutos o complementarios.

Se tiene en cuenta que de acuerdo con el Censo de 2018 del Dane, la población creció un 6,5% entre los años 2005 y 2018 (Dane, 2019), esto representa un crecimiento anual de 0.5%.

Se realizó un estudio de mercados del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

PREGUNTA	RESULTADOS		GRAFICA
1. ¿Realiza actividad física?	SI	124	1. ¿Realiza actividad física?  Legend: SI (blue), NO (orange)
	NO	40	
2. ¿Conoce la practica Crossfit?	SI	85	2. ¿Conoce la practica Crossfit?  Legend: SI (blue), NO (orange)
	NO	79	
3. ¿Asiste actualmente a algún tipo de gimnasio?	SI	65	3. ¿Asiste actualmente a algún tipo de gimnasio?  Legend: SI (blue), NO (orange)
	NO	99	

4. ¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio?	1-2 veces por semana	35	4. ¿Con qué frecuencia asiste al gimnasio? <table><tr><td>1-2 veces por semana</td><td>35%</td></tr><tr><td>3-5 veces por semana</td><td>51%</td></tr><tr><td>todos los días</td><td>14%</td></tr></table>	1-2 veces por semana	35%	3-5 veces por semana	51%	todos los días	14%		
	1-2 veces por semana	35%									
	3-5 veces por semana	51%									
todos los días	14%										
3-5 veces por semana	50										
Todos los días	14										
5. ¿Qué tipo de plan o membresía tiene en el gimnasio?	Diaria	9	5. ¿Qué tipo de plan o membresía tiene en el gimnasio? <table><tr><td>Diaria</td><td>3%</td></tr><tr><td>Mensual</td><td>50%</td></tr><tr><td>Semestral</td><td>38%</td></tr><tr><td>Anual</td><td>3%</td></tr></table>	Diaria	3%	Mensual	50%	Semestral	38%	Anual	3%
	Diaria	3%									
	Mensual	50%									
	Semestral	38%									
Anual	3%										
Mensual	49										
Semestral	38										
Anual	3										
6. ¿Le parece atractivo un plan flexible en el que pague solo por el tiempo que asiste al gimnasio?	SI	99	6. ¿Le parece atractivo un plan flexible en el que pague solo por el tiempo que asiste al gimnasio? <table><tr><td>SI</td><td>100%</td></tr><tr><td>NO</td><td>0%</td></tr></table>	SI	100%	NO	0%				
	SI	100%									
NO	0%										
NO	0										

7. ¿Sabe en que consiste el Crossfit?	SI	102	7. ¿Sabe en que consiste el Crossfit?  62% SI, 38% NO
	NO	62	
8. ¿Estaria interesado en practicar Crossfit?	SI	85	8. ¿Estaria interesado en practicar Crossfit?  52% SI, 48% NO
	NO	79	
9. ¿Asistiría a un gimnasio de Crossfit con planes flexibles y personalizados?	SI	85	9. ¿Asistiría a un gimnasio de Crossfit con planes flexibles y personalizados?  52% SI, 48% NO
	NO	79	

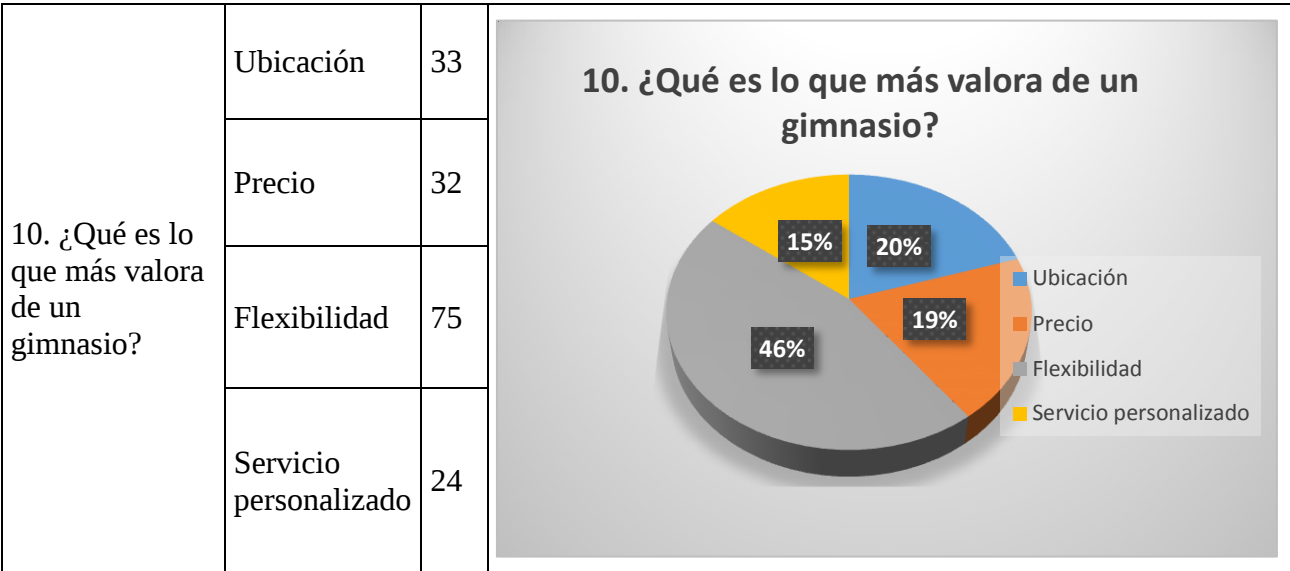


Tabla 1. Resultados Encuesta

Del análisis de los resultados obtuvimos se obtienen datos cuantitativos para el mercado potencia, el mercado objetivo y el nicho de mercado que piensa cubrir el nuevo gimnasio de Crossfit en la ciudad de Tunja, de la siguiente manera:

		PORCENTAJE
MERCADO POTENCIAL	20.480	100%
MERCADO OBJETIVO	10.650	52%
NICHO DE MERCADO	1.065	10%
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	160	15%

Tabla 2. Distribución de mercado

1.1.3. Análisis de la Competencia

En Tunja existen actualmente 3 gimnasios de Crossfit, los cuales resultan insuficientes para el mercado existente en la ciudad, el cual se determinó en el numeral anterior. Estos tres gimnasios se encuentran ubicados en el centro, y norte de la ciudad y ofrecen los siguientes servicios y tarifas.

Gimnasio Gravity: 4:30 a 8:30 PM	mensualidad \$170.000	horario de atención
	Trimestre \$460.000	lunes a viernes: 5:00 AM a 10:00 AM –
	Inscripción \$30.000	sábado: 8:00 AM a 11:00 AM
		Domingo: 9:00 AM a 11:00 AM
Gimnasio Barbell:	mensualidad \$165.000	horario de atención
	Bimestre \$300.000	lunes a viernes: 5:30 a 6:30 am-pm
	Trimestre \$400.000	sábado : 6:30 a 7:30 am-pm
	Semestre \$650.000	domingo y festivos: 7:30 a 8:30 am-pm
Gimnasio xtreme: 8:30 pm	mensualidad \$170.000	horario de atención
	Trimestre \$450.000	lunes a viernes: 5:00 a 10:00 am – 4:30 a
	Semestre\$ 640.000	sábado: 8:00 a11:00 am
		Domingo: 9:00 a 11:00 am

1.2. ESTRATEGIAS DEL MERCADO

1.2.1. Concepto del Servicio

La idea de negocio para la creación de la nueva empresa es la prestación de servicio de Crossfit en un gimnasio en la ciudad de Tunja, que tenga factores de diferenciación en la prestación de su servicio como la flexibilidad de planes y horarios, personalización de las clases, ubicación estratégica, etc.

Para la prestación del servicio se requieren las instalaciones, los implementos como pesas, bandas, cuerdas, mancuernas, y la guía y supervisión de los instructores profesionales contratados por el gimnasio.

La ubicación estimada corresponde a la zona cercana a Unicentro, ya que no existe un Gimnasio que cubra esa zona de influencia, en la cual viven personas con el poder adquisitivo y perfiles correspondientes al mercado objetivo.

La cadena productiva se define a continuación, considerando cada uno de sus eslabones:



P

Imagen 1. Cadena productiva

Productores: son los que se encargan de producir los implementos deportivos, ellos venden sus productos a distintas marcas, teniendo en cuenta sus especificaciones y factores de diferenciación.

Estos productos hechos para la disciplina de crossfit son producidos en Colombia a diferencia de los que son importados por otras marcas.

Mayoristas: los productos para el gimnasio de CROSSFIT provienen de una empresa que se encuentra localizada en Medellín y tienen otra sede mayorista en Bogotá. A esta compañía se le encargaran los materiales necesarios para brindar el servicio dentro del gimnasio de Crossfit.

Minorista: por medio de una tienda en la ciudad de Tunja, la cual es una sucursal de la empresa ubicada en Medellín, encargaremos los instrumentos necesarios para el gimnasio, lo hacemos de esta forma y con esta empresa porque los implementos para el servicio son más económicos que importarlos por otras empresas y sin descuidar la calidad de los productos.

Gimnasio: el gimnasio se encargará de brindar el servicio de crossfit a los clientes, utilizando los implementos adquiridos con anterioridad, los cuales son indispensables para lograr un servicio de calidad y lograr que sea un ambiente agradable para los clientes.

Clientes: son las personas que pagaron por adquirir el servicio de Crossfit, estas personas tomaran la decisión de ir a nuestro gimnasio teniendo en cuenta sus necesidades y exigencias.

El nombre del gimnasio de Crossfit será Atlas y su logo de marca será el siguiente:



Imagen 2. Logo de marca

1.2.2. Estrategias de distribución

El servicio ofrecido por el gimnasio de Crossfit Atlas, tiene una distribución directa ya que los clientes, que son personas entre los 14 y los 45 años aproximadamente, se dirigen a nuestras instalaciones para acceder a tomar las prácticas de la disciplina Crossfit.

1.2.3. Estrategias de precio

La estrategia de precio de Atlas está compuesta por una oferta de planes flexibles, que permitirán a los clientes definir la frecuencia de asistencia semanal y el tiempo de afiliación que va desde un mes hasta un año.

		3 semanales	4 semanales	planes
Mensualidad	180.000	80.000	100.000	

Trimestre	480.000	220.000	250.000	para personas con poco tiempo
Semestre	950.000	420.000	520.000	
Año	1.750.000	910.000	1.000.000	

Tabla 3. Planes de suscripción

Los horarios de atención del gimnasio serán bastante amplios, lo que permitirá a los clientes ajustar sus actividades diarias para poder asistir a las prácticas.

