

**Propuesta de un plan de negocios mediante la metodología de Marco Lógico, para la
gestión de un Centro Deportivo en la ciudad Villavicencio – Meta**

Jorge Luis Sabogal Almanza.

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Diana Sofia Niño Rodríguez

Magister en Educación

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería en Telecomunicaciones

2024

Contenido

Introducción	15
1. Aspectos contextuales	17
1.1 Planteamiento del problema, caso de negocio	17
2. Objetivos	18
2.1 Objetivo general	18
2.2 Objetivos específicos	19
3. Descripción contextual.....	19
4. Marco referencial	20
4.1 Marco conceptual	22
4.1.1 Marco Lógico	22
4.1.2 Plan de negocios	28
4.1.3 Metodologías de investigación	30
4.1.4 Centros deportivos / industrias del deporte	31
4.2 Marco legal	32
4.3.1. Decreto 4183 de 2011	33
4.3.2. Ley 1967 de 2019	33
4.3.3. Ley 934 de 2004	33
4.3 Estado del arte y antecedentes	34
5. Análisis de interesados -involucrados.....	39
5.1 Categorización de interesados del proyecto	41

5.2 Valoración de las expectativas vs fuerzas de los interesados	45
5.3 Determinación del poder de incidencia y priorización de los interesados	45
6. Análisis del problema	48
6.1 Modelo árbol de problemas	50
7. Análisis de objetivos	51
7.1 Árbol de objetivos	52
8. Análisis de alternativas	53
8.1 Identificación de alternativas.....	53
8.3 Descripción de alternativas.....	55
8.3 Evaluación de alternativas	57
8.3.1 Criterios de evaluación utilizados.....	57
8.4 Matriz de evaluación de alternativas	59
8.4.1 Selección de la alternativa de solución.....	61
9. Construcción del modelo analítico del proyecto.....	62
9.1 Estructura analítica	62
9.2 Matriz de marco lógico.....	63
9.3 Resumen narrativo.....	67
9.3.1 Fin.....	68
9.3.2 Propósito.....	68
9.3.3 Componentes o productos	69
9.3.3.2 Actividades	69
9.3.4 Indicadores.....	70

9.3.5 Medios de verificación	71
9.3.6 Supuestos	72
10. Recursos humanos, materiales y económicos	73
11. Cronograma.....	75
12. Difusión y comunicación	77
12.1 Grupos de interés:	77
12.2 Mensajes dirigidos a los grupos de interés:	78
12.3 Canales de comunicación	78
12.4 Cronograma de comunicaciones.....	79
13. Método de evaluación de los resultados de la implementación.....	79
13.1 Definición de indicadores clave de desempeño (KPI).....	80
13.2 Métodos de recolección de datos.....	80
13.3 Frecuencia de evaluación	81
13.4 Informe de resultados	81
14. Plan de negocios para la gestión de un centro deportivo en la ciudad de Villavicencio – Meta	82
14.1 Modelo de negocio	82
14.1.1 Modelo de negocio CANVAS para el nuevo plan de negocios:	84
14.2 Estudio de mercado	85
14.2.1 Identificación de la demanda.....	85
14.2.2 Segmentos de mercado	92
14.2.3 Competencia relacionada.....	93

14.3 Plan financiero	94
14.3.1 Inversión Inicial y principales supuestos claves	94
14.3.2 Proyección de ingresos	97
14.3.3 Proyección de costos y gastos	98
14.3.4 Flujo neto de efectivo	100
14.3.5 Balance general.....	101
14.3.6 Indicadores económicos	102
14.4 Plan operativo	103
14.4.1 Visión, misión y valores	104
14.4.2 Servicios ofrecidos	105
14.4.3 Perfil de los colaboradores y responsabilidades	106
14.4.4. Estructura organizativa	110
14.4.5. Horarios de operación y turnos.....	110
14.4.6 Políticas y normas internas	112
14.4.7. Control de inventario y mantenimiento	115
14.4.8 Software de gestión de inventario	116
14.4.9 Mantenimiento preventivo y correctivo	116
14.4.10 Procedimientos de seguridad en el mantenimiento	117
14.4.11 Proveedores y reposiciones	118
14.4.12. Sistema de evaluación y mejora continua.....	118

14.5 Análisis de riesgos	122
14.5.1 Identificación de riesgos:	122
14.5.2 Evaluación de riesgos	123
14.6.3 Plan de acción:	123
15. Resultados	125
16. Discusión.....	127
17. Conclusiones	128
Referencias.....	130

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Grupos de interés</i>	41
Tabla 2. <i>Matriz de expectativa vs fuerza</i>	45
Tabla 3. <i>Descripción de alternativas</i>	56
Tabla 4. <i>Evaluación de alternativas</i>	60
Tabla 5. <i>Estructura analítica</i>	62
Tabla 6. <i>Matriz de Marco Lógico</i>	64
Tabla 7. <i>Resumen narrativo</i>	68
Tabla 8. <i>Componentes</i>	69
Tabla 9. <i>Entregables</i>	69
Tabla 10. <i>Actividades</i>	69
Tabla 11. <i>Indicadores</i>	70
Tabla 12. <i>Medios de verificación</i>	71
Tabla 13. <i>Supuestos</i>	72
Tabla 14. <i>Materiales y recursos</i>	73
Tabla 15. <i>Cronograma</i>	76
Tabla 16. <i>Comunicaciones</i>	79
Tabla 17. <i>Perfil del consumidor</i>	92
Tabla 18. <i>Presupuestos</i>	95
Tabla 19. <i>Clasificación de las inversiones</i>	95
Tabla 20. <i>Ingresos anuales</i>	98
Tabla 21. <i>Indicadores económicos 1</i>	102
Tabla 22. <i>Indicadores económicos 2</i>	103

Tabla 23. <i>Servicios del centro deportivo</i>	105
Tabla 24. <i>Perfiles del personal</i>	106
Tabla 25. <i>Horarios de operación</i>	110
Tabla 26. <i>Turnos de personal</i>	111
Tabla 27. <i>Políticas y normas internas</i>	112
Tabla 28. <i>Tipo de riesgos</i>	122
Tabla 29. <i>Evaluación de riesgos</i>	123

Lista de figuras

Figura 1. <i>Fases y elementos de la metodología del Marco Lógico</i>	24
Figura 2. <i>Articulación del plan de negocios y el plan financiero</i>	29
Figura 3. <i>Parámetros de matriz de poder y priorización de interesados</i>	46
Figura 4. <i>Poder de incidencia y priorización de los interesados</i>	47
Figura 5. <i>Árbol de problemas</i>	50
Figura 6. <i>Árbol de objetivos</i>	52
Figura 7. <i>Descripción de alternativas</i>	55
Figura 8. <i>Evaluación de alternativas</i>	59
Figura 9. <i>Matriz marco lógico</i>	66
Figura 10. <i>Modelo de negocio CANVAS</i>	83
Figura 11. <i>Modelo CANVAS</i>	84
Figura 12. <i>Estructura de población</i>	86
Figura 13. <i>Población según edad en Villavicencio</i>	87
Figura 14. <i>Género</i>	88
Figura 15. <i>Edad de la población de estudio</i>	88
Figura 16. <i>Conocimiento sobre actividad física</i>	89
Figura 17. <i>Fuentes de información</i>	89
Figura 18. <i>Preferencias de actividad física</i>	90
Figura 19. <i>Principal motivación</i>	90
Figura 20. <i>Enfermedades por inactividad física</i>	91
Figura 21. <i>Factores que lo motivan a realizar actividad física</i>	91
Figura 22. <i>Aspectos importantes en un centro deportivo</i>	91

Figura 23. <i>Actividades que le gustaría realizar</i>	92
Figura 24. <i>Costos y gastos</i>	99
Figura 25. <i>Flujo de efectivo</i>	100
Figura 26. <i>Balance general</i>	101
Figura 27. <i>Organigrama</i>	110

Resumen

El presente trabajo se desarrolló ante la necesidad de reducir las enfermedades provocadas por la inactividad física y el sedentarismo en la ciudad de Villavicencio. Esta ciudad presenta importantes deficiencias en el fomento y desarrollo de espacios adecuados para la práctica de actividad física, los cuales son fundamentales para disminuir el riesgo de enfermedades. Con el fin de mitigar esta problemática, se estableció como objetivo general “Diseñar una propuesta de Plan de Negocios mediante la metodología de Marco Lógico para la creación de un Centro Deportivo Integral en la ciudad de Villavicencio, enfocado en reducir los riesgos y enfermedades asociados a la falta de ejercicio”.

El método utilizado fue la implementación de la metodología del Marco Lógico, la cual permitió estructurar un plan de negocios sólido que sirviera de base para la creación de estos espacios en Villavicencio. Como resultado, se concluyó que es necesario contar con un centro deportivo integral que incorpore metodologías innovadoras en tecnología y procesos, desarrollar un enfoque especializado en las necesidades de los clientes. Además, se evidenció un alto nivel de desconocimiento en la población sobre la importancia de la actividad física para la salud.

Palabras clave: sedentarismo, Marco Lógico, plan de negocios, inactividad física, tecnología

Abstract

This work was developed due to the need to reduce diseases caused by physical inactivity and sedentary lifestyle in the city of Villavicencio. This city presents important deficiencies in the promotion and development of adequate spaces for the practice of physical activity, which are essential to reduce the risk of diseases. In order to mitigate this problem, the general objective was developed to “Design a Business Plan proposal using the Logical Framework methodology for the creation of a Comprehensive Sports Center in the city of Villavicencio, focused on reducing the risks and diseases associated with lack of exercise.”

The method used was the implementation of the Logical Framework methodology, which allowed structuring a solid business plan that would serve as a basis for the creation of these spaces in Villavicencio. As a result, it is concluded that it is necessary to have a comprehensive sports center that incorporates innovative methodologies in technology and processes, developing a specialized approach to the needs of clients. Furthermore, there is a high level of ignorance in the population about the importance of physical activity for health.

Keywords: sedentary lifestyle, logical framework, business plan, physical inactivity, technology

Glosario

Actividad física: falta de movimiento corporal suficiente que afecte la salud de las personas, incrementando el riesgo de enfermedades crónicas. (OMS, 2024)

Centro deportivo integral: un edificio donde el público puede ir a practicar muchos tipos diferentes de deportes, nadar, etc. (Oxford Learner's Dictionaries, 2024)

Enfermedades cardiovasculares: grupo de trastornos del corazón y los vasos sanguíneos, que incluyen la enfermedad coronaria, el infarto de miocardio y el accidente cerebrovascular. La inactividad física es un factor de riesgo clave para su desarrollo. (medlineplus, 2024)

Enfermedades no transmisibles (ENT): enfermedades que no se transmiten de una persona a otra, como el cáncer, las enfermedades cardiovasculares, respiratorias crónicas y la diabetes. Muchas están relacionadas con estilos de vida poco saludables, como el sedentarismo. (OMS, 2023)

Indicadores económicos: herramientas de análisis que permiten evaluar la situación financiera y el rendimiento de un proyecto o empresa, ayudando en la toma de decisiones estratégicas. (Actinver, 2022)

Innovación: implementación de nuevas ideas, metodologías o tecnologías que mejoran la eficiencia, calidad o rendimiento de un producto o servicio. (Minciencias, 2024)

Interdisciplinario: enfoque que integra conocimientos y metodologías de diferentes disciplinas o áreas de estudio para abordar un problema o proyecto de manera más completa. (Perez y Gardey , 2021)

Marco lógico: metodología de planificación que organiza los objetivos, resultados y actividades de un proyecto de manera estructurada, facilitando su implementación y evaluación. (Ortegón, et ál., 2015).

Obesidad: condición en la que el exceso de grasa corporal afecta la salud, aumentando el riesgo de enfermedades como diabetes tipo 2, enfermedades del corazón y ciertos tipos de cáncer. Frecuentemente relacionada con la inactividad física y una dieta inadecuada. (Instituto Nacional de Cancer, 2024)

Plan de negocios: documento que detalla la estrategia, los recursos y los objetivos de un proyecto o empresa, garantizando su viabilidad y sostenibilidad en el mercado. (Gardey y Perez , 2023)

Sedentarismo: estilo de vida caracterizado por la ausencia de actividad física regular, asociado a diversos problemas de salud, como la obesidad y enfermedades cardiovasculares. (Clinica Universidad de los Andes, 2020)

Segmento de mercado: grupo específico de personas dentro de un mercado que comparte características o necesidades comunes, lo que permite dirigir ofertas y estrategias adaptadas a sus preferencias. (Quiroa , 2020)

Sostenibilidad: capacidad de un proyecto o iniciativa de mantenerse a lo largo del tiempo, equilibrando los recursos económicos, sociales y ambientales. (BBVA, 2024)

Viabilidad: posibilidad real de que un proyecto sea exitoso, en función de su estructura, recursos disponibles y potencial de generación de beneficios. (Porto & Merino , 2021)

Introducción

El sedentarismo, derivado de las nuevas dinámicas de la sociedad actual, ha incrementado la posibilidad de enfermedades no transmisibles como el cáncer, la diabetes, la obesidad, las enfermedades cardiovasculares y algunos trastornos de salud mental. En la ciudad de Villavicencio, no existen suficientes espacios que promuevan la actividad física como un medio para mitigar los riesgos asociados a estas enfermedades. Por ello, se ha identificado la necesidad de desarrollar una propuesta de Plan de Negocios para la creación de un Centro Deportivo Integral, cuyo objetivo principal es reducir los riesgos y las enfermedades relacionadas con la falta de ejercicio.

Durante la investigación y desarrollo del proyecto, se observó que las personas no se sienten cómodas en los gimnasios tradicionales, principalmente por la insatisfacción con el servicio al cliente y la falta de solución a sus necesidades específicas. Esto muestra la importancia de diseñar espacios modernos, equipados con tecnología de punta, que puedan captar y atender mejor a segmentos de mercado poco explotados. El plan de negocios para un Centro Deportivo Integral no solo beneficiará a la comunidad local, sino que también servirá como modelo para la implementación de proyectos similares a nivel nacional y regional. Mientras que, a nivel internacional, podría contribuir a la formulación de nuevas políticas y prácticas en torno a la actividad física, la salud pública y la mejora de los conocimientos sobre la importancia de estas prácticas para la salud de las personas.

Para estructurar el proyecto, se ha utilizado la metodología del marco lógico, que permite una planificación y organización sistemática de las etapas del proceso, asegurando un enfoque coherente en la consecución de los objetivos. En este documento, se detalla cada uno de los

procesos involucrados en la creación del plan de negocios, así como los beneficios y el impacto esperado del Centro Deportivo Integral en la ciudad de Villavicencio.

El documento comienza con un marco teórico sólido que recopila información detallada sobre los espacios deportivos a nivel local, nacional e internacional, destacando la importancia de estos para mejorar la calidad de vida de las personas y mitigar enfermedades derivadas de la no actividad física. Además, se analiza la relación entre la falta de actividad física y el aumento de enfermedades no transmisibles, debido principalmente a las nuevas tendencias sociales y al desconocimiento del ejercicio como mecanismo para prevenirlas.

Posteriormente, se aplica la metodología del marco lógico, que proporciona una hoja de ruta clara para identificar a los actores involucrados, analizar el problema y proponer soluciones estructuradas a través de una matriz de marco lógico.

El Plan de Negocios se desarrolla, cubriendo todos los aspectos clave y especificando cada detalle necesario para la implementación del Centro Deportivo Integral. Finalmente, el documento presenta las discusiones, hallazgos y conclusiones, que reflejan los aprendizajes obtenidos durante el proceso y su impacto en la comunidad.

1. Aspectos contextuales

En esta primera fase del proyecto, se identificaron varias circunstancias que resaltan la necesidad de diseñar un plan de gestión que no solo cubra las necesidades deportivas y recreativas de la comunidad, sino que también se alinee con los objetivos de desarrollo local y regional. Esto contribuirá al fortalecimiento tanto del tejido social como de la economía de la región.

Para asegurar un diseño y ejecución exitosos, se utilizará la metodología de Marco Lógico, una herramienta que facilita la planificación de manera organizada, clara y efectiva. Esta metodología garantizará que el Centro Deportivo en la ciudad de Villavicencio, Meta, sea viable y sostenible a largo plazo.

1.1 Planteamiento del problema, caso de negocio

El problema de los riesgos y enfermedades derivados de la falta de ejercicio es una preocupación creciente en la sociedad actual. (Varela-Moreiras , y otros, 2013) Se ha evidenciado que, en la ciudad de Villavicencio Meta, Colombia, esta problemática está afectando a un gran número de personas, lo que conlleva consecuencias negativas para la salud pública y el bienestar de la comunidad. (Alcaldía de Villavicencio - Meta, 2020). Cerca del 62% de la población en el Meta, sufre de obesidad o sobrepeso. (ENSIN, 2015)

En los últimos años, se ha observado un cambio en los patrones de actividad física en la ciudad de Villavicencio. El ritmo de vida moderno, el incremento de actividades sedentarias y la falta de acceso a instalaciones deportivas han llevado a un aumento significativo en el número de personas que no realizan ejercicio de manera regular. Esta falta de actividad física regular ha desencadenado una serie de problemas de salud. Incluyendo el aumento de la obesidad,

enfermedades cardiovasculares, diabetes tipo 2, enfermedades respiratorias y trastornos musculoesqueléticos. (Leiva , et ál.,2017).

Según información el gobierno nacional una persona de cada tres no desarrolla suficiente actividad física, lo que se estima que 3.2 millones de personas fallecen cada año debido al no desarrollo regular de actividad física. (Min Educaciòn, 2023)

La falta de ejercicio no solo afecta la salud física, sino que también tiene un impacto negativo en la salud mental (Humberto y Angela, 2018). La inactividad está relacionada con un aumento en los niveles de estrés, ansiedad y depresión, lo que a su vez reduce la calidad de vida de las personas (Del Conde y Lopez , 2022)

El problema de los riesgos y enfermedades derivados de la falta de ejercicio es multifacético, afectando la salud física, mental y económica de la comunidad de la ciudad de Villavicencio. En este contexto, la pregunta problema que se plantea es:

¿Cómo puede la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta, promover un cambio en el estilo de vida de su población para fomentar la actividad física y reducir los riesgos y enfermedades asociados a la falta de ejercicio, tomando en cuenta las recomendaciones de organismos internacionales y las particularidades locales?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de Plan de Negocios mediante la metodología de Marco Lógico para la creación de un Centro Deportivo integral en la ciudad de Villavicencio, con énfasis en reducir riesgos y enfermedades derivados por la falta de ejercicio.

2.2 Objetivos específicos

Elaborar una revisión teórica, técnica y organizacional, sobre los modelos y tendencias actuales, que permitan desarrollar de forma correcta el diseño de Centros Deportivos.

Caracterizar las necesidades de riesgos y enfermedades derivados de la falta de ejercicio y el sedentarismo a partir de las bases teóricas existentes, para el desarrollo de un Centro Deportivo Integral.

Elaborar un Plan de Negocios para gestionar un Centro Deportivo Integral utilizando el enfoque del Marco Lógico, con el propósito de establecer una dirección estratégica clara y eficiente que garantice el éxito y la sostenibilidad del proyecto.

3. Descripción contextual

Los centros deportivos en la ciudad de Villavicencio han surgido como una respuesta estratégica para abordar los riesgos de salud pública que han aumentado en las últimas décadas. El sedentarismo, la obesidad, enfermedades cardiovasculares, diabetes y otros problemas de salud relacionados con la falta de actividad física se han convertido en desafíos significativos para la comunidad. Estas condiciones no solo afectan el bienestar individual de los ciudadanos, sino que también ejercen una presión creciente sobre las entidades gubernamentales encargadas de la salud pública.

El surgimiento de estos problemas de salud ha generado una mayor demanda de servicios de salud y ha sobrecargado las instalaciones médicas locales. Las enfermedades crónicas relacionadas con el estilo de vida sedentario están ocupando un lugar destacado en las agendas de salud pública, requiriendo una atención cada vez más intensiva y costosa. En este contexto, los

centros deportivos se presentan como una herramienta clave en la prevención y mitigación de estos problemas de salud.

Al ofrecer un espacio accesible y atractivo para la actividad física y el ejercicio, los centros deportivos están contribuyendo a cambiar el panorama de salud en Villavicencio. Proporcionan a los ciudadanos opciones versátiles para mantenerse activos y adoptar estilos de vida más saludables. Estos centros no solo promueven la actividad física regular, sino que también ofrecen programas educativos sobre nutrición, salud y bienestar general.

Además de los beneficios individuales para la salud, la presencia de centros deportivos también está aliviando la carga sobre las entidades de salud pública. Al fomentar la prevención de enfermedades mediante la actividad física, se reduce la necesidad de atención médica intensiva y se liberan recursos para atender otras necesidades de la comunidad. En este sentido, los centros deportivos no solo están mejorando la calidad de vida de los ciudadanos, sino que también están contribuyendo a la sostenibilidad del sistema de salud en general.

En resumen, los centros deportivos en Villavicencio no solo están abordando los problemas de salud pública asociados al sedentarismo y la inactividad física, sino que también están promoviendo un cambio cultural hacia hábitos de vida más activos y saludables. Su papel es fundamental en la prevención de enfermedades crónicas y en la promoción del bienestar integral de la comunidad.

4. Marco referencial

El sedentarismo se ha convertido en un importante desafío para la salud pública a nivel local, nacional e internacional, contribuyendo al aumento de enfermedades crónicas como la obesidad, la diabetes tipo 2 y las enfermedades cardiovasculares (Garzon y Aragon , 2021). Para

mitigar este problema, la creación de centros deportivos se ha destacado como una estrategia positiva para promover estilos de vida saludables que puedan combatir enfermedades relacionadas con la inactividad física.

En esta investigación se explorará la creación de un centro deportivo como medida para mitigar enfermedades asociadas al sedentarismo, utilizando la Metodología de Marco Lógico (MML). Este enfoque proporciona una estructura sistemática y coherente para el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos, lo que permite una planificación eficaz y una medición precisa del impacto (Cardenas ,et ál., 2022).

A través de un análisis conceptual, de antecedentes teóricos y legal, se examinará la información clave relacionada con el sedentarismo, los beneficios de la actividad física y las mejores prácticas en el diseño de centros deportivos. Además, la metodología del marco lógico se utilizará para guiar el proceso de desarrollo del centro deportivo, identificando claramente los objetivos, los resultados esperados y las actividades necesarias.

Este estudio busca proporcionar una base sólida para la implementación de centros como intervenciones deportivas efectivas en la promoción de la actividad física y la mejora de la salud de la población. Al integrar la metodología del Marco Lógico, se espera desarrollar un enfoque estratégico y bien informado para abordar el estilo de vida sedentario y sus consecuencias negativas para la salud.

A continuación, se identificará la relevancia de las metodologías a implementar, respaldadas por su robusto marco teórico y fundamentos sólidos, los antecedentes vinculados a la puesta en marcha de centros deportivos con características afines, así como el respaldo legal necesario para su desarrollo. Estos elementos constituyen pilares fundamentales para la

planificación, ejecución y sostenibilidad de proyectos de centros deportivos destinados a promover estilos de vida activos y mitigar los efectos negativos del sedentarismo.

4.1 Marco conceptual

En este proceso de investigación, exploraremos diversos temas fundamentales relacionados con el desarrollo de proyectos. En primer lugar, analizaremos la Metodología del Marco Lógico y su relevancia en la gestión y ejecución de proyectos, destacando su enfoque estructurado y lógico que facilita la planificación, implementación y evaluación. Luego, examinaremos la importancia de un plan de negocios en el contexto empresarial y en el desarrollo de nuevas iniciativas de negocio, visibilizando su papel crucial en la definición de objetivos, estrategias y viabilidad económica de un proyecto. Además, abordaremos los conceptos clave del uso de metodologías de investigación para el desarrollo de proyectos, haciendo hincapié en la necesidad de utilizar enfoques rigurosos y científicos para recopilar, analizar e interpretar datos, lo que contribuye a la toma de decisiones y al éxito del proyecto.

4.1.1 Marco lógico

La metodología del Marco Lógico (MML) se establece como un pilar en la gestión de proyectos, desempeñando un papel crucial en su planificación, implementación y evaluación. Esta metodología, ampliamente reconocida y utilizada en diversos ámbitos, proporciona una estructura lógica y coherente que guía todas las etapas del ciclo de vida de un proyecto (Giron, 2021). Su relevancia se evidencia en múltiples aspectos.

La importancia de la MML radica en su capacidad para guiar todas las etapas del proyecto de manera clara y precisa. En primer lugar, la MML ayuda a identificar y analizar de manera

exhaustiva los problemas y necesidades que el proyecto busca. Esto se logra a través de técnicas como el análisis de problemas, análisis de objetivos, análisis de involucrados que permite comprender las causas fundamentales de los desafíos que enfrenta la comunidad abordar. (Herrera, 2020).

La MML permite una definición clara y precisa de los objetivos del proyecto, así como de los resultados esperados y las actividades necesarias para alcanzarlos. Esta claridad en la definición de metas y acciones es esencial para alinear los esfuerzos del equipo de proyecto y garantizar un enfoque coherente y coordinado hacia el logro de los objetivos (Arenas, 2013).

Además, la MML facilita la identificación y gestión de riesgos al obligar a los equipos a realizar un análisis exhaustivo de los riesgos que puedan emerger y las posibles barreras que podrían obstaculizar el éxito del proyecto. Este enfoque proactivo en la gestión de riesgos permite anticipar y mitigar los obstáculos potenciales, lo que contribuye a la minimización de la incertidumbre y al aumento de la probabilidad de éxito del proyecto (Rodríguez, 2019).

Otra ventaja significativa de la MML es su enfoque en el monitoreo y la evaluación del proyecto. Al establecer indicadores de progreso y criterios de verificación, la MML permite a los equipos evaluar regularmente el avance hacia los objetivos y realizar ajustes según sea necesario. Este enfoque basado en la retroalimentación continua mejora la capacidad de adaptación del proyecto a cambios en el entorno y maximiza su impacto y efectividad a lo largo del tiempo (Innpulsa, 2017).

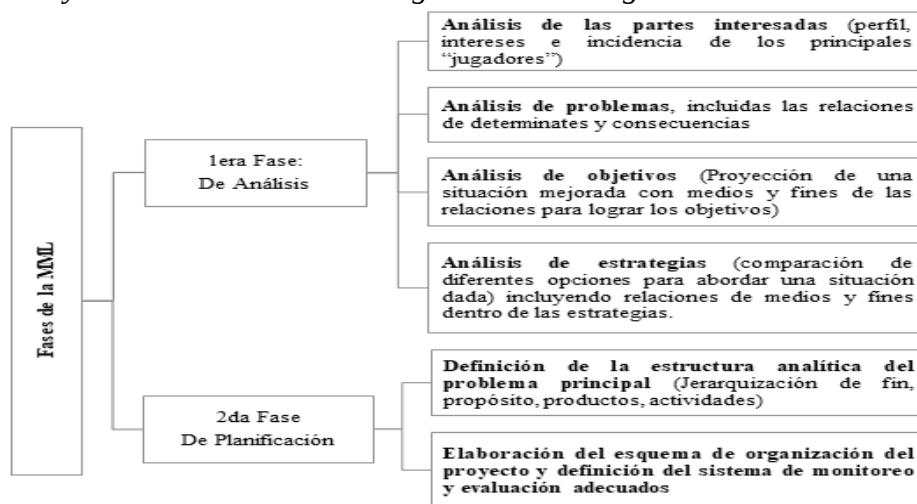
La aplicación práctica de la MML abarca una amplia gama de proyectos en diversos sectores, desde el desarrollo comunitario hasta la implementación de políticas públicas y proyectos de desarrollo empresarial e infraestructura. Su flexibilidad y adaptabilidad lo convierten en una

herramienta valiosa para cualquier tipo de proyecto, independientemente de su tamaño o complejidad (Camacho ,et ál., 2001).

La MML tiene como principal producto la Matriz de Marco Lógico, que resume de manera concisa lo que el proyecto pretende hacer y cómo lo llevará a cabo, incluyendo supuestos clave y métodos de monitoreo y evaluación de insumos y productos del proyecto. Es importante destacar que la Metodología de Marco Lógico no reemplaza el análisis creativo, sino que lo complementa, sirviendo como una guía para pensar y presentar de manera efectiva diferentes aspectos del proyecto, así como para orientar toda la evaluación de la intervención, ya sea un proyecto o un programa (Sanchez, 2007)

La Metodología de Marco Lógico normalmente es estructurada en dos etapas o fases: La primera fase es la de análisis y la segunda es la de planificación.

Figura 1. Fases y elementos de la metodología del marco lógico



Adaptado de State Secretariat for Economic Affairs SECO Swiss Confederation (2018).

En primer lugar, la fase de análisis que busca la Identificación del problema y alternativas de solución implica un análisis de la situación existente con el propósito de establecer una visión

clara de la situación deseada y elegir las estrategias más adecuadas para alcanzarla. Esta etapa se centra en resolver los problemas que enfrentan los grupos meta o beneficiarios del proyecto, garantizando la inclusión de todos los grupos de interés y la atención a sus necesidades e intereses. Para lograrlo, se llevan a cabo cuatro tipos de análisis esenciales: el análisis de involucrados, el análisis de problemas (que representa la imagen de la realidad), el análisis de objetivos (que dibuja la imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (que implica la comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación específica) (Sanchez, 2007).

Por otro lado, la etapa de Planificación se enfoca en traducir la idea del proyecto en un plan operativo concreto y práctico para su ejecución. Aquí es donde se da forma a la matriz de Marco Lógico, que organiza de manera sistemática y visual las actividades y los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto en un período de tiempo determinado. Esta fase resulta crucial para la ejecución efectiva del proyecto, ya que proporciona una guía clara y detallada sobre las acciones a tomar y los recursos disponibles. (Sanchez, 2007).