Horarios:

Horarios	Lunes viernes	- Sábado	domingos y
	6:00 - 7:00 AM	7:00 - 8:00 AM	8:00 - 9:00 AM
	7:00 - 8:00 AM	8:00 - 9:00 AM	9:00 - 10:00 AM
	8:00 - 9:00 AM	9:00 - 10:00 AM	
	9:00 - 10:00 AM		
	Tardes		
	4:00 - 5:00 PM		
	5:00 - 6:00 PM		
	6:00 - 7:00 PM		
	7:00 - 8:00 PM		

9:00 - 9:00 PM

Tabla 4. Horarios de servicio

Planes de entrenamiento:

Clases de crossfit para principiantes: clases para personas que nunca han entrenado crossfit

Clases de experimentados: clases para personas que ya tienen recorrido en el deporte, se aumentara la intensidad del ejercicio y el número de repeticiones.

Rutinas para deportistas de otras disciplinas: los atletas de otros deportes necesitan tener un buen estado físico para rendir en sus actividades deportivas, por este motivo y pensando en ellos se pensó hacer rutinas de ejercicios que unen el mejoramiento cardiovascular y fuerza de los atletas, teniendo en cuenta sus especificaciones deportivas.

Planes para personas con poco tiempo: paquetes de días dentro de la semana para aquellas personas que no pueden asistir a diario,

Descuentos para atletas de crossfit:

Descuento por inscribirse en el torneo (5%) en el valor del plan de pago que escogió el cliente.

Descuento por conseguir un lugar en el podio del torneo o del evento:

10% tercer lugar

15% segundo lugar

20% primer lugar

La razón de los descuentos para atletas de crossfit: la mayoría de los eventos y torneos de crossfit se realizan en otras ciudades del país, como por ejemplo Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Viajar a estas ciudades para los torneos representan gastos para los participantes, teniendo en cuenta esto, los descuentos se hacen para incentivar a los clientes a participar en las competencias de crossfit y representar al negocio en estos torneos, esto también le dará más visibilidad al negocio si se llega a tener buenos resultados. Los descuentos van aumentando por los resultados que tenga el atleta en la competencia, esto para incentivarlos a obtener buenos resultados y que se esfuercen para obtener un mejor descuento.

1.2.4. Estrategias de promoción y Comunicación

La principal estrategia de promoción será la divulgación de la marca y concepto de servicio, a través de folletos, volantes, materia POP y anuncios en redes sociales y radio. Se tendrá cuenta en redes sociales como Instagram y Facebook, en las cuales también se pagarán anuncios dirigidos al público objetivo. Adicionalmente se tendrá una cuenta de whatsapp empresarial, con la cual se compartirá información a los clientes acerca de promociones y campañas que tenga el gimnasio.

1.2.5. Estrategias de servicio

La característica principal del servicio prestado por el Gimnasio de Crossfit Atlas será la flexibilidad, con planes que se ajustan al ritmo de vida y disponibilidad de tiempo de cada

uno de los clientes, definiendo la frecuencia semanal de asistencia y el tiempo de la membresía, la cual puede ser de mínimo un mes y máximo un año.

El servicio esencial que son las prácticas de Crossfit. Las cuáles serán dirigidas por profesionales altamente calificados, con reconocimientos y certificaciones para instrucción de la disciplina, por lo que el servicio será de primera calidad y el gimnasio tomará reconocimiento en base a esa premisa.

1.2.6. Presupuesto de la Mezcla de mercadeo

El presupuesto de mezcla de mercadeo para los 5 primeros años de la empresa se observa en la siguiente tabla:

PRESUPUESTO MEZCLA DE MERCADERO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de elaboración folletos, volantes, catalogos	\$ 2.000.00	\$ 2.500.00	\$ 3.000.00	\$ 3.500.00	\$ 4.000.00
Gastos De Investigación De Mercados	\$ 1.000.00	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos De Promoción Y Publicidad (redes sociales)	\$ 500.000	\$ 525.000	\$ 551.250	\$ 578.813	\$ 607.753
Gastos De Comunicación, ferias empresariales	\$ 500.000	\$ 525.000	\$ 551.250	\$ 578.813	\$ 607.753
Total Mezcla De Mercadeo	\$ 4.000.00	\$ 3.550.00	\$ 4.102.50	\$ 4.657.62	\$ 5.215.50
Incremento Anual De Los Gastos De Ventas	5,0%				

Tabla 5. Mezcla de mercadeo

1.2.7. Estrategias de aprovisionamiento

Teniendo en cuenta que el Gimnasio de Crossfit Atlas es un prestador de servicios, no realiza procesos productivos por lo que no requiere materias primas. Para el ejercicio de las prácticas se requieren algunos insumos básicos (toallas, agua, bebidas y demás materiales de clase).

1.3. PROYECCIONES DE VENTAS

1.3.1. Proyección de ventas

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de mercados, con respecto al mercado objetivo y la participación en el que tendría el nuevo gimnasio, se cuantifican las prácticas a vender por año a un precio de 5.000 pesos, el cual sería el valor marginal inferior recibido por día en cualquiera de las modalidades de suscripción y membresía, de esta forma se tendría la siguiente proyección de ventas en cantidad de prácticas y en pesos para los años 1 a 5 de actividad del gimnasio.

También se considera un crecimiento del sector y de la participación del 5% y un incremento anual de las tarifas de un 5%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Día Practica Cossfit	24921	27475	30292	33397	36820
Proyeccion De Ventas En Pesos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio Crossfit	\$ 124.605.000	\$ 144.245.863	\$ 166.982.617	\$ 193.303.252	\$ 223.772.678

Tabla 6. Proyección de ventas

1.3.2. Política de Cartera

La política de cartera de clientes y proveedores de a 0 días, ya que los clientes pagan de contado o por anticipado los servicios del gimnasio dependiendo del plan o membresía que escojan.

2. ESTUDIO OPERACIONAL

2.1.OPERACIÓN

2.1.1. Ficha técnica del servicio

Dentro del servicio que se dará a todos los clientes se tendrá las siguientes especificaciones:

FICHA TECNICA	
ITEM	DESCRIPCIÓN
DENOMINACION DEL SERVICIO	Gimnasio de Crossfit atlas
RECURSOS	PERSONAS: 4 entrenadores físicos capacitados para el diseño y ejecución de planes acondicionamiento físico específico para cada cliente. EQUIPOS y/o ELEMETOS DEPORTIVOS: Sogas, caminadoras, elípticas, Disco bumper, Balones medicinales, escaleras de velocidad, kettlebells INSTALACIONES: Espacio de 200 metros distribuidos en áreas o zonas de acuerdo a la clasificación de equipos y elementos deportivos para facilitar la realización del circuito.
DESCRIPCION DEL SERVICIO	Diseño de un plan de entrenamiento personalizado y acompañamiento continuo en la ejecución por parte del entrenador. El servicio incluye: - Se puede realizar de manera individual o en

	grupo. - Sesiones de ritmo continuo, variadas y adaptables en función del nivel de cada participante. - Seguimiento de medición y metas por individuo. - Actividades adicionales al plan de entrenamiento. - Horario flexible a las necesidades del cliente.
MANTENIMIENTO PLANTA Y EQUIPO	SEMESTRAL - Mantenimiento preventivo de equipos (incluyendo cambio de partes móviles como mancuernas, guayas, cilindros desgastados, etc) - Revisión de techos e instalaciones (conexiones eléctricas y de agua, techos y pisos) - Reparación y Pintura de las zonas que lo requieran MENSUAL - Demarcación de zonas de trabajo DIARIO - Limpieza y aseo de equipos y áreas comunes - Verificación del correcto funcionamiento de los equipos previo a su primer uso del día.

Tabla 7. Ficha técnica del servicio

2.1.2. Estado de Desarrollo

El Crossfit es un tipo de entrenamiento HIIT o HIPT, es decir de alto rendimiento, creado bajo este concepto por Greg Glassman, quien lo dio a conocer al mundo en 1995 cuando creó el primer gimnasio de Crossfit en la ciudad de Santa Cruz.

Desde entonces el Crossfit se destacó por brindar al deportista la posibilidad de entrenar diferentes capacidades físicas básicas en un solo ejercicio o una secuencia de ejercicios, en esta modalidad se trabaja de forma simultánea la resistencia, la potencia, la fuerza, el equilibrio o la agilidad.

El CrossFit logró expandirse por todo el mundo, gran parte de esta masificación se debe también a que la reconocida marca deportiva Reebok puso sus ojos sobre este deporte y realizó alianzas estratégicas con sus creadores. Finalmente, en 2007 se organizó la primera competencia de CrossFit en Aromas, California, en donde solo participaron 40 hombres y 20 mujeres. (CROSSFITKUDASAI, 2019)

La diversificación de las modalidades para el entrenamiento físico individual a través de los años, abrió la posibilidad de crear centros especializados de entrenamiento, muchos gimnasios tradicionales se fueron adaptando a estas nuevas modalidades.

Aunque no hay cifras oficiales, se estima que en el 2019 en Colombia 3,72% de la población asiste a gimnasios, es decir, 1,67 millones de personas. Ese dato resulta pequeño frente a países vecinos como Brasil o Chile, donde en promedio 7% de sus habitantes asisten a estos centros de entrenamiento (Revista Dinero, s.f.).

De acuerdo con una entrevistada dada por Ricardo Beltrán, CEO fundador y gerente ejecutivo de Fitpro a la revista Portafolio “Las boutiques para hacer ejercicio han aumentado en el país e incrementó en número de millennials atendidos en ellas. Años atrás, pagar un gimnasio afectaba el costo de vida de la canasta familiar. Hoy vas a un gimnasio por 40.000 pesos mensuales en sedes con plataformas bien montadas”.

Beltran señala además que “en el país, la composición de personas que asisten a gimnasios es 50% hombres y 50% mujeres; además, quienes forman parte de los Baby Boomer y la generación X tienen una buena representación en estos escenarios deportivos. “Cerca del 60% de esta población asiste a estos espacios de ejercicio físico”.

Por tanto la creación de espacios de entrenamiento físico en distintas modalidades es una necesidad latente en Colombia, el grupo poblacional cuya participación en gimnasios se ha incrementado son los pertenecientes a la generación millenials, este grupo poblacional cuenta con características específicas que han hecho de este un negocio en crecimiento en Colombia.

Esta nueva generación trae consigo escenarios cambiantes en los ritmos de vida, los hábitos, la tecnología, los gustos y la forma de afrontar cada circunstancia. Esta generación se encuentra más preocupada por un estilo de vida saludable, respecto a las generaciones anteriores, su bienestar emocional y físico son una prioridad, es así como buscan permanentemente espacios para sentirse mejor, estar más conformes con su cuerpo, cuidar su alimentación y buscar tranquilidad emocional, para esta generación viajar es una necesidad.

Basado en el análisis anterior, la creación del Gimnasio de Crossfit atlas, es viable, se considera que este negocio tiene un potencial de crecimiento y que al contar con una buena estrategia publicitaria y una ubicación adecuada, será un éxito.

2.1.3. Ingeniería del proyecto

Para la estructuración del proyecto como una Empresa con una misión y visión encaminadas al crecimiento potencial de su mercado, se establece el mapa de macroprocesos, una herramienta estratégica útil para el cumplimiento de las metas propuestas.

MAPA DE MACROPROCESOS GIMNASIO CROSSFIT ATLAS



Imagen 3. Mapa de Macroprocesos

El proceso estratégico para el proyecto es PUBLICIDAD Y MARKETING, este proceso es fundamental para la expansión del negocio, a través de él se diseñarán e implantarán estrategias para el fortalecimiento de la imagen de gimnasio, así como para la captación de nuevos clientes e incursión de nuevos mercados.

El proceso misional es el ENTRENAMIENTO CROSSFIT, es la razón de ser del proyecto, en la descripción del proceso, se puede ver detalladamente este proceso.

Finalmente, como proceso de soporte y mejora continua está el proceso de ATENCION AL CLIENTE, desde allí se atenderán los requerimientos, quejas y reclamos de los clientes, es un canal de detección de fallas y oportunidades de mejora.

2.1.4. Descripción del proceso

La descripción del proceso se observa en el siguiente diagrama de flujo:

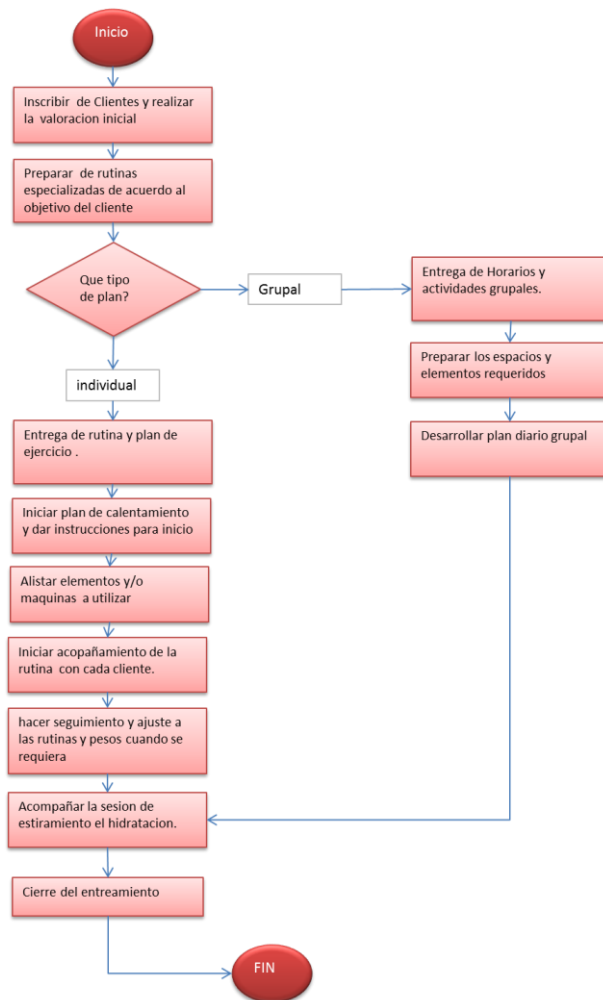


Imagen 4. Diagrama de Flujo

2.1.5. Necesidades y Requerimientos

El equipamiento necesario para el gimnasio de Crossfit se describe a continuación:

En una investigación preliminar se identifican los siguientes elementos y costos para la adecuación del gimnasio:

A. Local de 150m², cuyo arriendo mensual tiene un costo de 2.000.000.

El local para este tipo de gimnasio debe tener un área de 100 a 150 metros cuadrados, con una altura de mínimo 3 metros y un suelo que tendrá que ser de cemento, para resistir los

impactos de los elementos al caer, por lo general en una bodega o loca sin muchas estructuras de soporte internas, alrededor del área instaladas en las paredes, se ubicarán las barras de estructura metálica y los implementos necesarios para las rutinas. Se dispondrá de una pequeña área donde ubicará un escritorio con un computador, nevera para las bebidas, y una vitrina para los snacks. Esta área se utilizará para inscripción de los clientes y los pagos de sus planes de entrenamiento. Este local debe constar con baños y un área de Vestier para los clientes divididos en hombres y mujeres. Además de esto el local debe contar con las especificaciones necesarias que exige (la LEY 729 DEL 2001) por medio de la cual se crean los medios de acondicionamiento y preparación física en Colombia. Acompañada de esta ley también se deberá tener en cuenta la resolución del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo (RESOLUCIÓN 2400 DEL AÑO 1979).

B. Certificaciones para los entrenadores:

Los entrenadores deben realizar la certificación en Crossfit, la cual tiene un costo de 3.300.000



C. Descripción de elementos

Discos de peso: disco recubierto de goma de alta densidad, con un orificio para introducir las barras olímpicas, son óptimos para ejercicios de levantamiento.

barras olímpicas: consiste en una barra metálica a la que se le acopla peso, usualmente en forma de disco. Las barras suelen variar según el sexo de la persona, las de los hombres poseen un peso de 3 kilos y en las mujeres tienen un peso de 1.5 kilos.

Balones medicinales: es un balón esférico de cuero, goma o plástico, los cuales se utilizan para ejercicios de potencia en atletas o practicantes de algún deporte.

Mancuerna rusa: consiste en una bola de metal fundido, con asa o agarre para el uso en ejercicios de fuerza.

Mancuernas tradicionales: es un equipamiento de peso libre, el cual puede utilizarse individual o en parejas. Consiste en una pequeña barra de metal rugosa con peso a los extremos generalmente de metal recubierto de goma de alta densidad.

Barras estructurales: son estructuras metálicas utilizadas generalmente en gimnasios, las cuales se caracterizan por soportar grandes pesos, estas van incrustadas o adheridas a la pared para formar una estructura estable.

Piso de caucho grueso: se utilizará para recubrir el suelo del local y evitar daños a los discos al momento de la caída en los ejercicios.

Cajones de madera: son grandes cajas de madera, generalmente utilizadas para hacer ejercicios de repetición en la parte inferior del cuerpo.

Cuerdas: son cuerdas gruesas hechas de polímero generalmente, utilizadas en batidas para ejercicios de hombro y brazo.

Racks para barras olímpicas: estructuras metálicas para la organización de las barras olímpicas dentro del gimnasio, pueden ser instaladas en la pared o en el suelo.

a) Discos de peso (peso en libras)

Disco de 10LB: \$95.717- 20 unidades

Disco de 15LB: \$122.277- 20 unidades

Disco de 25LB: \$161.943- 14 unidades

Disco de 35LB: \$210.233- 10 unidades

Disco de 45LB: \$258.522- 10 unidades

b) Barras olímpicas (peso en kilos)

Barra olímpica para crossfit (hombres) 20KL: \$481.174- 6 unidades

Barra olímpica para crossfit (mujeres) 15KL: \$457.029- 6 unidades

c) Bolones medicinales (peso en kilos)

Balón de 5KL: \$148.146- 5 unidades

Balón de 7KL: \$148.146- 5 unidades

Balón de 10KL: \$ 162.978- 5 unidades

d) Mancuerna rusa (peso en kilos)

Mancuerna rusa 4KL: \$33.630- 5 unidades

Mancuerna rusa 8KL: \$75.021- 5 unidades

Mancuerna rusa 12KL: \$111.929- 5 unidades

Mancuerna rusa 16KL: \$149.870- 5 unidades

Mancuerna rusa 24KL: \$204.369- 5 unidades

e) Mancuernas tradicionales (peso en kilos)

Mancuernas TRA 5 KL: \$48.117- 5 unidades

Mancuernas TRA 10KL: \$99.856- 5 unidades

Mancuernas TRA 15KL: \$156.079- 5 unidades

Mancuernas TRA 20KL: \$200.920- 5 unidades

Mancuernas TRA 25KL: \$258.522- 5 unidades

f) Barras estructurales

Tubo estructural horizontal: \$134.938- 5 unidades

Tubo estructural vertical: \$453.579- 5 unidades

Barra para pull up lisa: \$151.767- 4 unidades

Tablero de madera: \$411.325- 5 unidades

g) Otros implementos

Cajones: \$296.464- 8 unidades

Cuerda de batida: \$241.270- 2 unidades

Cuerda de bajada: \$261.972- 2 unidades

Colchoneta gym: \$ 43.200- 10 unidades

Anillos de soporte: \$ 70.866- 4 unidades

Banco plano: \$826.101- 5 unidades

Racks para barras olímpicas: \$221.616- 2 unidades

Tiza de magnesio: \$44.225- 2 unidades

Chaleco para pesas: \$139.522- 2 unidades

Conos naranjas: \$3.240- 20 unidades

Piso de caucho grueso de 1CM - 2 metros cuadrados: \$107.900- 6 unidades

2.2. INFRAESTRUCTURA

2.2.1. Infraestructura requerida

Para el funcionamiento del Gimnasio Crossfit atlas, se requiere contar con instalaciones amplias con un área aproximada de 150 metros cuadrados, para el correcto funcionamiento del gimnasio se propone la siguiente distribución de áreas y equipos.

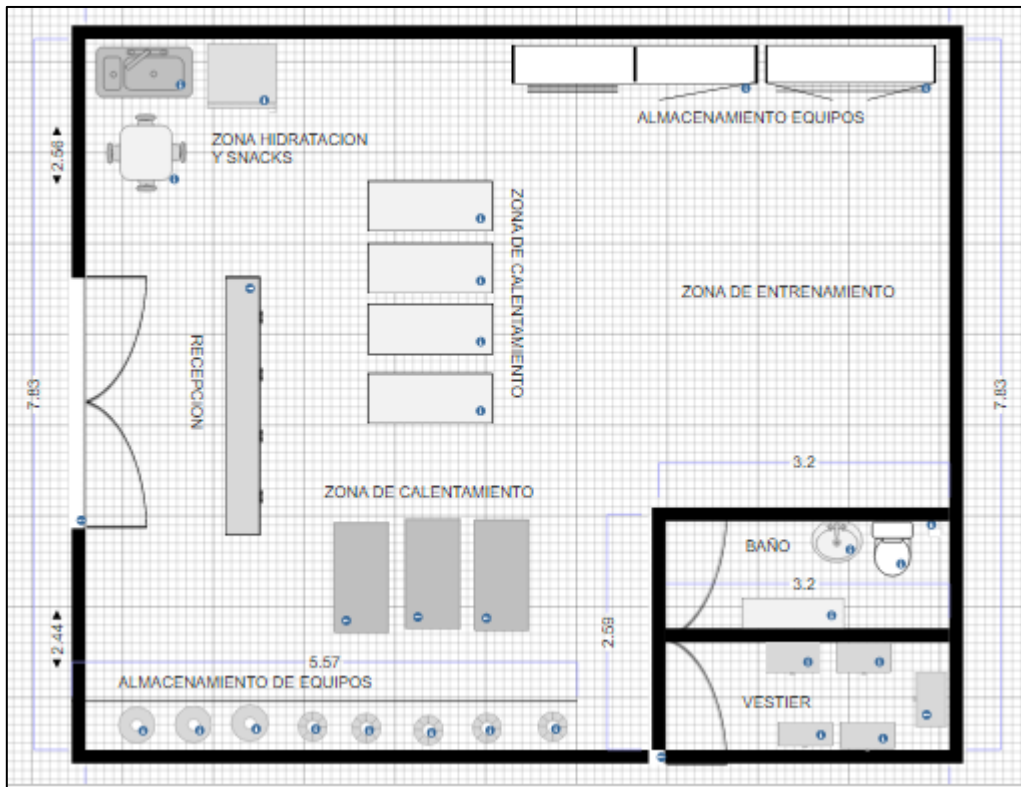


Imagen 5. Diagrama de planta

El Gimnasio Crossfit atlas ofrece a sus clientes zonas separadas para cada fase de su entrenamiento, desde su ingreso a las instalaciones encontrara el área de recepción, donde le brindaran información y soporte.