Por otro lado, la etapa de Planificación se enfoca en traducir la idea del proyecto en un plan operativo concreto y práctico para su ejecución. Aquí es donde se da forma a la matriz de Marco Lógico, que organiza de manera sistemática y visual las actividades y los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto en un período de tiempo determinado. Esta fase resulta crucial para la ejecución efectiva del proyecto, ya que proporciona una guía clara y detallada sobre las acciones a tomar y los recursos disponibles. (Sanchez, 2007).

Asegurar que un proyecto sea evaluable significa que permite, entender la lógica de intervención, sus principales hipótesis y marco temporal; identificar las partes interesadas y los datos clave que se considerarán para realizar las actividades de monitoreo y evaluación. (Wisudayati, et ál., 2019).

También es fundamental establecer objetivos claros y precisos para que un proyecto sea evaluable. Estos objetivos deben ser logros, éxitos y metas cumplidas, y no deben confundirse con trabajos por realizar o tareas por cumplir. (Subdirección de Proyectos e información para la inversión pública, 2023).

Al establecer objetivos claros y precisos, se puede entender la lógica de intervención del proyecto, identificar las partes interesadas y los datos clave que se considerarán al realizar las actividades de monitoreo y evaluación (Grodin ,et ál., 2024).

Los indicadores por su parte son una especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente. Deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto y obtenerse a costo razonable. (Coppola ,et ál., 2023)

Mientras que los medios de verificación sirven como instrumentos o fuentes de información que se utilizarán para recopilar los datos necesarios para medir los indicadores y evaluar el logro de los objetivos del proyecto. Al establecer medios de verificación precisos y confiables, se puede asegurar una evaluación rigurosa y objetiva del proyecto (USAID , 2019).

Por otra parte, el monitoreo y evaluación, permite medir el progreso y los resultados de un proyecto o programa en relación con los objetivos establecidos (Lopez, 2023). Tiene procesos continuos que permiten identificar problemas y desviaciones en el proyecto, y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos previstos. Además, permiten aprender de la experiencia y mejorar la planificación y ejecución de futuros proyectos y programas. Los medios de verificación deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos, y deben estar relacionados con los indicadores seleccionados previamente (Shuhailo y Derkach, 2021)

Mientras que los supuestos, se refiere a la actividad de identificar los factores externos que pueden afectar el éxito del proyecto y que están fuera del control de la Agencia Ejecutora. Es importante identificar los supuestos para poder planificar estrategias de contingencia y minimizar los riesgos. Los supuestos deben ser realistas, verificables y relevantes para el proyecto (Blanco ,et ál., 2020).

También es importante resaltar la evaluación intermedia (formativa), una evaluación durante la ejecución del proyecto para conocer cómo está progresando la intervención y para identificar áreas donde medidas correctivas pueden ser necesarias para mejorar la probabilidad de alcanzar el objetivo de desarrollo del proyecto. La evaluación intermedia se puede hacer en cualquier momento durante la ejecución del proyecto y se centra en las metas intermedias (Cardenas ,et ál., 2022).

Para la ciudad de Villavicencio, en el departamento del Meta, con una población cercana a los 500,000 habitantes (Alcaldía de Villavicencio - Meta, 2023), el desarrollo de un proyecto que promueva hábitos saludables, como la actividad física y el deporte, tendría un impacto positivo significativo en la calidad de vida de sus ciudadanos.

Actualmente, gran parte de la población no reconoce la actividad física y el deporte como factores clave para la prevención de enfermedades y el cuidado de la salud. Por ello, es crucial desarrollar una cultura que promueva estos hábitos, acompañada de un enfoque innovador que logre captar la atención y fomentar la participación activa de la comunidad. Este aspecto es esencial para el éxito y el impacto del proyecto.

Por ello, para el desarrollo de un plan de negocios orientado a la creación de un centro deportivo que contribuya a la prevención de enfermedades cardiovasculares, respiratorias, musculares, e incluso condiciones mentales como la ansiedad y la depresión, es fundamental

utilizar una metodología sólida como el marco lógico. Esta herramienta permitirá cumplir con los objetivos propuestos y abordar eficazmente el problema identificado.

A su vez el uso de esta metodología se da bajo dos grandes razones:

En primer lugar, se trata de una metodología que facilita la estructuración del proyecto de manera eficiente e intuitiva. Esto permite que incluso personas con conocimientos limitados en gestión de proyectos puedan manejarla y comprender sus procesos, asegurando un desarrollo claro y accesible para todos los involucrados.

En segundo lugar, esta metodología promueve el uso de la investigación como una herramienta clave para la obtención de información relevante. A través de la recolección y análisis de datos, se generan nuevos conocimientos que no solo respaldan el proyecto, sino que también fortalecen su viabilidad y justificación. Al basarse en hechos y evidencias, el proyecto adquiere mayor solidez, lo que facilita la toma de decisiones informadas y aumenta las probabilidades de éxito en su implementación.

4.1.2 Plan de negocios

En cuanto al desarrollo de planes de negocio para centros deportivos, la MML puede ser una buena herramienta. Al seguir esta metodología, los emprendedores pueden identificar de manera precisa las necesidades y oportunidades del mercado, así como los recursos y capacidades necesarios para establecer y operar el centro deportivo de manera efectiva. (Vinegra, 2007)

El plan de negocios es un instrumento para la gestión y ejecución de cualquier proyecto empresarial. Su importancia puede ser visibilizada en los siguientes aspectos:

Estructuración y formalización del proyecto: elaborar un plan de negocios obliga a los emprendedores a estructurar de manera ordenada y formal su proyecto, detallando aspectos como

la visión, misión, objetivos, estrategias y acciones necesarias para alcanzar el éxito empresarial (Zambrano, 2020)

Análisis y evaluación de viabilidad: el proceso de elaboración del plan de negocios implica realizar un análisis del mercado, la competencia, el público objetivo y los recursos disponibles. Esto permite evaluar la viabilidad del proyecto y anticipar posibles riesgos y desafíos que puedan surgir durante su implementación. (Correa , et ál., 2010).

Figura 2. *Articulación del plan de negocios y el plan financiero*



Adaptado de State Secretariat for Economic Affairs SECO Swiss Confederation (2018).

Planificación financiera y gestión de recursos: el plan de negocios incluye proyecciones financieras detalladas que ayudan a los emprendedores a estimar los costos de inicio, operación y crecimiento de la empresa. Esto facilita la gestión eficiente de los recursos financieros y la identificación de fuentes de financiamiento adecuadas (Valle, 2020).

Comunicación y atracción de inversores: un plan de negocios bien elaborado sirve como una herramienta efectiva para comunicar la visión y el potencial de la empresa a posibles inversores, socios comerciales y otras partes interesadas. Proporciona una descripción clara y

convinciente del modelo de negocio y las oportunidades de crecimiento (SLNE, Promeve Consultoria e formaciòn, 2012).

Guía estratégica y toma de decisiones: una vez desarrollado, el plan de negocios se convierte en una guía estratégica que orienta la toma de decisiones a lo largo del ciclo de vida de la empresa. Permite establecer metas y objetivos claros, así como revisar y ajustar estrategias según las condiciones del mercado y los cambios en el entorno empresarial (Zambrano, 2020).

Modelo de negocio: la importancia de incluir un modelo de negocio dentro de un plan de negocios radica en su función fundamental de proporcionar una estructura clara y coherente que describa cómo la empresa generará ingresos y cómo operará de manera rentable a lo largo del tiempo. El modelo de negocio ayuda a los emprendedores a comprender y comunicar su propuesta comercial, así como a identificar las fuentes de ingresos, los segmentos de clientes, las actividades clave, los recursos necesarios y las estrategias de crecimiento (Corredor, 2021).

4.1.3 Metodologías de investigación

En el ámbito del desarrollo de proyectos, el uso de metodologías de investigación desempeña un papel esencial en garantizar el éxito y la eficacia de las iniciativas. Estas metodologías proporcionan un marco estructurado y sistemático para la recopilación, análisis e interpretación de datos, lo que permite una toma de decisiones fundamentada y una ejecución más eficiente de los proyectos (Prodis, 2023). Es importante destacar la importancia de aplicar enfoques rigurosos y científicos en todo el proceso, ya que esto contribuye significativamente a la calidad y el impacto de las acciones emprendidas.

En primer lugar, las metodologías de investigación permiten una comprensión profunda y objetiva del contexto en el que se desarrolla el proyecto. Al utilizar métodos como el análisis de

necesidades, la revisión bibliográfica y la consulta a expertos, se obtiene una visión completa de los problemas, desafíos y oportunidades que enfrenta el proyecto (Monje, 2011). Esto proporciona una base para la formulación de objetivos claros y la identificación de estrategias efectivas para abordarlos.

Además, el empleo de enfoques rigurosos en la recopilación de datos garantiza la fiabilidad y la validez de la información obtenida. Utilizando técnicas como encuestas, entrevistas estructuradas y análisis documental, se pueden recopilar datos precisos y representativos que reflejen con precisión la realidad del terreno (Monje, 2011). Esta información confiable y objetiva sirve como fundamento para la toma de decisiones y la planificación estratégica del proyecto.

Asimismo, el análisis científico de los datos recopilados permite identificar tendencias, patrones y relaciones que pueden no ser evidentes a simple vista. Mediante el uso de herramientas estadísticas y de análisis cualitativo, se pueden extraer conclusiones fundamentadas que orienten las acciones y estrategias del proyecto. Esto ayuda a maximizar el impacto de las intervenciones y a optimizar el uso de los recursos disponibles (Monje, 2011).

4.1.4 Centros deportivos / industrias del deporte

Los centros deportivos son instalaciones diseñadas y destinadas a promover la actividad física, el deporte y el bienestar en la comunidad. Estos espacios no se limitan únicamente a la práctica de deportes, sino que abarcan una amplia gama de servicios y actividades diseñadas para atender las necesidades de personas de todas las edades y niveles de condición física. En esencia, los centros deportivos son puntos de encuentro dinámicos que fomentan la participación activa, el desarrollo personal y la mejora de la calidad de vida. (Ortiz, 2021)

El concepto de centro deportivo va más allá de simplemente ofrecer instalaciones para la práctica deportiva. Estas instalaciones suelen estar equipadas con gimnasios, piscinas, pistas deportivas, salas de clases grupales, áreas de juegos infantiles, entre otros espacios, que permiten una amplia variedad de actividades físicas. Además, suelen contar con servicios complementarios como entrenamiento personalizado, programas de bienestar y salud, fisioterapia, nutrición deportiva y actividades recreativas. (Benítez y Morales, 2016).

Los centros deportivos tienen como objetivo principal promover un estilo de vida activo y saludable en la comunidad. Ofrecen oportunidades para la actividad física regular, lo que ayuda a prevenir enfermedades crónicas como la obesidad, la diabetes y las enfermedades cardiovasculares. Además, son espacios inclusivos que buscan fomentar la participación de personas de todas las edades, géneros y habilidades físicas, contribuyendo así a la cohesión social y la integración comunitaria.

Es esencial reconocer que para el desarrollo de este proyecto se debe recopilar la información necesaria e implementar una metodología de investigación y estructuración como la del Marco Lógico para orientar el desarrollo de un adecuado plan de negocios para un centro deportivo en la ciudad de Villavicencio, Meta.

4.2 Marco legal

En Colombia para la creación de un centro deportivo y el fomento de la actividad física en Colombia está sustentado en diversas normas que regulan la organización institucional del deporte y la promoción de la actividad física, la recreación y la educación física. Estos son algunos de los estamentos legales más relevantes:

4.3.1. Decreto 4183 de 2011

El Decreto 4183 de 2011 transforma el Instituto Colombiano del Deporte (Coldeportes) en el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (Coldeportes). Esta transformación responde a la necesidad de estructurar y fortalecer la gestión del deporte a nivel nacional. El decreto define su objetivo, estructura y funciones, otorgándole a Coldeportes la responsabilidad de coordinar la implementación de políticas que promuevan la actividad física como herramienta clave para mejorar la salud pública y fomentar la recreación y el uso adecuado del tiempo libre (Decreto 4183, 2011).

4.3.2. Ley 1967 de 2019

La Ley 1967 de 2019 marca un paso crucial en la evolución institucional del deporte en Colombia al convertir a Coldeportes en el Ministerio del Deporte. Esta ley eleva la gestión del deporte a un nivel ministerial, dándole más autonomía y recursos para ejecutar sus políticas. El Ministerio del Deporte se encarga de liderar y coordinar estrategias nacionales que promuevan la práctica deportiva, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, así como la formulación de programas orientados a la prevención de enfermedades a través de la actividad física (Ley 1967, 2019)

4.3.3. Ley 934 de 2004

Por medio de la Ley 934 de 2004, se oficializa la Política de Desarrollo Nacional de la Educación Física, que busca integrar la educación física en todos los niveles del sistema educativo colombiano. La ley reconoce la importancia de la actividad física no solo como un medio para

mejorar la salud, sino también como un componente esencial del desarrollo integral de los ciudadanos. Promueve el acceso equitativo a actividades deportivas y el fomento de hábitos saludables desde la niñez, contribuyendo a la prevención de enfermedades y al bienestar general de la población (Ley 934, 2024).

También es importante señalar que, a nivel internacional, organismos como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) han desarrollado directrices específicas que guían la mejora de la salud pública. Por ejemplo, el Plan de Acción Mundial sobre Actividad Física 2018-2030 (OPS, 2019) proporciona un marco para que los países diseñen estrategias efectivas para fomentar la actividad física y mejorar la calidad de vida. Estas guías ayudan a crear políticas y proyectos que promuevan hábitos saludables, prevengan enfermedades y favorezcan el bienestar general de la población a lo largo del tiempo.

4.3 Estado del arte y antecedentes

El propósito de este apartado es lograr desarrollar una robusta recopilación de fuentes que permitan identificar el comportamiento y el estado en el que se encuentra el desarrollo de espacios deportivos, centros deportivos o programas relacionados con la actividad física y el deporte desde un ámbito internacional, nacional y local. Esto permitirá identificar de manera integral el comportamiento y las razones del ¿por qué? se ha identificado estos espacios como importantes para el desarrollo social de las personas y el fortalecimiento y mitigación de posibles enfermedades que son ligadas al sedentarismo y al no desarrollo de actividades físicas.

La Organización de las Naciones Unidas ONU dentro de los Objetivos de Desarrollo para el 2030 ha empezado identificar al deporte y al desarrollo de actividad física como un pilar no solo para el desarrollo social sino para el fortalecimiento de problemáticas en la salud de la población.