El gimnasio cuenta con servicio de baño y Vestier en la parte posterior del establecimiento para mayor privacidad y comodidad. Cuenta además con la zona de calentamiento, allí el cliente tiene a su disposición caminadoras, elípticas y demás equipos. La zona de entrenamiento es un espacio abierto en el cual el cliente podrá realizar su rutina con los equipos dispuestos para cada ejercicio, estos equipos están ubicados en estantes laterales debidamente señalizados.

El gimnasio además cuenta con una zona de hidrataciones y snacks, un espacio donde el usuario podrá adquirir productos nutritivos acordes a su entrenamiento y bebidas hidratantes.

2.2.2. Análisis de los factores condicionantes del tamaño del proyecto

El Tamaño del proyecto puede verse determinado por factores como son la dimensión de la demanda y la capacidad financiera. Una vez se determine el tamaño, se evaluarán las características locativas del proyecto, teniendo en cuenta que es un Gimnasio se tendrán en cuenta zonas residenciales y de alto tráfico peatonal.

Para determinar el tamaño de este proyecto se evaluarán tres factores condicionales:

- a) Dimensión del mercado, el proyecto consiste en la creación de un gimnasio crossfit, supliendo así la necesidad de un centro de entrenamiento en esta modalidad, con un servicio de calidad y precios accesibles. La población estimada de la ciudad de Tunja en el estudio de mercados, según el cual se tiene una demanda potencial de ____ clientes. Ver estudio de mercados.
- b) La cercanía al mercado, para que el proyecto sea factible es necesario considerar la cercanía a la población objetivo, la visibilidad del negocio y la accesibilidad para el cliente, debe por tanto considerarse una ubicación con alto índice de circulación peatonal.
- c) Capacidad de inversión el capital propio disponible para la iniciación del proyecto es de \$67.0068.000 pesos, el valor financiado por bancos es de \$39.840.000.

Una vez analizados los factores condicionantes del tamaño del proyecto, se estableció que este está determinado por la demanda, teniendo en cuenta que la participación en el

mercado será de un 15% teniendo en cuenta características específicas del servicio como son:

- Se puede realizar de manera individual o en grupo.
- Sesiones de ritmo continuo, variadas y adaptables en función del nivel de cada participante.
- Seguimiento de medición y metas por individuo.
- Actividades adicionales al plan de entrenamiento.
- Horario flexible a las necesidades del cliente.

2.2.3. Localización

Macro localización

Con el propósito de identificar la ubicación más ventajosa para la implementación del proyecto se evaluaron tres posibilidades: Tunja, Duitama y Sogamoso. Para lo cual se establecieron los factores primordiales para establecer la ubicación y se asignó una ponderación o peso relativo a cada factor según su importancia, este método se conoce como método cuantitativo por puntos. Una vez realizado el análisis los resultados son:

Factor	Peso	Duitama	Duitama	Sogamoso	Sogamoso	Tunja	Tunja
		calificación	ponderación	calificación	Ponderación	calificación	ponderación
Cercanía del mercado	0,4	6	2,4	6	2,4	8	3,2
Costo del arrendamiento	0,2	7	1,4	6	1,2	5	1
Mano de obra disponible	0,2	5	1	5	1	8	1,6
Condiciones sociales y culturales	0,2	7	1,4	7	1,4	9	1,8
TOTAL	1	25	6,2	24	5,3	30	7,6

(Morales, 2010)

Tabla 8. Matriz de Macro localización

Los factores predominantes en la evaluación de la ubicación son la cercanía con el mercado, el costo del arrendamiento y la disponibilidad de mano de obra, por tanto y con una calificación de 30 puntos, se determinó la ciudad de Tunja como la ubicación ideal para el desarrollo del local del GIMNASIO CROSSFIT ATLAS.

Se considera que ésta ponderación también responde a las condiciones culturales de Tunja como ciudad capital, y que por su cercanía a Bogotá ha sido influenciada por las grandes tendencias en cuanto a estilos de vida saludables y deportivos de sus ciudadanos.

Micro localización

Una vez definido Tunja como la ciudad donde se establecerá el gimnasio, se hace necesario determinar qué sector de la ciudad que tiene las mejores condiciones para capturar mayor

número de usuarios. Para esto, se realizó un análisis de los aspectos considerados necesarios para garantizar un servicio de calidad y que contenga los requerimientos técnicos previstos.

Para dicha evaluación se analizaron factores primordiales como acceso a servicios públicos la estratificación y la cercanía con el mercado, las alternativas de localización analizadas son:

A: Ciudadela Comfaboy, Cercanía al Centro Comercial Unicentro

B: Barrio Mesopotamia, Al frente del Estadio

C: Centro comercial Viva

Como resultado del análisis de los factores generales, los tres establecimientos cumplen con estas a características básicas, se encuentran ubicados en barrios principales de la ciudad y cuentan con cercanía a la población objetivo, sin embargo, la opción C, tiene costos más elevados de arrendamiento y servicios, además de contar con un establecimiento similar en sus instalaciones.

Asi mismo, el barrio Mesopotamia, cuenta con costos más ajustados al proyecto, sin embargo los establecimientos contemplados en la zona no cuentan con las características estructurales necesarias para la puesta en marcha del proyecto.

Finalmente, en la ciudadela comfaboy, se encuentra mayor cercanía con la población objetivo, al estar cerca al centro comercial unicentro, al colegio comfaboy y a la universidad Santo tomas, estos factores hacen de esta la mejor opción para ubicar el proyecto.

2.2.4. Aplicación de las normas ISO

En Colombia la implementación de un sistema calidad a través de una certificación de normas ISO es voluntaria. Sin embargo, si se busca lograr mayor competitividad y brindar un servicio diferenciado en el mercado, es fundamental contar con un sistema que garantice el desarrollo de habilidades organizaciones que este enfocado en el trabajo sobre la mejora continua.

El contar con un sistema de gestión de calidad enfocara a la organización a trabajar buscando la eficiencia y eficacia de sus procesos, a optimización de recursos para competir en la satisfacción de tanto de los clientes externos como de los clientes internos. A pesar que la implementación de un sistema tiene un costo que muchas organizaciones no desean asumir, los beneficios de la implementación se verán reflejados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa basado en su compromiso de prestar un servicio de alta calidad y que otorgue una excelente rentabilidad. (Perez Villa, 2007)

En el caso del gimnasio que se va a implementar, es fundamental tener claridad sobre el lineamiento para la preparación e implementación del sistema de gestión bajo la ISO 9001 la cual ya se encuentra en la versión 2019. Esta última versión trae consigo un cambio estructura enfocado en mejorar la gestión organizacional y reducir el soporte documental en la cual muchas organizaciones se enfocan dejando a través la verificación real de la ejecución de las acciones para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Esta estructura de alto nivel se enfoca en el análisis de riesgos alineando los objetivos de calidad a los objetivos estratégicos, logrando así aterrizar acciones para bloquear o mitigar

los efectos o consecuencias de aquellos riesgos reales o potenciales identificados previamente.

Para el cumplimiento de la norma ISO 9001 versión 2015 se debe tener en cuenta lo siguiente:

Numeral de la Norma	Nombre	Descripción General
4.	Contexto de la organización	A través de alguna metodología para el análisis de oportunidades y amenazas de la organización frente a contexto internos y externo pertenecientes a la organización y dirección estratégica. Lo anterior busca establecer los objetivos y alcance del sistema enfocado en la satisfacción de las partes interesadas. Dentro de este análisis del contexto, se debe analizar las con necesidades y expectativas de las partes interesadas y la gestión de recursos y procesos necesarios para cumplir con los lineamientos estratégicos. Lo anterior siempre debe ir de la mano con el seguimiento y medición de resultados de forma continua.

5.	Liderazgo	Con el fin de lograr demostrar el compromiso del liderazgo en la implementación y cumplimiento del sistema de gestión, la alta dirección debe asegurarse del cumplimiento de: - política y objetivos de calidad - Integración de los requisitos del sistema en los procesos - Pensamiento basado en riesgos - Garantizar los recursos necesarios - Conocimiento sobre la importancia del sistema de gestión para la organización - Promover la mejora - Apoyar los roles de la dirección y sus responsabilidades Adicionalmente, la alta dirección debe demostrar su compromiso con los clientes entendiendo los requisitos de los mismos tanto legales como reglamentarios y determinar los riesgos y oportunidades que estos puedan afectar a la conformidad del servicio.
6.	Planificación	Se debe terminar los riesgos y oportunidades que desde todo nivel organizacional puedan tener impacto sobre la prestación del servicio, motivo por el cual a través de una análisis de modo y análisis de falla por ejemplo, se puede establecer de aquellos procesos que impactan directamente los objetivos estratégicos cuales serían aquellos riesgos a los cuales se les

		debe plantear acciones para mitigar o eliminar y aquellas oportunidades que deben potencializarse. En este caso es fundamental el seguimiento control y medición de la eficacia realizando de forma periódica una nueva calificación de la matriz. Por otra parte, la organización debe contar con objetivos de calidad medibles, alcanzables pero retadores, de acuerdo a los requisitos aplicables. Adicionalmente, se debe determinar cuáles son las necesidades de cambio considerando el propósito de los cambios, la integridad del sistema y la asignación de responsabilidades y autoridades.
7.	Apoyo	Dentro del numeral de apoyo, la organización debe determinar el recurso requerido para la correcta implementación del sistema, entre esos se debe considerar al personal, la infraestructura, el ambiente para la operación, los recursos para las mediciones y seguimiento y el conocimiento necesario de la operación para lograr la conformidad del servicio prestado. Un aspecto fundamental que se debe garantizar en la implementación del sistema es la competencia que debe tener el personal o la forma como la organización se compromete a garantizar esas competencias que se requieren para lograr que el sistema de calidad cumpla con sus objetivos.