Esto ha generado que se desarrollen recomendaciones como la desmitificación del deporte como herramienta para abordar todos los problemas sociales, y encaminar esfuerzos para abordar problemáticas específicas dónde el deporte supone una herramienta diferencial para solucionarlos. (SEGIB, 2019)

La creación de espacios para el desarrollo de actividades físicas es crucial para comprender el comportamiento actual y futuro de la sociedad. La industria deportiva se adapta a nuevas necesidades, como revela la Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en Colombia 2022. Colombia comparte 12 tendencias a nivel internacional y con países como España. Destacando el desarrollo programas de ejercicio para niños y adolescentes, entrenamiento en circuito, entrenamiento con el peso corporal, entrenamiento funcional y programas de fitness para adultos mayores (Valcarce , et ál., 2022).

Según los estudios realizados por la International Health, Racquet y Sportsclub Association (IHRSA), a nivel mundial se encuentran más de 200.000 centros deportivos que desarrollan actividades en diferentes modalidades. Esto representa una industria de 96.700 millones de dólares con un nivel de participación de más de 185 millones de afiliados. (IHRSA, 2020)

Para el 2015 según el mismo informe de (IHRSA) Colombia representaba solo el 1% del total de los centros deportivos siendo estos 1500 para toda Colombia. Un mercado de aproximadamente 550.000 millones de pesos colombianos (Lozano R. , 2015). En la actualidad esas cifras se encuentran en constante crecimiento. Como lo afirma Juan David González, director de la unidad de negocio de la marca Sport fitness, para Portafolio en donde identifica que en el 2022 existe un mercado de 1.500.000 personas desarrollando algún tipo de actividad física en el país en los diferentes centros deportivos. (Portafolio, 2022).

El desarrollo de centros deportivos y actividad física es una industria en crecimiento que logra comprender diversas problemáticas sociales y que se fortalece al pasar los años en el momento que se presentan nuevas formas para el desarrollo de la actividad física y de los objetivos de las personas. Alrededor del mundo se han presentados proyectos a través de planes de negocio e iniciativas para suplir las necesidades en el desarrollo de actividad física, buscando solucionar ya sea una problemática de salud como la obesidad o el sedentarismo o simplemente la prestación del servicio en algunos lugares donde no existe.

Un ejemplo claro de esta dinámica es España en donde el sector del deporte, el fitness y los centros deportivos en su diversidad con 4561 gimnasios representa el 3,3% del PIB (2.100 millones de euros en 2022), genera más de 400.000 empleos e impacta a 5,4 millones de personas. (Correa, 2024)

El informe presentado por OBS Business School y dirigido por Eduardo Correa resalta la importancia de establecer nuevas dinámicas en la industria deportiva, del fitness y de los centros deportivos. Desarrollar nuevos negocios, tácticas de precios adaptativas y reflexivas en donde se presente un servicio personalizado y distintivo es la clave para salir de los tradicionales centros de musculación. El objetivo es lograr acaparar e impactar a nuevos segmentos del mercado como los adultos mayores, la juventud y las personas que en algún momento no se sintieron cómodas en un centro de actividad física. Esto viene también con el cambio de objetivos en el desarrollo de la actividad física. No es solo la búsqueda de un cuerpo atlético, sino la mejora de la salud y del bienestar personal (Correa, 2024).

Cada vez es más importante el desarrollo de nuevos modelos de negocio e iniciativas que dinamicen la prestación de los servicios y la implementación de nuevas tecnologías. Es el caso de España en donde se han desarrollado gimnasios boutique y los centros especializados en

actividades como el boxeo, el yoga y el entrenamiento personalizado, siendo así que para el 2022 la mayor parte de los nuevos negocios abiertos corresponden a este tipo de establecimientos (Correa, 2024).

Las tendencias en el desarrollo de la actividad física siguen creciendo e identificando la necesidad de la construcción de espacios idóneos para la prestación de estos servicios. Esto lo podemos identificar en los informes realizados por La Comisión Europea a través de su quinto Eurobarómetro dedicado al deporte y la actividad física. En donde se muestra que el 38% de los europeos practica deporte o hace ejercicio al menos una vez a la semana o más, mientras que el 17% hace ejercicio menos de una vez a la semana. Esto deja como resultado que el 55% de los europeos tienen a desarrollar actividad física en mayor o menor medida (European Commission, 2022).

Es por esto que podemos identificar propuestas de planes de negocio como la del plan de negocios para la apertura de un gimnasio en el campus universitario de la ETSII, en Madrid, presentado por Silvia Sánchez Mourelo, en donde busca desarrollar un espacio deportivo con calidad, en donde se dificulta el desarrollo de la actividad física y no existe presencia de este servicio. (Sánchez, 2018), O el desarrollo de un Plan de Negocio para la instalación de un Centro deportivo en la Ciudad de Guadalajara, México presentado por Alejandro del Castillo En donde a través de una iniciativa innovadora busca implementar maquinas generadoras de energía eléctrica para reintegrar esa energía a la red de la ciudad. (Del Castillo, 2019).

A nivel nacional, en Colombia podemos identificar propuestas muy diversas para el desarrollo de Centros deportivos. Como la presentación de un plan de negocios enfocado en el desarrollo de actividad física con énfasis en el deporte específicamente en el fútbol, propuesto por Wilson Arley Delgado Peña, en Piedecuesta, Santander Colombia. Haciendo énfasis en la no

existencia de espacios como este para la comunidad en general. (Delgado, 2020). O el Plan de Negocios para la Creación de un Club Deportivo de Fútbol en la ciudad de Bucaramanga, propuesto por Brandon Rodríguez. (Rodríguez, 2022).

En la ciudad de Villavicencio, Meta en los últimos años se ha logrado incrementar la oferta de centros deportivos para la comunidad. Desde la perspectiva pública en la actualidad existe gran variedad de actividades deportivas como fútbol, Baloncesto, boxeo, artes marciales, gimnasia, ciclismo, atletismo etc (IMDER, 2024). Los centros deportivos llamados Crossfit o BOX han tomado fuerza en la ciudad por su tipo entrenamiento dinámico, diferencial y su enfoque de comunidad.

Desde el Ministerio del Deporte Existen tres grandes programas que buscan fortalecer la salud y el bienestar de los colombianos: Hábitos y Estilos de Vida Saludable (HEVS), Vías Activas Saludables (VAS) y el Programa Nacional de Capacitación. Estos permiten favorecer las prácticas de actividad física en la población colombiana y disminuir los comportamientos sedentarios. (Min Deporte, 2024).

Las enfermedades derivadas de la falta de ejercicio físico, como la obesidad, la diabetes y los problemas cardiovasculares, representan un desafío significativo tanto para los organismos internacionales como para la comunidad en general. La Organización Mundial de la Salud ha identificado la obesidad y el sobrepeso como problemas de salud pública de gran relevancia. Para el año 2022, aproximadamente una de cada ocho personas en el mundo era obesa, mientras que 2500 millones de adultos presentaban sobrepeso, de los cuales 890 millones eran considerados obesos. (OMS, 2024)

La inactividad física es uno de los principales factores de riesgo de mortalidad por enfermedades no transmisibles. Las personas con un nivel insuficiente de actividad física tienen

un riesgo de muerte entre un 20% y un 30% mayor en comparación con las personas que alcanzan un nivel suficiente de actividad física (OMS, 2022)

Este proceso de investigación teórica nos da como foco la necesidad de fortalecer los centros deportivos como herramienta para la mitigación de las enfermedades generadas por la falta de ejercicio. Y brinda un respaldo suficiente en donde se evidencia la necesidad de generar nuevos modelos de negocio que permitan la integración de un objetivo integral en donde se puedan impactar sectores de la población que se han visto dejados a un lado por estos centros deportivos y que requieren de estos espacios para mejorar su condición física en salud y su bienestar personal.

5. Análisis de interesados -involucrados

En la fase inicial del proceso del Marco Lógico aplicado al proyecto del Centro Deportivo en Villavicencio, se lleva a cabo la identificación y clasificación de todos los interesados involucrados (grupos de interés). Esto implica no solo identificar quiénes son los actores clave, sino también entender en detalle sus funciones, intereses, expectativas y la medida en que pueden influir de manera positiva o negativa en el desarrollo y éxito del proyecto.

Además, se busca categorizar a estos interesados según varios criterios importantes: su nivel de impacto en el proyecto, su grado de apoyo o resistencia hacia el mismo, y su capacidad para influir en las decisiones y acciones relacionadas con el centro deportivo. Este análisis detallado no solo proporciona una visión clara de la dinámica de los interesados, sino que también establece una base sólida para la gestión de relaciones a lo largo de todo el proyecto.

El saber plenamente quiénes son los interesados y cómo pueden verse impactados ya sea de manera positiva o negativa por el proyecto, se pueden desarrollar estrategias de compromiso

más efectivas que fomenten la colaboración y la participación activa en todas las etapas del proyecto.

5.1 Categorización de interesados del proyecto

El objetivo es identificar los grupos de interés, comprender sus expectativas con respecto al desarrollo del proyecto y determinar cómo pueden contribuir o influir en el éxito del mismo. La siguiente tabla presenta a los grupos de interés según su posición, su rol dentro del proyecto y las posibles contribuciones o acciones que podrían llevar a cabo para beneficiar o afectar el proyecto.

Tabla 1. Grupos de interés

Sector / Grupo de actores	Interés o expectativa	Contribución o gestión	Rol	Posición
Gobernación del Meta	A través de los centros deportivos esta institución busca promover el bienestar físico, mental y social de la población, así como en fomentar el desarrollo integral de la comunidad a través del deporte y la recreación.	En la financiación de eventos deportivos que permitan el desarrollo comunitario y la generación de una cultura deportiva en la ciudad.	Entidad pública / Aliado estratégico	A favor
Alcaldía Municipal de Villavicencio	A través de los centros deportivos esta institución busca promover el bienestar físico, mental y social de la población, así como en fomentar el desarrollo integral de la comunidad a través del deporte y la recreación.	En la consolidación de estrategias que permitan hacer visible el centro por medio de campañas sociales y publicitarias.	Entidad pública / Aliado estratégico	A favor
Residentes locales	El interés de la comunidad local radica en la búsqueda de espacios adecuados para la práctica de actividades físicas, recreativas y deportivas. Estos centros ofrecen oportunidades para mejorar la salud y el bienestar, promover el desarrollo personal.	En la utilización de todos los servicios ofrecidos por el centro deportivo para sus fines individuales.	Potenciales clientes	A favor

Sector / Grupo de actores	Interés o expectativa	Contribución o gestión	Rol	Posición
Proveedores de equipos deportivos y servicios de mantenimiento	Este grupo de interés se centra en la oportunidad de establecer relaciones comerciales y suministrar productos y servicios especializados. Estos proveedores ven en el centro deportivo un cliente potencial importante que requerirá equipamiento deportivo de calidad y servicios de mantenimiento para garantizar el óptimo funcionamiento de las instalaciones a lo largo del tiempo.	En el suministro de servicios de mantenimiento y oferta de equipo que permita ofrecer servicios de alta calidad y a las necesidades de los clientes.	Proveedores	A favor
Clubes, instituciones educativas	Estas organizaciones se enfocan en la oportunidad de acceder a instalaciones de calidad para la práctica deportiva y el desarrollo de programas atléticos. Estas organizaciones buscan espacios adecuados para entrenamientos, competencias y actividades extracurriculares que contribuyan al crecimiento deportivo y personal de sus miembros.	En la consolidación de alianzas estratégicas que permitan fortalecer tanto el centro deportivo como las instituciones educativas y los clubs de deporte focalizado.	Potenciales clientes	A favor
Autoridades municipales:	radica en su compromiso con el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos. Estas autoridades buscan proporcionar espacios y recursos para promover la actividad física, el deporte y la recreación, como parte de una estrategia integral de desarrollo comunitario.	En el fortalecimiento de los entornos a las afueras del centro deportivo que permita oferta un servicio seguro y de calidad.	Entidad pública / Aliado estratégico	A favor
Deportistas y equipos locales	Búsqueda de acceso a instalaciones de calidad para entrenamiento y competición. Estos deportistas y equipos buscan espacios adecuados que les permitan mejorar su rendimiento, desarrollar sus habilidades y alcanzar sus metas deportivas.	En la consolidación de alianzas estratégicas que permitan fortalecer tanto el centro deportivo como los atletas profesionales y los equipos locales.	Potenciales clientes	A favor

Sector / Grupo de actores	Interés o expectativa	Contribución o gestión	Rol	Posición
Entrenadores y personal deportivo	La posibilidad de contar con instalaciones adecuadas y recursos necesarios para llevar a cabo su labor de manera efectiva. Estos profesionales buscan espacios que les permitan diseñar y ejecutar programas de entrenamiento de alta calidad, adaptados a las necesidades y objetivos de los deportistas.	En la oferta de servicios técnicos cualificados en donde puedan ser brindados a los clientes que reciben los servicios del centro.	Potenciales clientes	En contra
Empresas constructoras y contratistas	Se basa en la oportunidad de ejecutar un proyecto significativo que involucre la construcción de infraestructura especializada. Estas empresas buscan participar en la creación de instalaciones deportivas modernas y funcionales que cumplan con estándares de calidad y seguridad.	En el suministro de instalaciones de alta calidad, con las condiciones requeridas para brindar un servicio de calidad.	Proveedores	A favor
Inversionistas privados	La posibilidad de obtener retorno financiero a través de la inversión en un proyecto que ofrece beneficios tangibles y intangibles. Estos inversionistas buscan oportunidades que les brinden una combinación de rentabilidad económica y contribución al bienestar social.	Ofrecer recursos económicos que permitan el desarrollo del proyecto.	Proveedores	A favor
Medios de comunicación	se centra en la generación de contenido relevante y atractivo para su audiencia. Estos medios ven en el centro deportivo una oportunidad para cubrir eventos deportivos locales, destacar historias de éxito de deportistas, promover actividades recreativas y proporcionar información sobre programas y servicios disponibles en el centro.	Ofrecer publicidad que permita generar un mayor impacto en la oferta de los servicios que genera el Centro deportivo.	Aliados estratégicos	A favor
Gobierno Nacional	Radica en su compromiso con la promoción del deporte, la actividad física y el bienestar de la población. Estos centros ofrecen espacios adecuados para la práctica deportiva y recreativa, contribuyendo así a la mejora de la	Desarrollar promoción de la actividad física y el deporte como promotor de la salud y el bienestar social.	Entidad pública / Aliado Estratégico	Neutro

Sector / Grupo de actores	Interés o expectativa	Contribución o gestión	Rol	Posición
	salud pública y la calidad de vida de los ciudadanos.			
Empresas locales	la oportunidad de contribuir al crecimiento y desarrollo de la comunidad, así como en el potencial de obtener beneficios comerciales y de imagen. Estas empresas pueden beneficiarse al asociarse con el centro deportivo a través de patrocinios, donaciones o colaboraciones en proyectos específicos. Además, el desarrollo del centro deportivo puede generar nuevas oportunidades de negocio para empresas locales, como la prestación de servicios de catering, la venta de productos deportivos o la organización de eventos relacionados con el deporte y la recreación.	Ofrecer servicios y productos complementarios al desarrollo de las actividades deportivas	Aliados estratégicos	A favor
Competidores directos	La posibilidad de ver en los nuevos centros deportivos competidores directos que afecten el desarrollo de sus actividades y generar conflictos.	Podría desarrollar algún tipo de gestión que afecte el desarrollo normal del proyecto y la conformación del centro deportivo.	Competidores directos.	En contra

5.2 Valoración de las expectativas vs fuerzas de los interesados

Este subproceso permite estimar la fuerza de cada actor en términos de su poder y de su interés en hacerlo efectivo, así podemos definir la importancia o prioridad de cada interesado en referencia a su capacidad de incidencia en el problema o en su resolución. Esta valoración se ha realizado a través de la aplicación de una escala numérica con cada interesado, donde 1 es un valor bajo de interés o fuerza, 2 es un valor medio de interés o fuerza y 3 es un valor alto de interés o fuerza.

Tabla 2. Matriz de expectativa vs fuerza

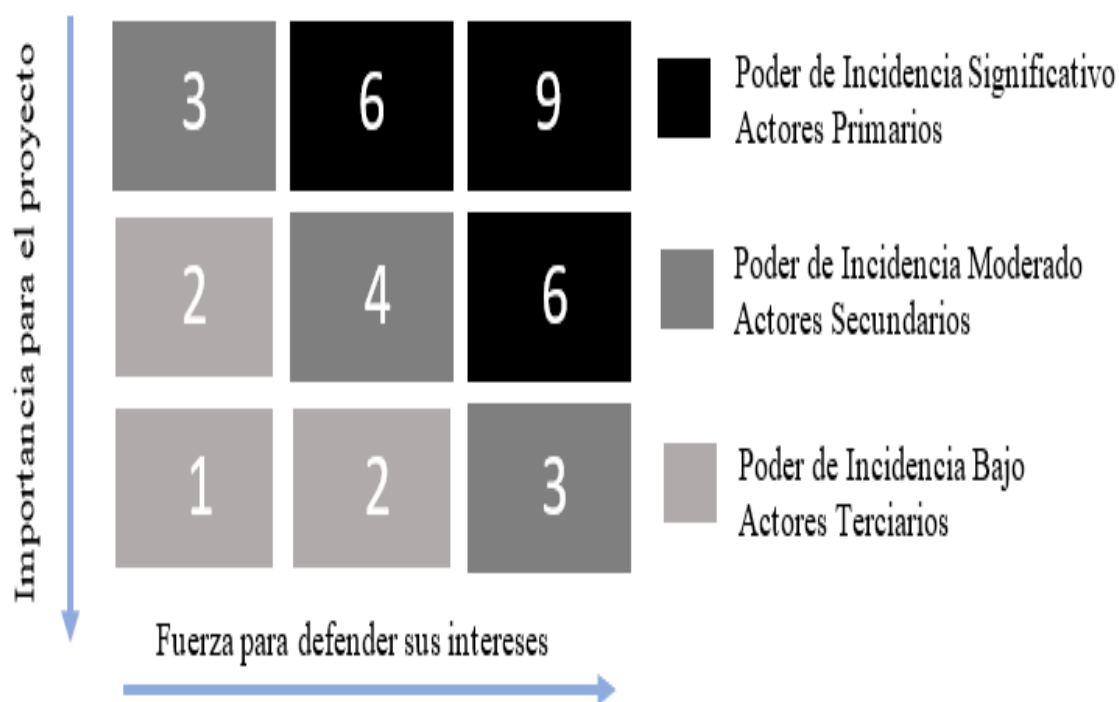
<i>Actor / Grupo de actores</i>	<i>Importancia para el proyecto (A)</i>	<i>Fuerza para defender intereses (B)</i>	<i>Resultante (AxB)</i>
Gobernación del Meta	2	2	4
Alcaldía Municipal de Villavicencio	3	1	3
Residentes locales	3	3	9
Proveedores de equipos deportivos y servicios de mantenimiento	3	3	9
Clubes, Instituciones educativas	2	3	6
Autoridades municipales:	1	1	1
Deportistas y equipos locales	2	3	6
Entrenadores y personal deportivo	2	1	2
Empresas constructoras y contratistas	2	2	4
Inversionistas privados	3	2	6
Medios de comunicación	1	3	3
Gobierno Nacional	1	2	2
Empresas locales	2	3	6
Competidores directos	3	3	9

5.3 Determinación del poder de incidencia y priorización de los interesados

Una vez obtenida la puntuación resultante, se procede a elaborar una matriz de poder y priorización que establece el posicionamiento de los actores en una clasificación propuesta. Esta clasificación se basa en una escala que determina el nivel de influencia de cada actor. Si el

resultado de la valoración de expectativas vs. fuerza del interesado está entre los valores 6 y 9, se considera que su poder de incidencia es significativo, y el actor se clasifica como primario. Si está entre 3 y 4, se considera que su poder de incidencia es moderado, correspondiendo a un actor secundario. Finalmente, si está entre 1 y 2, se considera que su poder de incidencia es bajo, y el actor se clasifica como terciario. La ilustración 3 evidencia esta clasificación matricial propuesta, mientras que la tabla 3 ilustra la Matriz de poder y priorización aplicada para la clasificación de los grupos de interés para un centro deportivo en la ciudad de Villavicencio, Meta.

Figura 3. *Parámetros de matriz de poder y priorización de interesados*



Adaptado de State Secretariat for Economic Affairs SECO Swiss Confederation (2018).

Figura 4. Poder de incidencia y priorización de los interesados

Importancia para el Proyecto (A)	3	Alcaldía Municipal de Villavicencio	Inversionistas privados	Residentes locales
				Proveedores de equipos deportivos y servicios de mantenimiento
				Competidores directos
	2	Entrenadores y personal deportivo	Gobernación del Meta	Clubes, Instituciones educativas
			Empresas constructoras y contratistas	Deportistas y equipos locales
	1	Autoridades municipales:	Gobierno Nacional	Empresas locales
				Medios de comunicación
		1	2	3
		Fuerza para defender Intereses (B)		

A partir de este punto podemos identificar los grupos de interés primarios, secundarios y terciarios en el desarrollo del proyecto. Esto genera la posibilidad de crear planes adecuados para cada uno de ellos en la búsqueda del bienestar tanto para el éxito del centro deportivo como para el beneficio de cada uno de los grupos de interés.

Tras realizar el análisis, se ha determinado que los residentes locales, los proveedores de equipos y servicios de mantenimiento deportivo, así como los competidores directos, se ubican como los grupos de mayor relevancia, interés e influencia para garantizar el éxito del proyecto. Estos actores clave no solo tienen interés en el desarrollo del proyecto, sino que también poseen

la capacidad de impactar significativamente en su ejecución y resultados. Su participación activa y colaboración estratégica son fundamentales para asegurar un entorno favorable y una implementación exitosa del proyecto.

6. Análisis del problema

El árbol de problemas emerge como una herramienta crucial en esta segunda fase inicial de análisis del proyecto. Esta representación gráfica visualiza las relaciones entre el problema central, sus causas y efectos. Al ofrecer una visión estructurada y detallada del panorama, el árbol de problemas facilita la comprensión de la complejidad del problema en cuestión, permitiendo así una aproximación más efectiva hacia su resolución.

El análisis del problema en el proyecto "Propuesta de un Plan de Negocios mediante la Metodología de Marco Lógico para la Gestión de un Centro Deportivo en la Ciudad de Villavicencio – Meta" se enfoca en comprender las carencias y desafíos actuales en el ámbito deportivo local que justifican la necesidad de este nuevo centro. Utilizando el enfoque del Marco Lógico, este análisis desglosa los problemas existentes, tales como la limitada infraestructura deportiva, la falta de espacios adecuados para la práctica de actividades físicas, y las oportunidades de desarrollo profesional en el sector deportivo.

Este instrumento permite identificar y desglosar los problemas centrales, facilitando un análisis profundo de sus causas y efectos. Al representar visualmente cómo la carencia de espacios impacta en la participación y el desarrollo de actividades, cómo la falta de cultura deportiva reduce el interés y la adopción de hábitos saludables, el árbol de problemas ayuda a entender las interrelaciones entre estos factores.

Al contemplar dar contestación al interrogante ¿Cómo puede la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta, promover un cambio en el estilo de vida de su población para fomentar la actividad física y reducir los riesgos y enfermedades asociados a la falta de ejercicio, tomando en cuenta las recomendaciones de organismos internacionales y las particularidades locales?

Se logro identificar los siguientes problemas:

Cultura y hábitos poco saludables: la población, influenciada por las características locales y la disponibilidad de alimentos como comida chatarra y bebidas azucaradas, carece de patrones de hábitos saludables.

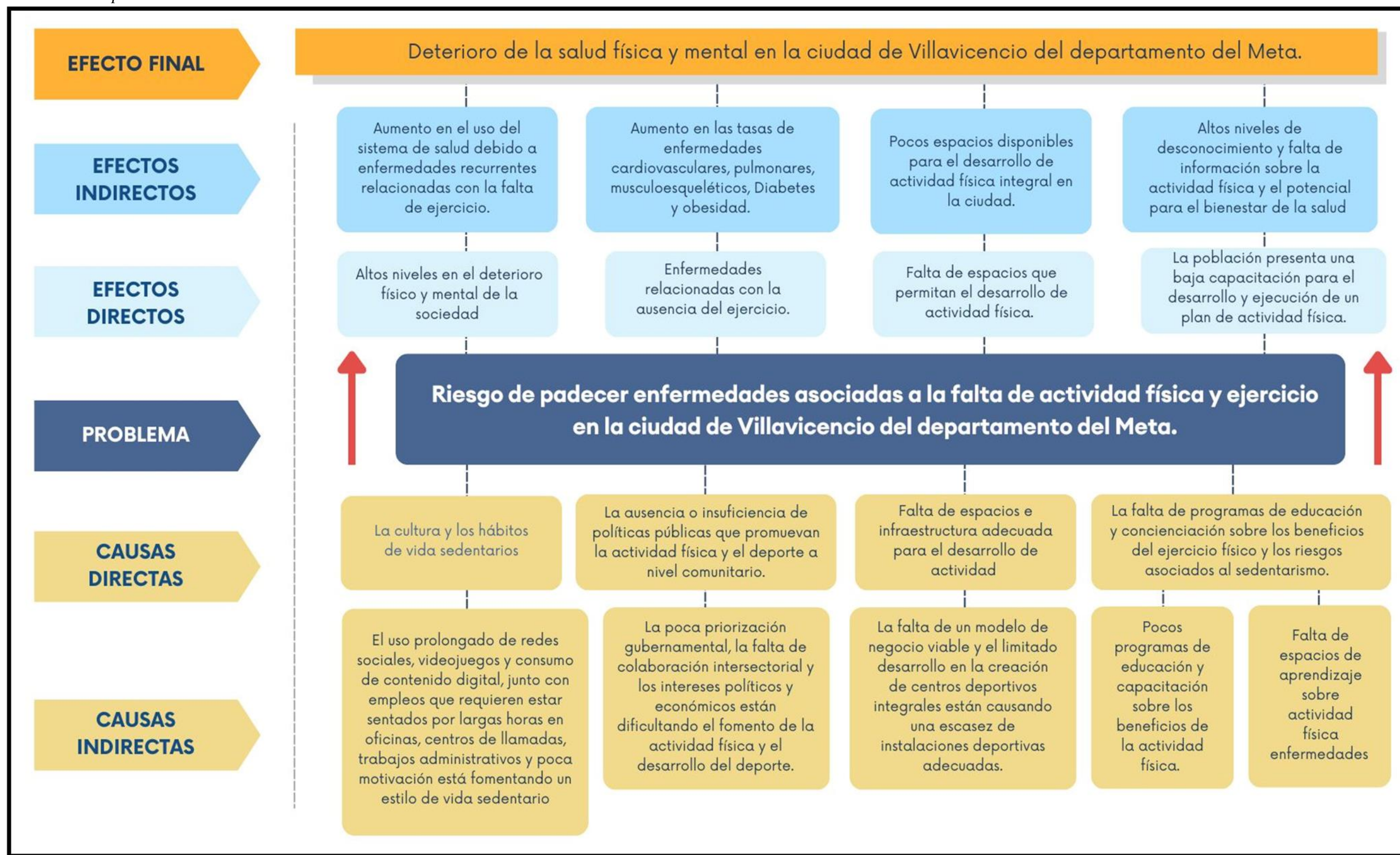
Ausencia o insuficiencia de políticas públicas que promuevan la actividad física y el deporte a nivel comunitario: los gobiernos no han desarrollado estrategias sólidas que ayuden a la población a comprender la importancia de la actividad física y una alimentación adecuada para la prevención de enfermedades.

Falta de espacios e infraestructura adecuados para la actividad física: la limitada disponibilidad de espacios con características innovadoras impide atraer a nuevos segmentos de personas y motivarlos a participar en actividades físicas.

Falta de programas de educación y concienciación sobre los beneficios del ejercicio físico y los riesgos del sedentarismo: además de crear espacios para la actividad física, es crucial implementar programas que eduquen a la población sobre la importancia del ejercicio y sus beneficios para la salud, así como los riesgos asociados al sedentarismo.