		Adicionalmente, la organización debe establecer de forma clara como realizar la comunicación del sistema de forma coherente. Toda esta información debe estar documentada y controlada.
8.	Operación	En relación con la operación, enfocado en el cumplimiento de los requisitos necesarios para brindar un servicio con calidad se requiere contar con lo siguiente: 1. Planificación y control de la operación 2. Requisitos del servicio 3. Diseño y desarrollo del servicio 4. Control de los servicios suministrados externamente 5. Provisión del servicio 6. Liberación del servicio 7. Control de salida nos conformes. Este último es fundamental pues la organización debe asegurarse que las salidas no conformes sean tratadas, analizadas y se debe tomar acciones que permitan el control de la desviación. Todo este proceso debe ser documentado.
9.	Evaluación del desempeño	La organización debe establecer que seguimiento medición análisis y evaluación se va a realizar dentro del sistema de gestión, con sus respectivos métodos. En relación con la satisfacción del cliente donde se mida la percepción de los clientes de acuerdo a sus necesidades y el cumplimiento del servicio prestado.

		Por otra parte, se debe realizar auditorías internas del sistema con el fin de identificar la conformidad del sistema y tomar acciones oportunas para corregir las desviaciones encontradas El sistema debe ser revidado por la dirección de forma sistemática y de ahí generar unas salidas de la revisión las cuales debe incluir oportunidades de mejora y necesidades de recursos.
10.	Mejora	En relación con la mejora la organización debe identificar y seleccionar oportunidades de mejora continua, con el fin de implementarlas con el objetivo de conseguir una mejora continua, corregir a tiempo las desviaciones o efectos no deseados y mejorar el desempeño y eficacia del sistema.

(ICONTEC, 2015)

Tabla 9. Aplicación Norma Iso

3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

3.1.1. Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Rotación del personal Posible inestabilidad de los clientes, en permanencia y asistencia a las clases No renovación de las suscripciones periódicas	Crecimiento del sector de servicios fitness y deportivos Mercado potencial que no se encuentra cubierto Localización del local del gimnasio en sector comercial y residencial de importante crecimiento, en estrato 4 y 5.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Oferta de planes flexibles, ajustables a la disponibilidad de tiempo para asistencia a las prácticas, semanal, mensual, semestral y anual Campañas de fidelización de clientes que promueve la renovación periódica de las suscripciones.	3 gimnasios que ofrecen el servicio de práctica de Crossfit en la ciudad de Tunja, los cuales pueden buscar recuperar el mercado. Competencia por precio y planes de suscripción. Situación económica que puede llevar a prescindir de éste tipo de servicios para reducir gastos.

	Se ofrece servicio que puede ser sustituido por prácticas libres en parques e instalaciones del gobierno, sin costo.
--	--

Tabla 10. Matriz DOFA

3.1.2. Organismos de Apoyo

Los organismos de apoyo que aplican en este caso son los bancos, agencias, corporaciones de crédito que tienen líneas de préstamo para emprendedores a unas tasas de interés bajas, y que permiten un apalancamiento y financiación en los primeros años de actividad de la nueva empresa, incluso con varios periodos de gracias de capital.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.2.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional requerida para la operación del Gimnasio de Crossfit Atlas, se encuentra dividida en área administrativa y operacional. El área operacional estará conformada por los entrenadores quienes dirigirán las prácticas de Crossfit, inicialmente de contratarán 4 personas para cubrir la demanda del gimnasio, pero seguramente la cantidad de entrenadores aumentará con el tiempo, a medida que el gimnasio se da a conocer, llegan clientes referidos y aumenta el número de clientes.

La estructura se observa en el siguiente organigrama:

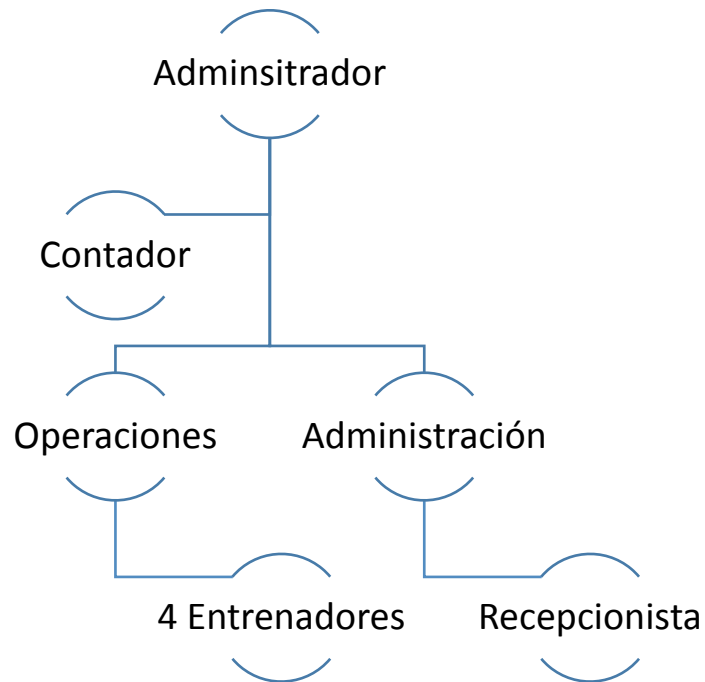


Imagen 6. Organigrama

3.3. ASPECTOS LEGALES

3.3.1. Constitución Empresa y Aspectos legales

El gimnasio de Crossfit Atlas, se constituirá como una sociedad anónima simplificada SAS.

Los aspectos clave de ésta modalidad de empresa son:

- Su constitución puede hacerse mediante documento privado, salvo que aporten un bien inmueble, para lo cual se requerirá escritura pública.
- Sus reformas no requieren de la formalidad de la escritura pública.
- Sus estatutos son flexibles, es decir, se adaptan a las necesidades de la sociedad.
- Puede ser constituida por una o varias personas.

- La responsabilidad de sus accionistas se limita a sus aportes.
- Las obligaciones tributarias y laborales recaen sobre la sociedad y no sobre los accionistas.
- No requiere tener órgano de administración (junta directiva, Revisor Fiscal).
- Su duración puede ser indefinida y su objeto puede ser indeterminado, por lo que puede participar en cualquier tipo de negocio.

Los pasos para la constitución de la sociedad SAS son:

El artículo 5 de la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 explica que el documento de constitución de la SAS deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “*sociedad por acciones simplificada*” o de las letras SAS.
3. El domicilio principal de la sociedad junto con el de las diversas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración si este no fuere indefinido. Si en el acta de constitución no se expresa nada se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita.

Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

3.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS

3.4.1. Gastos de personal

Los gastos de personal administrativo se relacionan a continuación:

Planta De Personal (Con Carga Prestacional)	Valor Mensual	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Básico	Otros	Básico	Otros	Básico	Otros	Básico	Otros	Básico	Otros
Administrador	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	\$ 6.030.720	\$ 15.120.000	\$ 6.332.256	\$ 15.876.000	\$ 6.648.869	\$ 16.669.800	\$ 6.981.312	\$ 17.503.290	\$ 7.330.378
Contador	\$ 400.000	\$ 4.800.000	\$ 2.010.240	\$ 5.040.000	\$ 2.110.752	\$ 5.292.000	\$ 2.216.290	\$ 5.556.600	\$ 2.327.104	\$ 5.834.430	\$ 2.443.459
Total Nomina Administrativa		\$ 19.200.000	\$ 8.040.960	\$ 20.160.000	\$ 8.443.008	\$ 21.168.000	\$ 8.865.158	\$ 22.226.400	\$ 9.308.416	\$ 23.337.720	\$ 9.773.837

Tabla 11. Gastos de personal

La mano de obra operativa, que está compuesta por los entrenadores constituye costo de operación, de ésta forma:

Costo Mano De Obra Directa Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrenadores (4)	\$ 30.646.080	\$ 32.178.384	\$ 33.787.303	\$ 44.345.835	\$ 46.563.127
Subtotal	\$ 30.646.080	\$ 32.178.384	\$ 33.787.303	\$ 44.345.835	\$ 46.563.127
Subsidio De Transporte Operación	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 2.083.725	\$ 2.187.911
Dotaciones	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000	\$ 1.102.500	\$ 1.157.625	\$ 1.215.506
Total Costo De Mano De Obra Directa	\$ 32.846.080	\$ 34.488.384	\$ 36.212.803	\$ 47.587.185	\$ 49.966.545

Tabla 12. Mano de obra directa

3.4.2. Gastos de puesta en Marcha

Los gastos de puesta en marcha son:

Gastos De Puesta En Marcha		Valor Año 0			
	Días Gastos Admón. Anualizados	Pesos \$	Amortización Diferidos años		
Gastos Pre operativos	30	\$ 2.350.000	5		
Escrituras Y Gastos Notariales		\$ 1.000.000			
Permisos Y Licencias		\$ 5.000.000			
Registro Mercantil		\$ 500.000			
Otros Diferidos- Adecuaciones		\$ 10.000.000			
Total Diferidos Y Puesta En Marcha		\$ 18.850.000			
	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Amortización Diferidos	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000
Amortización Diferidos Acumulada	\$ 3.770.000	\$ 7.540.000	\$ 11.310.000	\$ 15.080.000	\$ 18.850.000
Saldo Diferidos	\$ 15.080.000	\$ 11.310.000	\$ 7.540.000	\$ 3.770.000	\$ 0
Costos Y Gastos Puesta En Marcha Y Diferidos					
Gastos De Puesta En Marcha	Valor En \$				
Escrituras Y Gastos Notariales	\$ 1.000.000				
Gastos Preoperativos	\$ 2.350.000				
Permisos Y Licencias	\$ 5.000.000				
Registro Mercantil	\$ 500.000				
Otros Diferidos- Adecuaciones	\$ 10.000.000				
Total Diferidos Y Puesta En Marcha	\$ 18.850.000				

Tabla 13. Gastos de puesta en marcha

3.4.3. Gastos Anuales de Administración

Gastos De Administración En Pesos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento Área Administración	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.958.400	\$ 26.996.736	\$ 28.076.605
Agua	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.830
Energía	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.830
Telefonía	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
Mantenimiento Equipo Oficina	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.830
Total Gastos De Admón.	\$ 28.200.000,00	\$ 29.328.000,00	\$ 30.501.120,00	\$ 31.721.164,80	\$ 32.990.011,39

Tabla 14. Gastos de Administración

4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1.INGRESOS

4.1.1. Fuentes de financiación

Estas son las fuentes de financiación propuestas para la puesta en marcha de la empresa:

FUENTES DE FINANCIACIÓN					
Aporte Inicial De Capital Emprendedores	\$ 27.228.074				
FUENTE DE FINANCIACIÓN AÑO 0					
Obligaciones Bancarias- Crédito Bancario Para El Proyecto	\$ 39.840.000	Plazo Años	5	Periodo Gracia	1
Tasa Bancaria Captación Crédito	12%				

Tabla 15. Fuentes de financiación

4.1.2. Formatos financieros

Estado De Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Ventas	\$ 124.605.000	\$ 144.245.863	\$ 166.982.617	\$ 193.303.252	\$ 223.772.678
Ingresos Netos	\$ 124.605.000	\$ 144.245.863	\$ 166.982.617	\$ 193.303.252	\$ 223.772.678
Subtotal Materia Prima- Desperdicio Y Mano De Obra	\$ 37.830.280	\$ 40.258.219	\$ 42.892.108	\$ 55.319.316	\$ 58.917.452
Subtotal Depreciaciones	\$ 9.968.000	\$ 9.968.000	\$ 9.968.000	\$ 9.968.000	\$ 9.968.000
Costos Indirectos De Fabricacion	\$ 2.492.100	\$ 2.747.540	\$ 3.029.163	\$ 3.339.652	\$ 3.681.967
Utilidad Bruta	\$ 74.314.620	\$ 91.272.104	\$ 111.093.346	\$ 124.676.284	\$ 151.205.259
Subtotal Gastos De Admon	\$ 55.440.960	\$ 57.931.008	\$ 60.534.278	\$ 63.255.981	\$ 66.101.569
Subtotal Gastos De Ventas	\$ 5.200.000	\$ 4.810.000	\$ 5.425.500	\$ 6.741.350	\$ 7.403.418
Amortizacion De Gastos Diferidos	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000
Total Gastos Operacionales	\$ 64.410.960	\$ 66.511.008	\$ 69.729.778	\$ 73.767.331	\$ 77.274.986
Utilidad Operacional	\$ 9.903.660	\$ 24.761.096	\$ 41.363.568	\$ 50.908.953	\$ 73.930.273
Total Gastos No Operacionales- Intereses Y 4 Por Mil	\$ 5.174.685	\$ 5.192.797	\$ 4.260.048	\$ 3.369.747	\$ 2.442.010
Utilidad Antes De Impuestos	\$ 4.728.975	\$ 19.568.299	\$ 37.103.520	\$ 47.539.207	\$ 71.488.263
Impuesto De Renta Y Complementarios- 33%-	\$ 1.560.562	\$ 6.457.539	\$ 12.244.162	\$ 15.687.938	\$ 23.591.127
Utilidad Neta Final	\$ 3.168.413	\$ 13.110.761	\$ 24.859.359	\$ 31.851.269	\$ 47.897.136
Reserva Legal	\$ 316.841	\$ 1.311.076	\$ 2.485.936	\$ 3.185.127	\$ 4.789.714
Utilidad Del Ejercicio	\$ 2.851.572	\$ 11.799.685	\$ 22.373.423	\$ 28.666.142	\$ 43.107.423

Tabla 16. Estado de Resultados

Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Activo Corriente						
Caja Y Bancos - Provisión Pago Nomina	\$ 3.683.333	\$ 3.683.333	\$ 3.867.500	\$ 4.060.875	\$ 4.900.613	\$ 5.145.643
Caja Y Bancos Excedentes P/Pagos Fut.		\$ 41.842.990	\$ 67.136.225	\$ 105.647.960	\$ 152.084.155	\$ 217.043.543
Total Caja Y Bancos	\$ 3.683.333	\$ 45.526.323	\$ 71.003.725	\$ 109.708.835	\$ 156.984.768	\$ 222.189.186
Inventarios Materia Prima	\$ 415.350	\$ 415.350	\$ 480.820	\$ 556.609	\$ 644.344	\$ 745.909
Inventario Productos Proceso	\$ 139.696	\$ 139.696	\$ 147.149	\$ 155.248	\$ 190.630	\$ 201.576
Inventarios Terminados	\$ 139.696	\$ 139.696	\$ 147.149	\$ 155.248	\$ 190.630	\$ 201.576
Total Inventarios	\$ 694.741	\$ 694.741	\$ 775.118	\$ 867.105	\$ 1.025.605	\$ 1.149.061
Gastos Diferidos Y Preoperativos	\$ 18.850.000	\$ 15.080.000	\$ 11.310.000	\$ 7.540.000	\$ 3.770.000	\$ 0
Total Activo Corriente	\$ 23.228.074	\$ 61.301.064	\$ 83.088.843	\$ 118.115.940	\$ 161.780.373	\$ 223.338.247
Activo Fijo						
Equipo De Oficina	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Maquinaria Y Equipo	\$ 39.840.000	\$ 39.840.000	\$ 39.840.000	\$ 39.840.000	\$ 39.840.000	\$ 39.840.000
Subtotal Fijo	\$ 43.840.000	\$ 43.840.000	\$ 43.840.000	\$ 43.840.000	\$ 43.840.000	\$ 43.840.000
Deprec. Acum. Y Agotamientos	\$ 0	-\$ 9.968.000	-\$ 19.936.000	-\$ 29.904.000	-\$ 39.872.000	-\$ 49.840.000
Total Activo Fijo Neto	\$ 43.840.000	\$ 33.872.000	\$ 23.904.000	\$ 13.936.000	\$ 3.968.000	-\$ 6.000.000
Total Activos	\$ 67.068.074	\$ 95.173.064	\$ 106.992.843	\$ 132.051.940	\$ 165.748.373	\$ 217.338.247
Pasivos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo Corriente						
Proveedores	\$ 0	\$ 415.350	\$ 480.820	\$ 556.609	\$ 644.344	\$ 745.909
Imporrenta Por Pagar	\$ 0	\$ 1.560.562	\$ 6.457.539	\$ 12.244.162	\$ 15.687.938	\$ 23.591.127
Iva Por Pagar		\$ 3.945.825	\$ 4.567.786	\$ 5.287.783	\$ 6.121.270	\$ 7.086.135
Subtotal Impuestos Por Pagar	\$ 0	\$ 5.364.518	\$ 10.438.275	\$ 16.418.839	\$ 20.383.032	\$ 28.532.614
Laborales Por Pagar (Ces, Int., Vac.)13,5	\$ 0	\$ 5.967.000	\$ 6.265.350	\$ 6.578.618	\$ 7.938.992	\$ 8.335.942

Parafiscales Y Provisiones (29,52%)		\$ 13.047.840	\$ 13.700.232	\$ 14.385.244	\$ 17.359.930	\$ 18.227.926
Subtotal Acreedores Varios	\$ 0	\$ 19.014.840	\$ 19.965.582	\$ 20.963.861	\$ 25.298.922	\$ 26.563.868
Total Pasivo Corriente	\$ 0	\$ 24.936.577	\$ 31.471.726	\$ 39.052.414	\$ 47.752.474	\$ 57.987.039
Pasivo Largo Plazo						
Obligaciones Bancarias Y Financieras	\$ 39.840.000	\$ 39.840.000	\$ 31.872.000	\$ 23.904.000	\$ 15.936.000	\$ 7.968.000
Total Pasivo	\$ 39.840.000	\$ 64.776.577	\$ 63.343.726	\$ 62.956.414	\$ 63.688.474	\$ 65.955.039
Patrimonio						
Capital	\$ 27.228.074	\$ 27.228.074	\$ 27.228.074	\$ 27.228.074	\$ 27.228.074	\$ 27.228.074
Reserva Legal	\$ 0	\$ 331.028	\$ 1.700.809	\$ 4.298.056	\$ 7.625.800	\$ 12.629.979
Utilidad Retenida	\$ 0	\$ 0	\$ 2.979.254	\$ 15.307.283	\$ 38.682.501	\$ 68.632.201
Utilidad Del Ejercicio	\$ 0	\$ 2.851.572	\$ 11.799.685	\$ 22.373.423	\$ 28.666.142	\$ 43.107.423
Total Patrimonio	\$ 27.228.074	\$ 30.396.487	\$ 43.507.248	\$ 68.366.607	\$ 100.217.875	\$ 148.115.011
Total Pasivo Y Patrimonio	\$ 67.068.074	\$ 95.173.064	\$ 106.850.974	\$ 131.323.021	\$ 163.906.349	\$ 214.070.050

Tabla 17. Balance General

Origen Y Aplicación De Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial	\$ 3.683.333	\$ 45.526.323	\$ 71.003.725	\$ 109.708.835	\$ 156.984.768
Fuentes					
Utilidad Del Ejercicio	\$ 2.979.254	\$ 12.328.029	\$ 23.375.218	\$ 29.949.700	\$ 45.037.606
Depreciacion Y Agotamientos	\$ 9.968.000	\$ 9.968.000	\$ 9.968.000	\$ 9.968.000	\$ 9.968.000
Reserva Legal	\$ 331.028	\$ 1.369.781	\$ 2.597.246	\$ 3.327.744	\$ 5.004.178
Amortizacion Diferidos	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000	\$ 3.770.000
Laborales Por Pagar	\$ 5.967.000	\$ 298.350	\$ 313.268	\$ 1.360.375	\$ 396.950
Parafiscales Por Pagar	\$ 13.047.840	\$ 652.392	\$ 685.012	\$ 2.974.686	\$ 867.996
Provision Imporrenta	\$ 1.560.562	\$ 6.457.539	\$ 12.244.162	\$ 15.687.938	\$ 23.591.127
Iva Por Pagar	\$ 3.945.825	\$ 621.961	\$ 719.997	\$ 833.487	\$ 964.865
Obligaciones Bancarias	\$ 0	-\$ 7.968.000	-\$ 7.968.000	-\$ 7.968.000	-\$ 7.968.000
Proveedores	\$ 415.350	\$ 65.470	\$ 75.789	\$ 87.735	\$ 101.565
Total Fuentes	\$ 45.526.323	\$ 72.502.795	\$ 115.529.442	\$ 167.545.406	\$ 234.732.383
Usos					
Pago Imporrenta		\$ 1.560.562	\$ 6.457.539	\$ 12.244.162	\$ 15.687.938
Inventarios	\$ 0	\$ 80.377	\$ 91.986	\$ 158.500	\$ 123.456
Total Usos	\$ 0	\$ 1.640.939	\$ 6.549.525	\$ 12.402.662	\$ 15.811.394
Caja Final	\$ 45.526.323	\$ 70.861.856	\$ 108.979.916	\$ 155.142.744	\$ 218.920.989