6.1 Modelo árbol de problemas

Figura 5. Árbol de problemas



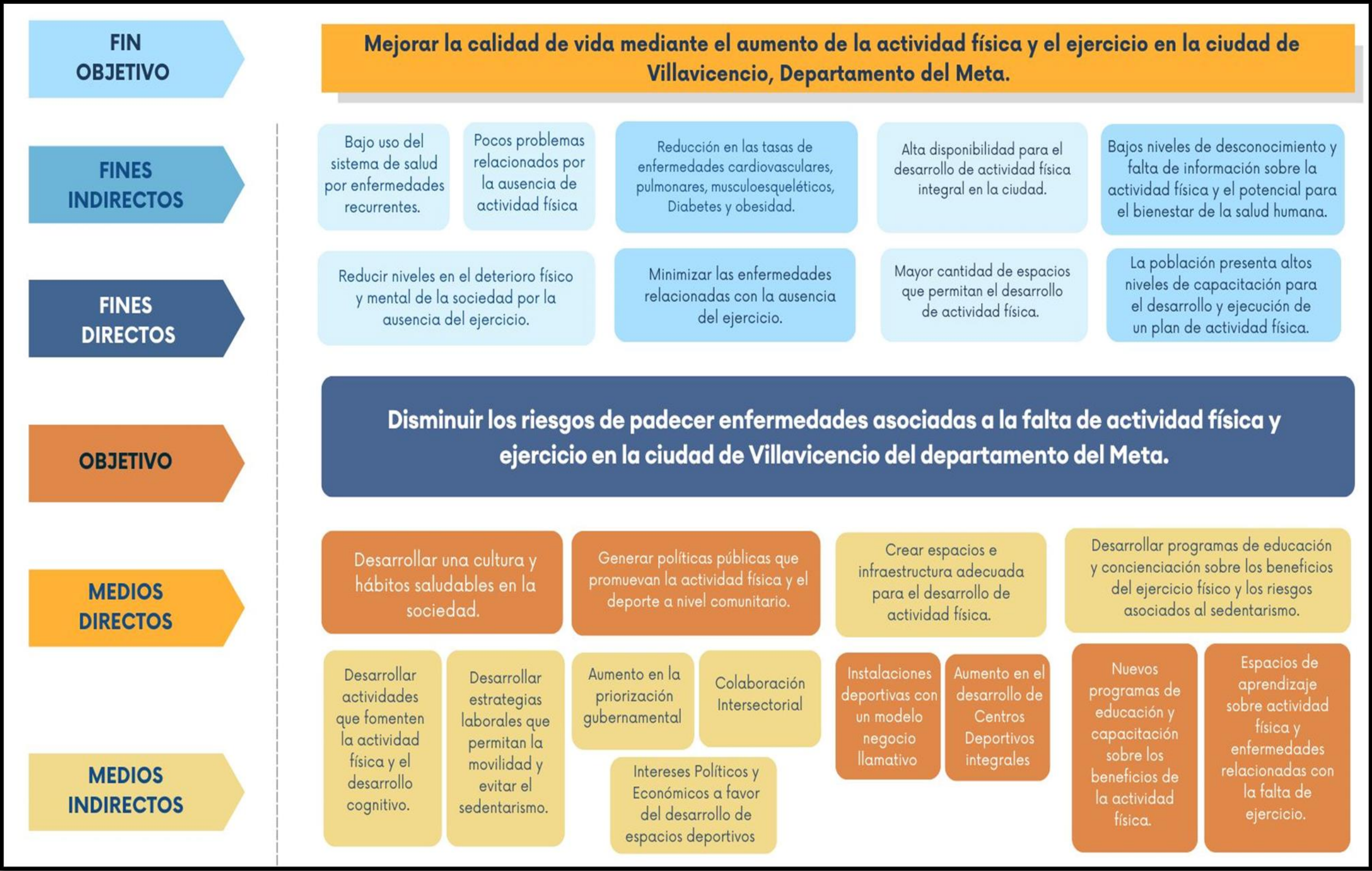
7. Análisis de objetivos

El análisis de objetivos es el tercer paso en la fase de análisis del Marco Lógico. En esta etapa, se revisan a fondo los objetivos del proyecto para garantizar que estén bien definidos, sean realistas y se alineen con los resultados que se quieren obtener. Se identifican los objetivos específicos que se desean lograr, se analizan las relaciones entre ellos y se asegura que sean medibles y pertinentes.

Para el desarrollo del proyecto, es esencial establecer objetivos que aborden las problemáticas identificadas en el árbol de problemas. Es fundamental promover una cultura de hábitos saludables, crear nuevas políticas públicas que fomenten la actividad física, construir infraestructura deportiva que facilite la práctica de diversas actividades y desarrollar programas que aumenten el conocimiento sobre el deporte y sus beneficios.

7.1 Árbol de objetivos

Figura 6. Árbol de objetivos



8. Análisis de alternativas

El proceso de análisis de alternativas es la cuarta fase del análisis del enfoque Marco Lógico, donde se reflejará la definición de los medios y su relación con los fines de intervención en el desarrollo del árbol de objetivos (Ortegón, et ál., 2015).

8.1 Identificación de alternativas

Los ejercicios gráficos que utilizan un árbol de problemas y un árbol de objetivos permiten visualizar claramente tanto la problemática, sus causas y efectos, como los medios y fines para solucionar el riesgo potencial de padecer enfermedades debido a la falta de actividad física. En el árbol de problemas, se identifican y desglosan las causas raíz de la inactividad física, así como sus efectos negativos en la salud, tales como la obesidad, enfermedades cardiovasculares y problemas de salud mental. Este análisis ayuda a comprender la complejidad del problema y las interrelaciones entre sus distintos componentes.

Por otro lado, el árbol de objetivos transforma cada problema identificado en un objetivo específico, delineando medios concretos para alcanzarlos y los fines deseados. Por ejemplo, la falta de espacios para el ejercicio se convierte en un objetivo de crear y mejorar infraestructuras deportivas, mientras que el objetivo final sería una población más activa y saludable.

Con base al árbol de objetivos realizado, se procede a la identificación de alternativas basados en la metodología descrita en (Ruppel y Borlandelli, 2020).

- Estudiar los medios planteados en el árbol de objetivos del nivel inferior (Medios).
- Considerar acciones que sean factibles para cada medio.
- Analizar la viabilidad de realización de cada una de ellas, lo que puede descartar varias de ellas que no se puedan materializar.

- Contribución de cada acción en la solución del problema.
- Clasificar las alternativas en complementarias o sustitutas.
- Agrupar las acciones para generar una alternativa de proyecto.
- Definir la alternativa de solución.

A continuación, presentamos una serie de alternativas para abordar los problemas identificados. Estas opciones se han desarrollado a partir del análisis realizado a la información contenida en el árbol de problemas y el árbol de objetivos. Estas alternativas buscan ofrecer soluciones efectivas, considerando tanto las causas como los objetivos deseados. El objetivo es proporcionar un enfoque integral que permita abordar los desafíos de manera efectiva y sostenible.

8.3 Descripción de alternativas

Figura 7. Descripción de alternativas

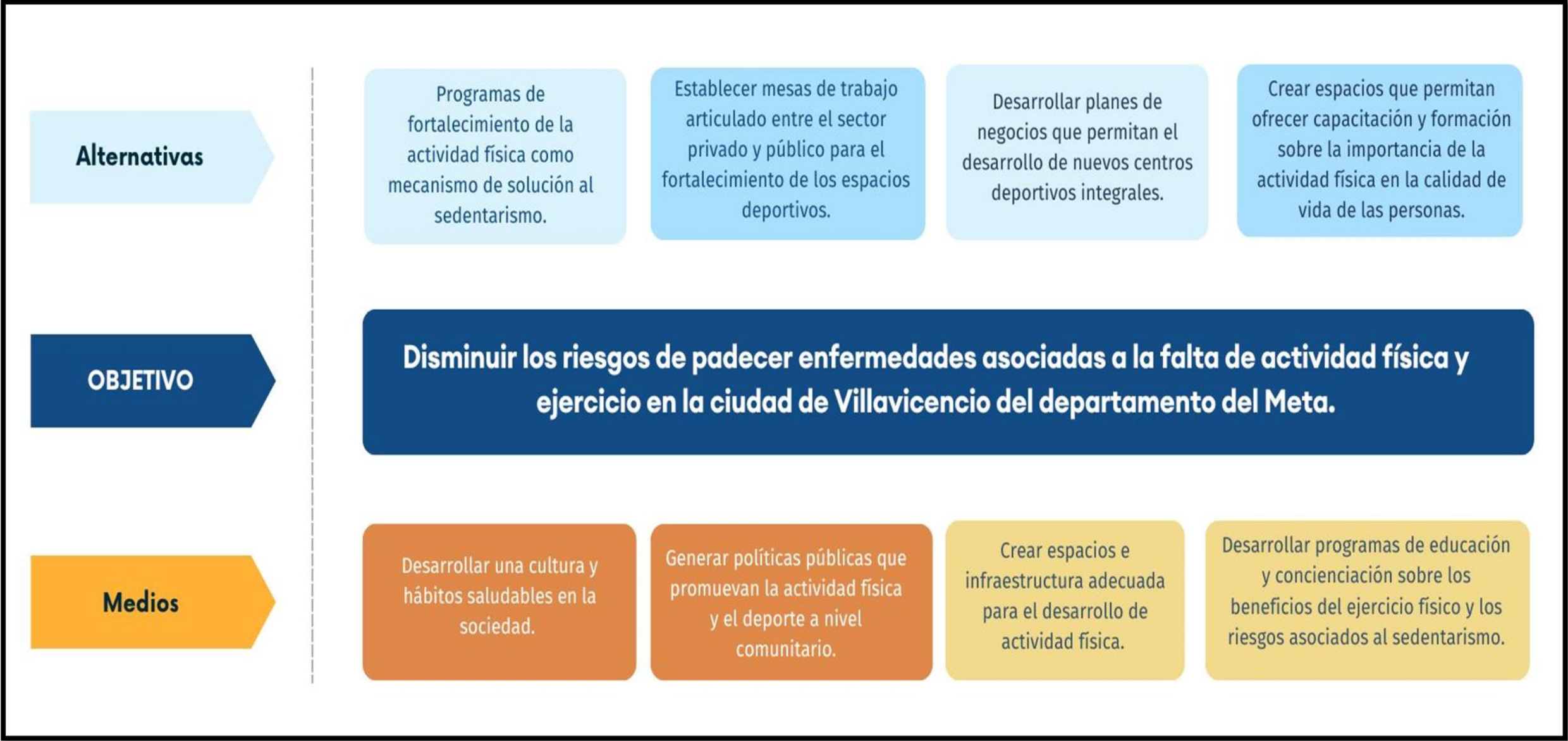


Tabla 3. Descripción de alternativas

Alternativa	Descripción
1. Programas de fortalecimiento de la actividad física como mecanismo de solución al sedentarismo.	Para combatir el sedentarismo, se pueden implementar programas de fortalecimiento que permitan visibilizar la actividad física. Estos programas incluirían campañas de concienciación pública que resalten los beneficios del ejercicio regular para la salud física y mental. A través de medios de comunicación, redes sociales y eventos comunitarios, se educaría a la población sobre cómo la actividad física puede prevenir enfermedades crónicas y mejorar la calidad de vida. Además, se promoverían historias de éxito y testimonios de personas que han mejorado su salud mediante el ejercicio, creando modelos positivos a seguir. También se podrían organizar programas comunitarios de ejercicio, como clases de yoga, grupos de caminata y programas deportivos para todas las edades y habilidades, promoviendo la inclusión. Estos programas buscarían no solo incentivar la actividad física regular, sino también construir una cultura de salud y bienestar en la comunidad, integrando a escuelas, lugares de trabajo y organizaciones locales para un impacto más amplio y sostenido.
2. Establecer mesas de trabajo articulado entre el sector privado y público para el fortalecimiento de los espacios deportivos.	Para fortalecer los espacios deportivos, se propone establecer mesas de trabajo articulado entre el sector privado y el sector público. Estas mesas de trabajo serían foros de colaboración donde representantes de gobiernos locales, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y comunidades se reunirían regularmente para identificar necesidades, compartir recursos y coordinar esfuerzos. El objetivo sería diseñar e implementar proyectos conjuntos que mejoren la infraestructura deportiva existente y desarrollen nuevas instalaciones accesibles para toda la población. Las mesas de trabajo se enfocarían en varios aspectos clave: asegurar financiamiento sostenible a través de alianzas público-privadas, desarrollar programas de mantenimiento y gestión eficientes, y promover iniciativas que fomenten la participación comunitaria en actividades deportivas.
3. Desarrollar planes de negocios que permitan el desarrollo de nuevos centros deportivos integrales.	La creación de un centro deportivo integral, respaldada por un plan de negocios bien elaborado, es crucial para abordar y reducir las enfermedades relacionadas con la falta de ejercicio. Un plan de negocios detallado permite evaluar la viabilidad del proyecto, identificar la demanda local y desarrollar una oferta de servicios que fomente la actividad física regular entre la población. Este centro deportivo ofrecería instalaciones modernas y accesibles, así como programas de ejercicio personalizados, clases grupales y eventos comunitarios. La importancia de este centro radica en su capacidad para promover hábitos saludables y prevenir enfermedades crónicas como la obesidad, diabetes tipo 2, y enfermedades cardiovasculares. Al proporcionar un espacio dedicado al ejercicio y el bienestar, se incentiva a la comunidad a adoptar un estilo de vida más activo, lo cual mejora la salud física y mental. Además, el plan de negocios garantiza la sostenibilidad financiera del centro mediante estrategias de ingresos diversificadas, como membresías y patrocinios, asegurando su funcionamiento a largo plazo y su impacto positivo en la salud pública.

Alternativa	Descripción
4. Crear espacios que permitan ofrecer capacitación y formación sobre la importancia de la actividad física en la calidad de vida de las personas.	Para ofrecer capacitación y formación sobre la importancia de la actividad física en la calidad de vida, se pueden establecer centros de salud comunitarios equipados con aulas de formación, espacios para actividades físicas prácticas y áreas de consulta. Estos centros organizarían talleres, charlas y clases impartidas por profesionales de la salud, entrenadores físicos y nutricionistas, quienes proporcionarían información sobre cómo incorporar el ejercicio en la vida diaria, sus beneficios para la salud física y mental, y cómo prevenir enfermedades crónicas. La programación incluiría sesiones regulares adaptadas a diferentes grupos de edad y niveles de condición física.

8.3 Evaluación de alternativas

Para realizar una evaluación adecuada e identificar cuál de las alternativas posibles tiene la mejor proyección, se diseñó una estructura de evaluación basada en criterios específicos. Estos criterios fueron ponderados según su nivel de importancia, y las diferentes alternativas fueron calificadas en función de estos parámetros.

La importancia de cada criterio de evaluación se estableció en una escala de 1 a 5, donde 1 indica que el criterio tiene poca relevancia y 5 que es muy importante. Luego, se calificaron las diferentes alternativas en una escala de 1 a 3, dependiendo de qué tan bien cumplían con cada criterio. Al multiplicar la importancia del criterio por la calificación de la alternativa, se obtuvieron puntajes entre 1 y 15 para cada alternativa. Al sumar los puntajes obtenidos en los diferentes criterios de evaluación y luego dividir ese total por el número de criterios, se obtiene el valor final de cada alternativa.

8.3.1 Criterios de evaluación utilizados

Impacto social y comunitario: es un criterio de evaluación que mide la influencia de ciertas acciones en la comunidad y la sociedad en general. La importancia de este criterio radica en cómo una opción puede mejorar el bienestar social, fomentar la cohesión comunitaria o generar

beneficios más allá del ámbito económico. Este aspecto es fundamental para organizaciones que buscan no solo resultados financieros, sino también mejorar de manera positiva su entorno. (Miraba , 2018).

Sostenibilidad: es un criterio de evaluación crucial que mide la capacidad de una alternativa para mantenerse a largo plazo sin agotar recursos o causar daño al medio ambiente. La importancia de este criterio radica en garantizar que las decisiones tomadas hoy no comprometan la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus necesidades. Evaluar la sostenibilidad asegura que las opciones consideradas no solo sean viables y rentables a corto plazo, sino también responsables y duraderas en el tiempo. (BBVA, 2024)

Contexto y entorno: es un criterio de evaluación que considera cómo una alternativa se adapta y responde a las circunstancias externas, incluyendo factores sociales, económicos, culturales y ambientales. La importancia de este criterio radica en asegurar que las decisiones tomadas sean adecuadas para el entorno en el que se implementarán. Evaluar el contexto y entorno permite anticipar desafíos, identificar oportunidades y asegurar que la opción elegida esté alineada con las realidades locales y las necesidades del público objetivo. (Del Regno, 2012)

Rentabilidad: es un criterio de evaluación esencial que mide la capacidad de una alternativa para generar beneficios económicos en relación con su costo. La importancia de este criterio radica en su capacidad para asegurar que los recursos invertidos generen un retorno positivo, lo que es fundamental para la viabilidad financiera de cualquier proyecto o iniciativa. (Sevilla, 2024)

Solución a la problemática: es un criterio de evaluación que mide la eficacia de una alternativa para abordar y resolver el problema central que se ha identificado. La importancia de este criterio radica en garantizar que la opción seleccionada no solo aborde los síntomas, sino que también ataque la raíz del problema de manera efectiva.

Viabilidad técnica: es un criterio de evaluación que mide la posibilidad de implementar una alternativa desde un punto de vista técnico, considerando los recursos, conocimientos, y tecnologías disponibles. La importancia de este criterio radica en asegurar que la solución propuesta pueda ser llevada a cabo con éxito utilizando las capacidades técnicas actuales. (DNP, 2017)

8.4 Matriz de evaluación de alternativas

Figura 8. *Evaluación de alternativas*

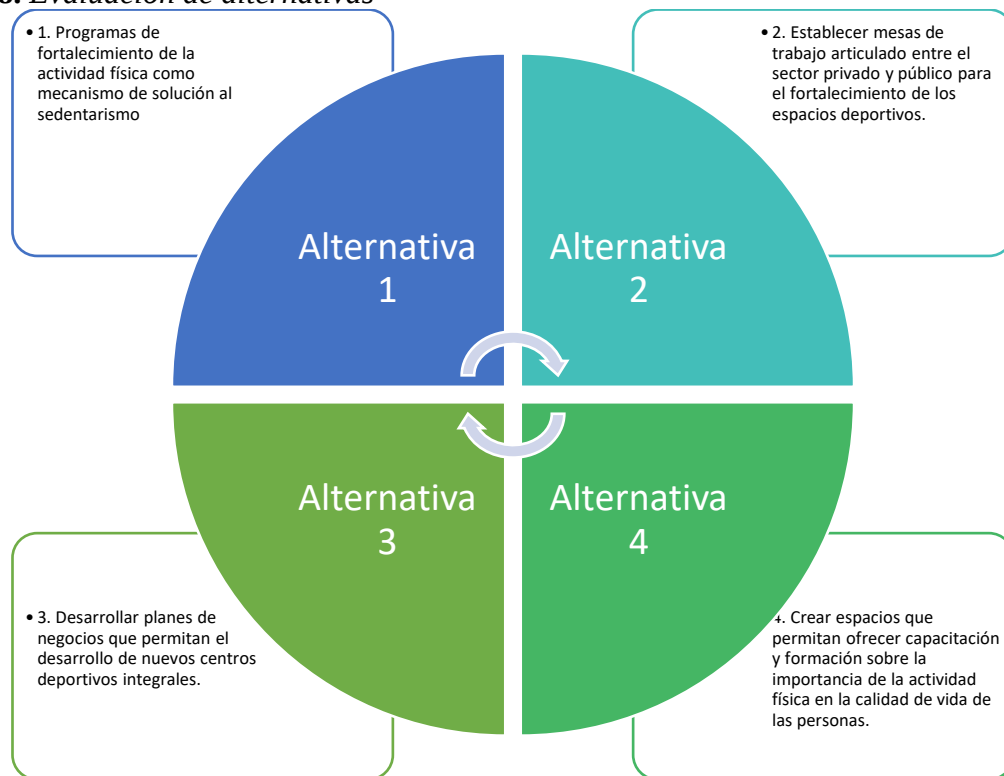


Tabla 4. *Evaluación de alternativas*

Criterios de Evaluación	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Impacto Social y Comunitario	4	3	12	3	12	3	12	3	12
Sostenibilidad	3	1	3	1	3	2	6	1	3
Contexto y Entorno	2	2	4	2	4	2	4	3	6
Rentabilidad	3	1	3	1	3	2	6	1	3
Solución a la problemática	5	2	10	1	5	3	15	2	10
Viabilidad técnica	3	2	6	1	3	2	6	2	6
<i>Total</i>			6.3		5		8.1		6.6

Lo interesante de realizar una evaluación basada en criterios es que permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades de cada alternativa. Sin embargo, al promediar las calificaciones obtenidas en cada criterio, se puede observar que algunas alternativas reciben una calificación superior a otras. Esto se debe principalmente a la relevancia y el peso asignado a cada criterio en la evaluación.

Alternativa 1: obtiene un promedio de 6.3 sobre 15. Este resultado muestra que la alternativa tiene fortalezas en términos de resolver la problemática planteada. Sin embargo, a pesar de su capacidad para abordar el problema, presenta deficiencias en términos de rentabilidad y sostenibilidad. Esto implica que, aunque pueda ofrecer una solución, los costos asociados a su implementación y su falta de sostenibilidad a largo plazo son factores críticos que limitan su viabilidad general.

Alternativa 2: se obtuvo un promedio de 5 sobre 15, lo que refleja una calificación bastante baja. Su principal fortaleza es el impacto social y comunitario positivo que podría generar. Sin embargo, las principales dificultades se encuentran en la rentabilidad, sostenibilidad y viabilidad técnica, que limitan significativamente su viabilidad para su desarrollo e implementación.

Alternativa 3: los resultados muestran un promedio de 8.1 sobre 15 para esta alternativa. Destacan sus valores favorables en términos de impacto social y comunitario, así como su capacidad para abordar la problemática. Además, en comparación con las otras alternativas, esta opción muestra un mayor potencial en cuanto a sostenibilidad y rentabilidad. Aunque todavía presenta áreas de mejora, su desempeño en estos aspectos clave la posiciona de manera favorable en relación con las otras opciones evaluadas.

Alternativa 4: obtiene un promedio ponderado de 6.6 sobre 15. Destaca por su impacto social y comunitario positivo y su capacidad para abordar la problemática planteada, aunque en menor medida que otras opciones. Sin embargo, enfrenta desafíos en términos de sostenibilidad y rentabilidad, lo que reduce su puntuación promedio.

8.4.1 Selección de la alternativa de solución

La alternativa número 3, que propone el desarrollo de planes de negocio para establecer nuevos centros deportivos integrales, recibió la mayor puntuación en función de los criterios de evaluación aplicados. Esta opción se destaca no solo por su alta calificación general, sino también por su capacidad para integrar y complementar otras alternativas. Su enfoque permite una combinación de estrategias y recursos, lo que maximiza el impacto y eficacia en la resolución de la problemática planteada. Además, la opción ofrece una solución integral que puede adaptarse y

ajustarse a diversas necesidades, mejorando así su potencial para generar resultados positivos y sostenibles a largo plazo.

9. Construcción del modelo analítico del proyecto

La construcción del modelo analítico del proyecto es esencial para garantizar una gestión eficiente, ya que facilita la planificación detallada, la identificación de riesgos y la asignación óptima de recursos. Según (Pinto, 2020), "un modelo analítico bien desarrollado proporciona una estructura organizada que ayuda a los equipos a evaluar el progreso del proyecto y ajustar las estrategias en función de datos concretos, lo que mejora significativamente la toma de decisiones y el control del proyecto" (Pinto, J.K. Project Management: Achieving Competitive Advantage, 2020).

9.1 Estructura analítica

Tabla 5. *Estructura analítica*

Estructura	Concepto
Fin	Mejorar la calidad de vida mediante el aumento de la actividad física y el ejercicio en la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta.
Propósito	Disminuir los riesgos de padecer enfermedades asociadas a la falta de actividad física y ejercicio en la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta.
Componentes	1. Desarrollar plan de negocio que permita el desarrollo de nuevos centros deportivos integrales. 2. Generar espacios de capacitación y aprendizaje dentro de los Centros deportivos creados por el Plan de negocios.
Actividades	Componente 1: 1. Diseñar un modelo de negocio integral e innovador. 2. Realizar un estudio de mercado. 3. Estructurar un plan financiero. 4. consolidar un plan operativo del Centro deportivo. 5. Realizar un análisis de riesgos.

Estructura	Concepto
	Componente 2:
	1. Estructurar los espacios físicos de aprendizaje.
	2. Consolidar metodologías de aprendizaje.

9.2 Matriz de marco lógico

La Matriz de marco lógico se constituye en un modelo de presentación simplificado de la vinculación causal y sistemática entre la intervención (actividades, productos) y sus efectos (resultados e impacto) que facilita la comunicación, el seguimiento, la evaluación y la dirección del proyecto, a través de una única plantilla estandarizada. La Matriz también contiene una descripción del contexto, es decir, los elementos influyentes en el proyecto y las suposiciones planteadas en el diseño de este. (Cardenas,et ál., 2022).

Tabla 6. Matriz de Marco Lógico

Estructura	Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	1. Mejorar la calidad de vida mediante el aumento de la actividad física y el ejercicio en la ciudad de Villavicencio, departamento del Meta.	1. Aumento del porcentaje de personas que realizan al menos 150 minutos de actividad física moderada a intensa por semana en Villavicencio.	1. Aumento de actividad física en centros deportivos y espacios públicos en comparación con periodos anteriores.	1. Conformación de la importancia de una cultura del deporte no solo con el objetivo estético sino con una visión integral de bienestar (Cuerpo y mente)
Proposito	1. Disminuir los riesgos de padecer enfermedades asociadas a la falta de actividad física y ejercicio en la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta.	1. Reducir la prevalencia de enfermedades asociadas al sedentarismo y la no actividad física (como diabetes tipo 2 y enfermedades cardiovasculares) en la población adulta de Villavicencio.	1. Índices locales, departamentales de salud y bienestar.	1. Mejora en los índices de enfermedades relacionadas con la no actividad física.
Componentes	1. Desarrollar plan de negocios que permita el desarrollo de nuevos centros deportivos integrales en la ciudad de Villavicencio. 2. Generar espacios de capacitación y aprendizaje dentro de los Centros deportivos creados por el Plan de negocios.	1. Desarrollar y aprobar un plan de negocios detallado para la creación de nuevos centros deportivos integrales en Villavicencio (Modelo de negocio., Análisis del mercado, Plan operativo, Plan de gestión, Plan financiero y análisis de riesgos) 2. Número de espacios de capacitación creados en los nuevos centros deportivos integrales creados gracias al plan de negocios.	1. Seguimiento y control de los componentes de un adecuado plan de negocios. 2. Verificación de espacios creados con el objetivo de capacitar y enseñar sobre la importancia de la actividad física.	1. Se desarrolla un plan de negocios integral con enfoque en reducir enfermedades físicas y mentales para la comunidad con disposición de poder ser implementado. 2. Se crean espacios de capacitación en los centros deportivos.

Estructura	Resumen	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividades	Componente 1: 1. Diseñar un Modelo de negocio integral. 2. Realizar un Estudio de mercado. 3. Estructurar un Plan financiero 4. Crear un Plan operativo del plan de negocio. 5. Análisis de riesgos. Componente 2: 1. Estructurar los espacios físicos de aprendizaje. 2. Consolidar metodologías de aprendizaje.	Componente 1: 1. Porcentaje de Cumplimiento sobre la construcción de un modelo de negocio innovador. 2. Nivel de aceptación de la comunidad sobre la propuesta del plan de negocios. 3. Porcentaje de rentabilidad que dejaría el centro deportivo bajo el nuevo plan de negocios. 4. Número de procesos simplificados en la prestación del servicio. 5. Número de riesgos identificados en la planificación del plan de negocios. Componente 2: 1. Porcentaje de espacios físicos de aprendizaje que cumplen con los estándares de accesibilidad, funcionalidad y seguridad. 2. Nivel de aceptación por usuarios en la recepción de capacitaciones.	Componente 1: 1. Control y seguimiento según la aceptación del modelo de negocio. 2. Encuestas realizadas y focus group de la aceptación del plan. 3. Matriz de rendimiento financiero. 4. Control de satisfacción del cliente en la ejecución de actividades del negocio. 5. Control de riesgos y plan de riesgos. Componente 2: 1. Control y seguimiento de espacios desarrollados. 2. Encuestas de satisfacción por posibles usuarios.	Componente 1: 1. modelos de negocio innovador para centros deportivos. 2. Estudios de mercado que permita evidenciar la imagen de la comunidad sobre la propuesta del proyecto. 3. Plan financiero que permita verificar las principales variables económicas. 4. Plan operativo que permita disminuir procesos y generar mayor eficiencia. 5. Plan de riesgos. Componente 2: 1. Espacios accesibles, funcionales y seguros. 2. Capacitaciones por medios de metodologías atractivas para el aprendizaje de la actividad física.

Figura 9. Matriz marco lógico

ESTRUCTURA	RESUMEN	INDICADORES	MEIOS VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	1. Mejorar la calidad de vida mediante el aumento de la actividad física y el ejercicio en la ciudad de Villavicencio, departamento del Meta.	1. Aumento del porcentaje de personas que realizan al menos 150 minutos de actividad física moderada a intensa por semana en Villavicencio.	1. Aumento de actividad física en centros deportivos y espacios públicos en comparación con periodos anteriores.	1. Conformación de la importancia de una cultura del deporte no solo con el objetivo estético sino con una visión integral de bienestar (Cuerpo y mente)
PROPÓSITO	1. Disminuir los riesgos de padecer enfermedades asociadas a la falta de actividad física y ejercicio en la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta.	1. Reducir la prevalencia de enfermedades asociadas al sedentarismo y la no actividad física (como diabetes tipo 2 y enfermedades cardiovasculares) en la población adulta de Villavicencio.	1. Índices locales, departamentales de salud y bienestar.	1. Mejora en los índices de enfermedades relacionadas con la no actividad física.
COMPONENTES	1. Desarrollar plan de negocios que permita el desarrollo de nuevos centros deportivos integrales en la ciudad de Villavicencio. 2. Generar espacios de capacitación y aprendizaje dentro de los Centros deportivos creados por el Plan de negocios.	1. Desarrollar y aprobar un plan de negocios detallado para la creación de nuevos centros deportivos integrales en Villavicencio (Modelo de negocio, Análisis del mercado, Plan operativo, Plan de gestión, Plan financiero y análisis de riesgos). 2. Número de espacios de capacitación creados en los nuevos centros deportivos integrales creados gracias al plan de negocios.	1. Seguimiento y control de los componentes de un adecuado plan de negocios. 2. Verificación de espacios creados con el objetivo de capacitar y enseñar sobre la importancia de la actividad física.	1. Se desarrolla un plan de negocios integral con enfoque en reducir enfermedades físicas y mentales para la comunidad con disposición de poder ser implementado. 2. Se crean espacios de capacitación en los centros deportivos.
ACTIVIDADES	Componente 1: 1. Diseñar un Modelo de negocio integral. 2. Realizar un Estudio de mercado. 3. Estructurar un Plan financiero 4. Crear un Plan operativo del plan de negocio. 5. Análisis de riesgos. Componente 2: 1. Estructurar los espacios físicos de aprendizaje. 2. Consolidar metodologías de aprendizaje.	Componente 1: 1. Porcentaje de Cumplimiento sobre la construcción de un modelo de negocio innovador. 2. Nivel de aceptación de la comunidad sobre la propuesta del plan de negocios. 3. Porcentaje de rentabilidad que dejaría el centro deportivo bajo el nuevo plan de negocios. 4. Número de procesos simplificados en la prestación del servicio. 5. Número de riesgos identificados en la planificación del plan de negocios. Componente 2: 1. Porcentaje de espacios físicos de aprendizaje que cumplen con los estándares de accesibilidad, funcionalidad y seguridad. 2. Nivel de aceptación por usuarios en la recepción de capacitaciones.	Componente 1: 1. Control y seguimiento según la aceptación del modelo de negocio. 2. Encuestas realizadas y focus group de la aceptación del plan. 3. Matriz de rendimiento financiero. 4. Control de satisfacción del cliente en la ejecución de actividades del negocio. 5. Control de riesgos y plan de riesgos. Componente 2: 1. Control y seguimiento de espacios desarrollados. 2. Encuestas de satisfacción por posibles usuarios.	Componente 1: 1. modelos de negocio innovador para centros deportivos. 2. Estudios de mercado que permita evidenciar la imagen de la comunidad sobre la propuesta del proyecto. 3. Plan financiero que permita verificar las principales variables económicas. 4. Plan operativo que permita disminuir procesos y generar mayor eficiencia. 5. Plan de riesgos. Componente 2: 1. Espacios accesibles, funcionales y seguros. 2. Capacitaciones por medios de metodologías atractivas para el aprendizaje de la actividad física.