Tabla 18. Flujo de Caja

4.2. EGRESOS

4.2.1. Egresos

COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Insumos	\$ 4.984.200	\$ 5.769.835	\$ 6.679.305	\$ 7.732.130	\$ 8.950.907
Insumos Con Desperdicio	\$ 4.984.200	\$ 5.769.835	\$ 6.679.305	\$ 7.732.130	\$ 8.950.907
Mano De Obra Directa	\$ 32.846.080	\$ 34.488.384	\$ 36.212.803	\$ 47.587.185	\$ 49.966.545
Mantenimiento Maquinaria	\$ 1.246.050	\$ 1.373.770	\$ 1.514.582	\$ 1.669.826	\$ 1.840.983
Otros Costos Indirectos De Fabricación	\$ 1.246.050	\$ 1.373.770	\$ 1.514.582	\$ 1.669.826	\$ 1.840.983
Total Costos Indirectos De Fabricacion Sin Depr Y Amort.	\$ 2.492.100	\$ 2.747.540	\$ 3.029.163	\$ 3.339.652	\$ 3.681.967
Total Costo De Producción	\$ 40.322.380	\$ 43.005.759	\$ 45.921.271	\$ 58.658.968	\$ 62.599.419

Tabla 19. Costos

4.3. CAPITAL DE TRABAJO

4.3.1. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja Y Bancos	\$ 3.683.333	\$ 3.867.500	\$ 4.060.875	\$ 4.900.613	\$ 5.145.643
Materiales	\$ 415.350	\$ 480.820	\$ 556.609	\$ 644.344	\$ 745.909
Insumos	\$ 139.696	\$ 147.149	\$ 155.248	\$ 190.630	\$ 201.576
Productos Para Venta	\$ 139.696	\$ 147.149	\$ 155.248	\$ 190.630	\$ 201.576
Gastos De Puesta En Marcha	\$ 15.080.000	\$ 11.310.000	\$ 7.540.000	\$ 3.770.000	\$ 0
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 23.228.074	\$ 15.952.618	\$ 12.467.980	\$ 9.696.218	\$ 6.294.704

Tabla 20. Capital de Trabajo

4.4. INDICADORES FINANCIEROS

En los siguientes cuadros se resume la información financiera de la empresa sobre la cual se calculan diferentes Indicadores que brindan información acerca de lo que será el comportamiento financiero de la nueva empresa.

INDICADORES FINANCIEROS					
Tasa Interna De Retorno	32%				
Margen Sobre Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 3	Año 3
Valores	2%	9%	14%	15%	20%
Punto Equilibrio En Ventas	\$ 114.235.827	\$ 113.290.574	\$ 112.978.000	\$ 122.026.485	\$ 121.737.431
Valor Presente	\$ 36.812.440				
Eva	-\$ 11.195.726	-\$ 3.276.165	\$ 3.919.302	\$ 5.435.367	\$ 11.890.820
Ebitda	\$ 23.641.660	\$ 38.499.096	\$ 55.101.568	\$ 64.646.953	\$ 87.668.273
Ebitda Sobre Inversion	25%	36%	42%	39%	40%
Ebitda Sobre Ventas	19%	27%	33%	33%	39%

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TIO	5%						
INGRESO			124.605.000,00	144.245.863,13	166.982.617,30	193.303.252,35	223.772.677,50
COSTO			50.290.380,00	52.973.758,78	55.889.271,02	68.626.967,89	72.567.418,53
UTILIDAD		\$67.068.074,00	\$ 2.851.572	\$ 11.799.685	\$ 22.373.423	\$ 28.666.142	\$ 43.107.423
RENTABILIDAD ECONOMICA			2%	9%	14%	15%	20%
TIR 5 AÑOS	15%						
RBC	2,83						
PRI	3,95						
VPN INGRESOS	\$728.115.353,96						
VPN COSTOS	\$257.541.662,03						
VPN UTILIDAD	\$94.139.497,59						

Tabla 21. Indicadores Financieros

Partiendo de ingresos, costos y utilidad 5 años de operación y teniendo en cuenta la inversión inicial de \$67.068.074, se calcula la tasa interna de retoro TIR y el valor presente neto VPN. De las utilidades proyectadas para los años 1 a 0 se obtiene un VPN positivo, lo que indica que la empresa genera réditos y una TIR a 5 años de 15%, es decir que con las utilidades de los primeros 5 años se podrá recuperar el 15% de la inversión inicial realizada por los socios.

Se obtiene un RBC de 2,83, lo que significa que los ingresos son superiores a los egresos y la empresa generará ganancias. Se obtiene también un PRI de 3,95, lo que significa que la inversión teniendo en cuenta los flujos de caja se recuperará en 3,95, casi 4 años.

5. PLAN OPERATIVO

5.1.Cronograma de Actividades

Semana		Mes 1				Mes 2				Mes3				Mes 4				Mes 5			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
Actividades																					
1	Investigación de mercados																				
2	Buscar solución al problema encontrado																				
3	Plan de negocios																				
4	Plan de mercadeo																				
5	Permisos municipales																				
6	Seleccionar local																				
7	Buscar proveedores																				
8	Organización administrativa																				
9	Compra de materiales																				
10	Montaje de equipos																				
11	Reclutamiento y selección de personal																				
12	Capacitación de personal																				
13	Establecimiento de políticas y normas																				
14	Inicio de operaciones																				
15	lanzamiento de campañas publicitarias																				

5.2. Metas Sociales

5.2.1. Metras sociales del Plan de Negocios

- Ayudar a la promoción de la actividad física en la ciudad de Tunja.

- Fomentar el buen aprovechamiento del tiempo libre en las personas jóvenes de la ciudad.
- Generar empleos directos e indirectos
- Aportar al desarrollo socioeconómico de la ciudad e Tunja.

5.2.2. Plan Nacional de Desarrollo

En el plan Nacional de Desarrollo, llamado un Pacto por la equidad, un pacto por Colombia, en su capítulo Deporte y recreación para el desarrollo integral de los individuos, para la convivencia y la cohesión social, donde se establece el objetivo de buscar mayores oportunidades de práctica de actividades físicas, recreativas y deportivas, y consolidación de Colombia como un referente en eventos deportivos internacionales. En este objetivo, plan y programa se encuentra coherencia de la iniciativa empresarial del presente plan de negocios y el plan de acción del Gobierno Nacional.

5.2.3. Plan Regional de Desarrollo

Creemos en Boyacá, Tierra de paz y libertad. El plan de Desarrollo de Boyacá 2016-2019, en su capítulo 15 llamado Deporte, establece metas y programas para el sector. El plan considera un subprograma llamado CREEMOS FOMENTO Y PROMOCIÓN DEL DEPORTE, ACTIVIDAD FÍSICA Y RECREACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAZ, en el cual se determinan diferentes estrategias para estimular entes particulares y privados para la oferta y proactiva de actividades deportivas, dentro de las cuales estaría el Crossfit del que trata el presente plan de negocios.

5.2.4. Cluster o cadena productiva

Actividades de apoyo:

Dirección estructura y liderazgo: organización de las actividades dentro del establecimiento y del control de esfuerzo de los individuos a cargo de estas actividades. Dos personas estarán encargadas de esta parte del negocio (Andrés Toledo, Pedro Castellanos).

Finanzas y recursos humanos: organización de recursos a través del tiempo. Se tendrá en cuenta el destino del dinero para la financiación que permitirá la compra de materiales y la contabilidad del negocio a lo largo del tiempo. Los recursos humanos serán el conjunto de entrenadores o colaboradores dentro del negocio, los cuales necesitarán capacitación para una adecuada elaboración de sus actividades.

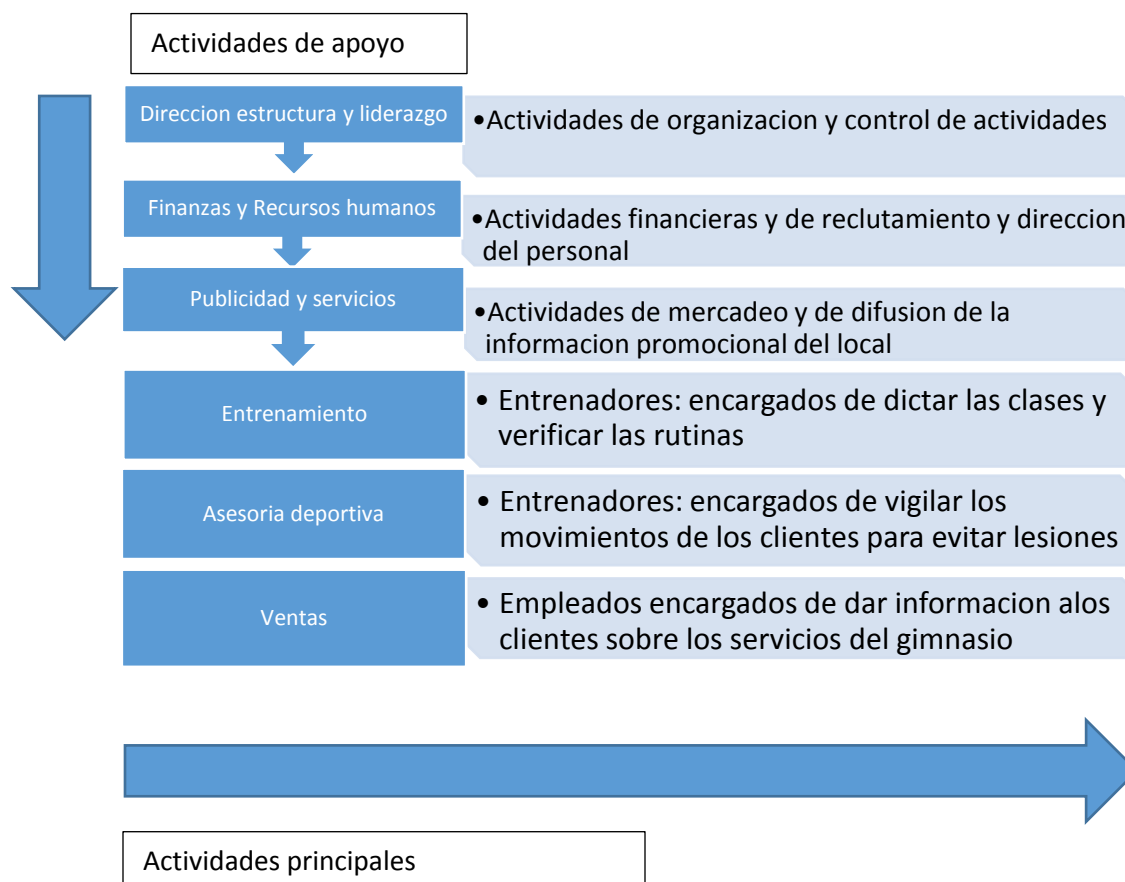
Publicidad y servicios: la publicidad para el gimnasio se realizará por redes sociales, se le pagará a una persona para realizar esta tarea, pero no será un empleado del gimnasio. Los servicios de líquidos para hidratación para los clientes serán por medio de la compra a mayorista.

Actividades primarias:

Entrenamientos: rutinas de entrenamiento enfocadas a la mejora del estado físico, las cuales estarán acompañadas de entrenadores certificados en dictar las clases de CROSSFIT para permitir un mejor uso del espacio y tiempo en los horarios.

Ventas: darles a los posibles clientes del gimnasio la oportunidad de probar el servicio de forma gratuita por dos sesiones, mostrándole los beneficios que tendría al adquirir nuestros planes de entrenamiento.

Asesoramiento deportivo: asistencia a los clientes después de adquirir el plan de entrenamiento, mejorando su técnica a la hora de realizar los ejercicios y su rendimiento físico durante la rutina.



5.2.5. Empleo

El Gimnasio de Crossfit Atlas generará inicialmente 6 empleos directos y conforme a su crecimiento irá aumentando la contratación de personal.

5.2.6. Emprendedores

Los emprendedores son dos estudiantes de la Universidad Santo Tomás de Tunja, de la Facultad de Administración de Empresas.

6. IMPACTO

6.1.Impacto Económico

La creación de un gimnasio como nueva empresa, genera un impacto económico positivo en la ciudad de Tunja y el departamento de Boyacá, ya que se contribuye a la generación del PIB local, regional y, por ende, Nacional. La generación de empleo también contribuye a la dinamización de la economía local. A su vez, la oferta de nuevas prácticas deportivas o, en este caso, de una práctica ya existente con diferenciadores en la prestación del servicio, favorece la dinámica de oferta y demanda, ayudando a reacomodar el mercado a las nuevas condiciones y favoreciendo a los consumidores finales.

6.2.Impacto Regional

Local y Regionalmente se genera un impacto positivo ya que la actividad del Gimnasio Atlas tiene concordancia con el plan de Desarrollo Departamental en diferentes frentes como el de emprendimiento, el deportivo, de generación de empleo y el económico. La creación de una empresa de ésta naturaleza hace un aporte significativo en el avance y el desarrollo económico, del sector y de la ciudad.

6.3.Impacto Social

El Gimnasio de Crossfit Atlas quiere generar impacto social al promover y fomentar la actividad física y el deporte en la disciplina del Crossfit, la cual tiene muchos beneficios y ventajas para la salud mental y física de quienes la practican.

7. RESUMEN EJECUTIVO

7.1.RESUMEN EJECUTIVO

7.1.1. Concepto del Negocio

La idea de negocio para la creación de la nueva empresa es la prestación de servicio de Crossfit en un gimnasio en la ciudad de Tunja, que tenga factores de diferenciación en la prestación de su servicio como la flexibilidad de planes y horarios, personalización de las clases, ubicación estratégica, etc.

Para la prestación del servicio se requieren las instalaciones, los implementos como pesas, bandas, cuerdas, mancuernas, y la guía y supervisión de los instructores profesionales contratados por el gimnasio.

La ubicación estimada corresponde a la zona cercana a Unicentro, ya que no existe un Gimnasio que cubra esa zona de influencia, en la cual viven personas con el poder adquisitivo y perfiles correspondientes al mercado objetivo.

7.1.2. Potencial del mercado en Cifras

		PORCENTAJE
MERCADO POTENCIAL	20.480	100%
MERCADO OBJETIVO	10.650	52%
NICHO DE MERCADO	1.065	10%

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	160	15%
--	-----	-----

Tabla 22. Potencial del mercado en cifras

7.1.3. Ventajas competitivas y propuesta de Valor

- Flexibilidad en los planes de membresía y horarios
- Personalización del servicio, seguimiento individual del progreso de cada persona
- Entrenadores expertos que guiarán las prácticas
- Fidelización de clientes a través de estrategias de descuento y planes especiales

7.1.4. Resumen de las inversiones requeridas

Inversión Inicial De Infraestructura	Año 0	Año 1
Equipo De Oficina	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Vr. Maquinaria Balance	\$ 39.840.000	\$ 39.840.000
Total Activos Fijos	\$ 43.840.000	\$ 43.840.000
Capital De Trabajo	Año 0	Año 1
Caja Y Bancos (Días)	\$ 3.683.333	\$ 45.526.323
Gastos De Puesta En Marcha	\$ 18.850.000	\$ 15.080.000
Total Capital De Trabajo	\$ 23.228.074	\$ 61.301.064
Total Inversiones	\$ 67.068.074	\$ 105.141.064

Tabla 23. Inversiones Requeridas

7.1.5. Proyecciones de ventas y Rentabilidad

VENTAS EN UNIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRACTICA COSSFIT UNIDADES	24.921	27.475	30.292	33.397	36.820
TOTAL	24.921	27.475	30.292	33.397	36.820
PROYECCION DE VENTAS EN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

PESOS					
PRACTICA COSSFIT	\$ 124.605.000	\$ 144.245.863	\$ 166.982.617	\$ 193.303.252	\$ 223.772.678
TOTAL	\$ 124.605.000	\$ 144.245.863	\$ 166.982.617	\$ 193.303.252	\$ 223.772.678
RENTABILIDAD ECONOMICA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% SOBRE UTILIDAD NETA	3%	12%	18%	18%	21%

Tabla 24. Proyección de ventas y rentabilidad

7.1.6. Conclusiones financieras

De las utilidades proyectadas para los años 1 a 0 se obtiene un VPN positivo, lo que indica que la empresa genera réditos y una TIR a 5 años de 15%, es decir que con las utilidades de los primeros 5 años se podrá recuperar el 15% de la inversión inicial realizada por los socios.

Se obtiene un RBC de 2,83, lo que significa que los ingresos son superiores a los egresos y la empresa generará ganancias. Se obtiene también un PRI de 3,95, lo que significa que la inversión teniendo en cuenta los flujos de caja se recuperará en 3,95, casi 4 años.

De las cifras proyectadas se concluye que el negocio es financieramente viable, sostenible y rentable.

8. ANEXOS

Implementos deportivos:

- a. Discos olímpicos en goma:

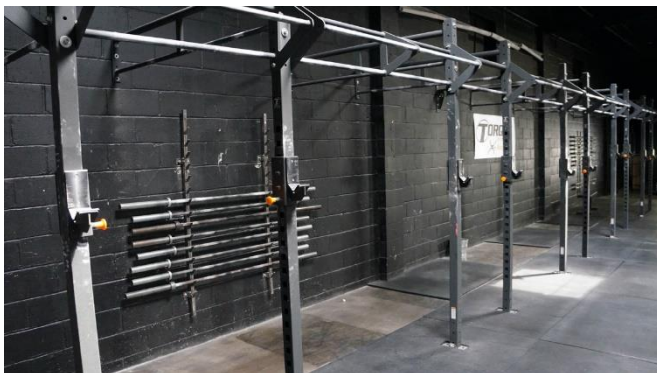
https://www.linio.com.co/p/disco-oli-mpico-de-45-libras-en-caucho-71534-sport-fitness-le54xg?adjust_t=1zira0_f1h7ws&adjust_google_network=g&adjust_google_placement=&adjust_campaign=col-semun-spla&adjust_adgroup=40008736716&utm_term=sports&gclid=CjwKCAjwq4fsBRBnEiwANTahcHL8g0slTyQSdYyxODbtGhAxT5OVw3AOg_Q4Ad6C-LyTkmoULjE7ixoC1TcQAvD_BwE



- b. Mancuernas de goma: <https://www.totalfitness.com.pe/categorias/mancuernas>



- c. Racks: <http://portal.torquefitness.com/portfolio-posts/x-rack-6-x-24-wall-mount/>



- d. Cajas de madera: <https://listado.mercadolibre.com.pe/deportes/aerobics-fitness/caja-crossfit#!messageGeolocation>



- e. Pesa rusa: https://www.decathlon.com.co/es/p/8354818_pesa-rusa-16-kg.html



- f. Cuerda escalada: <https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-479354891-lazo-cuerda-grueso-para-batida-crossfit-trepar-gym-gimnasio- JM>



- g. Pisos de caucho: <http://www.compramais.net/ar/producto/703666213/pisos-crossfit-100x100x2-cm-negro-de-caucho-gimnasio-goma>



h. Barra olímpica: <http://www.vsports.cl/producto/pack-olimpico/>



i. Balón medicinal: https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-551858438-balon-medicinal-crossfit-_JM?quantity=1



Imágenes de cómo es la apariencia de un gimnasio de CROSSFIT.



<https://www.entrenamiento.com/mas-deportes/crossfit/como-elegir-mejor-gimnasio-para-entrenar-crossfit/>



<https://www.crossfitlogrono.com/>

8. BIBLIOGRAFIA

- Revista Dinero. (s.f.). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/se-reacomoda-el-negocio-de-los-gimnasios/272062>
- Arias, D. (2019). *Enter.co*. Obtenido de <https://www.enter.co/cultura-digital/salud-digital/ejercicio-hace-sentir-felices/>
- CROSSFITKUDASAI. (2019). *CROSSFITKUDASAI*. Obtenido de <https://crossfitkudasai.com/2018/03/30/historia-del-crossfit/>
- DANE. (2016). *Informa de Coyuntura Economica Regional*. Bogotá.
- Dane. (2019). *Censo poblacional 2018*. Bogotá.
- Dinero. (2019). Cadenas de descuento sacuden negocio de gimnasios. *Dinero*.
- Espectador, E. (01 de 08 de 2018). La ola del sector “fitness” sigue creciendo en el país. *El Espectador*.
- Guthold, R. (2018). Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/detail/22-11-2019-new-who-led-study-says-majority-of-adolescents-worldwide-are-not-sufficiently-physically-active-putting-their-current-and-future-health-at-risk>
- ICONTEC. (2015). *Norma Iso 9001.2015*.
- MinSalud. (2019). *ABC Actividad física para la salud*. Bogotá: Min Salud.
- Morales, C. (2010). *Formulación y Evaluación de proyectos*.
- Perez Villa, P. E. (2007). *Reflexiones para implementarUn sistema de gestión de calidad ISO 900:2000 en cooperativas y empresas de economia solidaria* . Bogota: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Portafolio. (16 de 05 de 2019). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/tendencias/millennials-los-que-mas-asisten-a-gimnasios-en-colombia-529623>
- punto, P. e. (08 de 02 de 2018). El auge del fitness en Colombia. *Periodico el punto*.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DFMc Graw Hill.
- Sanitas. (s.f.). *Biblioteca de salud*. Obtenido de <https://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/cardiologia/salud-deporte/sin012190wr.html>

Sectorial. (29 de 01 de 2018). *Expansión a Doble Dígito, el Nuevo Mercado de los Gimnasios en Colombia*. Obtenido de Sectorial: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/115843-expansi%C3%B3n-a-doble-dígito,-el-nuevo-mercado-de-los-gimnasios-en-colombia>

Tunja, A. d., & UPTC. (2012). *Caracterización socio-económica de Tunja*. Tunja: UPTC.