Nota. Recurso desarrollado durante la investigación

9.3 Resumen narrativo

El proyecto tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los habitantes de Villavicencio, departamento del Meta, mediante el incremento de la actividad física regular. Para ello, se busca aumentar el porcentaje de personas que realizan al menos 150 minutos de actividad física moderada a intensa por semana. Este esfuerzo contribuirá a disminuir el riesgo de padecer enfermedades asociadas al sedentarismo, como la diabetes tipo 2 y las enfermedades cardiovasculares, promoviendo una cultura del deporte con un enfoque integral de bienestar, tanto físico como mental.

Para alcanzar estos objetivos, se desarrollará un plan de negocios que impulse la creación de nuevos centros deportivos integrales en Villavicencio. Estos centros no solo ofrecerán espacios para la actividad física, sino que también incluirán áreas de capacitación donde los ciudadanos podrán aprender sobre la importancia de la actividad física para su salud. El plan de negocios incluirá un modelo de negocio innovador, un análisis de mercado, un plan financiero, un plan operativo y un análisis de riesgos. Además, se estructurarán espacios físicos de aprendizaje y se consolidarán metodologías para capacitar a los usuarios.

El éxito del proyecto se medirá a través de indicadores como el porcentaje de cumplimiento del plan de negocios, el nivel de aceptación por parte de la comunidad, la rentabilidad esperada y la creación de espacios de capacitación accesibles y funcionales. También se evaluarán la aceptación de los usuarios y el impacto en la reducción de enfermedades relacionadas con la inactividad física. Estos esfuerzos se centran en crear una infraestructura y un entorno propicio para la promoción de la actividad física, con una visión de largo plazo para mejorar la salud y el bienestar de la población de Villavicencio.

Tabla 7. Resumen narrativo

Estructura	Concepto
Fin	Contribuir a Mejorar la calidad de vida en salud mediante el aumento de la actividad física y el ejercicio en la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta.
Propósito	Disminuir los riesgos de padecer enfermedades asociadas a la falta de actividad física y ejercicio en la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta.
Componentes	1. Desarrollar plan de negocio que permita el desarrollo de nuevos centros deportivos integrales. 2. Generar espacios de capacitación y aprendizaje dentro de los Centros deportivos creados por el Plan de negocios.
Actividades	Componente 1: 1. Diseñar un modelo de negocio integral e innovador. 2. Realizar un estudio de mercado. 3. Estructurar un plan financiero. 4. consolidar un plan operativo del Centro deportivo. 5. Realizar un análisis de riesgos. Componente 2: 1. Estructurar los espacios físicos de aprendizaje. 2. Consolidar metodologías de aprendizaje.

9.3.1 Fin

Mejorar la calidad de vida mediante el aumento de la actividad física y el ejercicio en la ciudad de Villavicencio, departamento del Meta.

9.3.2 Propósito

Disminuir los riesgos de padecer enfermedades asociadas a la falta de actividad física y ejercicio en la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta.

9.3.3 Componentes o productos

Tabla 8. Componentes

Componentes
1. Desarrollar plan de negocio que permita el desarrollo de nuevos centros deportivos integrales.
2. Generar espacios de capacitación y aprendizaje dentro de los Centros deportivos creados por el Plan de negocios.

9.3.3.1 Entregables

Tabla 9. Entregables

Componentes	Entregables
Componente 1	Plan de negocios integral para centros deportivos en la ciudad de Villavicencio.
Componente 2	Estructuración de los nuevos espacios de capacitación creados a partir del plan de negocios integral.

9.3.3.2 Actividades

Tabla 10. Actividades

Componentes	Actividades
Componente 1	1. Diseñar un modelo de negocio integral e innovador. 2. Realizar un estudio de mercado. 3. Estructurar un plan financiero. 4. consolidar un plan operativo del Centro deportivo. 5. Realizar un análisis de riesgos.
Componente 2	1. Estructurar los espacios físicos de aprendizaje. 2. Consolidar metodologías de aprendizaje.

9.3.4 Indicadores

Los indicadores son esenciales en la gestión y evaluación de proyectos y organizaciones porque proporcionan medidas cuantificables del rendimiento y el progreso hacia los objetivos establecidos. Además, los indicadores facilitan la transparencia y la rendición de cuentas, al ofrecer una forma clara de comunicar los resultados a los stakeholders. En resumen, los indicadores son herramientas clave para garantizar un rendimiento eficaz y alcanzar los objetivos de manera efectiva. (Rebollar, et ál., 2020).

Tabla 11. Indicadores

Estructura	Indicador
Fin	Aumento del porcentaje de personas que realizan al menos 150 minutos de actividad física moderada a intensa por semana en Villavicencio.
Propósito	Reducir la prevalencia de enfermedades asociadas al sedentarismo y la no actividad física (como diabetes tipo 2 y enfermedades cardiovasculares) en la población adulta de Villavicencio.
Componentes	1. Desarrollar y aprobar un plan de negocios detallado para la creación de nuevos centros deportivos integrales en Villavicencio (Modelo de negocio., Análisis del mercado, Plan operativo, Plan de gestión, Plan financiero y análisis de riesgos) 2. Número de espacios de capacitación creados en los nuevos centros deportivos integrales creados gracias al plan de negocios.
Actividades	<i>Componente 1</i> 1. Porcentaje de Cumplimiento sobre la construcción de un modelo de negocio innovador. 2. Nivel de aceptación de la comunidad sobre la propuesta del plan de negocios. 3. Porcentaje de rentabilidad que dejaría el centro deportivo bajo el nuevo plan de negocios. 4. Número de procesos simplificados en la prestación del servicio. 5. Número de riesgos identificados en la planificación del plan de negocios. <i>Componente 2:</i> 1. Porcentaje de espacios físicos de aprendizaje que cumplen con los estándares de accesibilidad, funcionalidad y seguridad. 2. Nivel de aceptación por usuarios en la recepción de capacitaciones.

9.3.5 Medios de verificación

Los procedimientos y soportes que permiten comprobar el cumplimiento del indicador. Un indicador sin fuente de verificación carece de operatividad (USAID , 2019)

Corresponden a las fuentes de información a través de las cuales se corrobora el avance o logro de los indicadores propuestos para las actividades derivadas de los productos del proyecto (USAID , 2019)

Tabla 12. Medios de verificación

Estructura	Indicador	Medio de verificación
Fin	Aumento del porcentaje de personas que realizan al menos 150 minutos de actividad física moderada a intensa por semana en Villavicencio.	Información recopilada a través de informes locales de actividad física y desempeño social.
Propósito	Reducir la prevalencia de enfermedades asociadas al sedentarismo y la no actividad física (como diabetes tipo 2 y enfermedades cardiovasculares) en la población adulta de Villavicencio.	Información recopilada por la información del sistema de salud del municipio.
Componentes	1. Desarrollar y aprobar un plan de negocios detallado para la creación de nuevos centros deportivos integrales en Villavicencio (Modelo de negocio., Análisis del mercado, Plan operativo, Plan de gestión, Plan financiero y análisis de riesgos) 2. Número de espacios de capacitación creados en los nuevos centros deportivos integrales creados gracias al plan de negocios.	Rendimiento del equipo de trabajo quien debe establecer información sobre el desarrollo del proyecto y sus avances.
Actividades	<i>Componente 1</i> 1. Porcentaje de Cumplimiento sobre la construcción de un modelo de negocio innovador. 2. Nivel de aceptación de la comunidad sobre la propuesta del plan de negocios. 3. Porcentaje de rentabilidad que dejaría el centro deportivo bajo el nuevo plan de negocios. 4. Número de procesos simplificados en la prestación del servicio.	<i>Componente 1</i> 1. Información de avance del equipo de trabajo. 2. Información obtenida en el ejercicio de estudio de mercado realizado con la población de interés. 3. información recopilada después de realizar el ejercicio de análisis financiero. 4. información adquirida después de realizar el plan operativo del centro.

Estructura	Indicador	Medio de verificación
	5. Número de riesgos identificados en la planificación del plan de negocios. <i>Componente 2:</i>	5. información obtenida en el ejercicio de plantear un plan de riesgos para el centro deportivo.
	1. Porcentaje de espacios físicos de aprendizaje que cumplen con los estándares de accesibilidad, funcionalidad y seguridad.	<i>Componente 2</i> 1. Información obtenida de las condiciones estructurales de los diferentes centros deportivos.
	2. Nivel de aceptación por usuarios en la recepción de capacitaciones.	2. Información obtenida por usuarios de las metodologías implementadas de aprendizaje

9.3.6 Supuestos

Son los elementos externos, tanto situacionales como decisionales, que deben materializarse para garantizar la ejecución según lo planeado y el logro de los objetivos, pero su gestión se sitúa fuera del alcance directo del proyecto. Estos supuestos se articulan mediante hipótesis y están estrechamente vinculados con los riesgos inherentes al proyecto. Constituyen todas aquellas circunstancias que pueden influir en el desarrollo exitoso del proyecto, según lo señalado por (Wisudayati, et ál., 2019).

Los supuestos corresponden a factores no controlables por parte de la gerencia del proyecto. En la Matriz de Marco Lógico del Proyecto se identificaron los siguientes:

Tabla 13. Supuestos

Estructura	Supuestos
Fin	- Conformación de la importancia de una cultura del deporte no solo con el objetivo estético sino con una visión integral de bienestar (Cuerpo y mente)
Propósito	- Mejora en los índices de enfermedades relacionadas con la no actividad física.
Componentes	- Se desarrolla un plan de negocios integral con enfoque en reducir enfermedades físicas y mentales para la comunidad con disposición de poder ser implementado.
	- Se crean espacios de capacitación en los centros deportivos.
Actividades	<i>Componente 1:</i> - Modelos de negocio innovador para centros deportivos.

Estructura	Supuestos
	- Estudios de mercado que permita evidenciar la imagen de la comunidad sobre la propuesta del proyecto. - Plan financiero que permita verificar las principales variables económicas. - Plan operativo que permita disminuir procesos y generar mayor eficiencia. - Plan de riesgos.
	<i>Componente 2:</i>
	- Espacios accesibles, funcionales y seguros. - Capacitaciones por medios de metodologías atractivas para el aprendizaje de la actividad física.

10. Recursos humanos, materiales y económicos

Los recursos son fundamentales para llevar a cabo una investigación de calidad, ya que permiten la construcción de nuevo conocimiento. Su objetivo principal es obtener información que aclare los propósitos del estudio o del proyecto, lo que resulta en avances significativos en la ejecución y desarrollo de las preguntas planteadas. (Carvajal, 2024)

Para el desarrollo de esta investigación, se identificaron y utilizaron diversos recursos esenciales para su ejecución exitosa. Estos recursos comprenden aspectos humanos, materiales y económicos, cada uno de los cuales desempeñó un papel crucial en la planificación y realización de las actividades propuestas. A continuación, se presentan los recursos físicos y técnicos implementados a lo largo de este proceso.

Tabla 14. *Materiales y recursos*

No.	Actividad	Materiales	Recursos Económicos
<i>Fase de Planeación</i>			
1.1	Marco referencial	- Tesis o	100.000
1.1.1	Marco Conceptual	investigaciones	
1.1.2	Antecedentes	previas	
1.1.3	Estado del arte	- Bases de datos académicas	

No.	Actividad	Materiales	Recursos Económicos
		- Artículos académicos - Fuentes teóricas - Acceso a fuentes primarias y secundarias de información - Leyes y normas del sector - Observación directa - Herramientas de análisis de datos	
1.2	Análisis de involucrados	- Cuadrante de Interés vs. Influencia	100.000
1.2.1	Categorización de los involucrados	- Matrices de Poder/Interés	
1.2.2	Valorización de expectativas vs fuerza	- Herramientas de análisis	
1.2.3	Priorización de interesados	- Información del sector	
1.3	Análisis del problema (Árbol de problemas)	- Herramienta árbol de problemas - Metodología del marco lógico	50.000
1.4	Análisis de objetivos (Árbol de objetivos)	- Herramienta Árbol de objetivos - Metodología del marco lógico	50.000
1.5	Análisis de alternativas	- Matrices de análisis, ponderación y evaluación	50.000
1.5.1	Identificación de alternativas		
1.5.2	Evaluación de alternativas		
1.6	Construcción del Modelo Analítico del Proyecto	- Metodologías del marco lógico y su aplicación	50.000

No.	Actividad	Materiales	Recursos Económicos
1.7	Matriz del marco lógico	- Matriz del marco lógico y su funcionalidad	50.000
○ Fase de ejecución			
2.1	Plan de negocio	○	
2.1.1	Modelo de negocio	- Herramientas de modelo de negocio	50.000
2.1.2	Estudio de mercado	- Encuestas y entrevistas - Focus group -	100.000
2.1.3	Estudio financiero	- Módulos financieros	50.000
2.1.4	Plan operativo	- Estructuras organizacionales	50.000
2.1.5	Análisis de riesgos	- Herramientas de análisis de datos.	50.000
Total			750.000

11. Cronograma

La importancia de un cronograma en un proyecto radica en su capacidad para organizar y gestionar de manera eficiente el tiempo y los recursos disponibles. Un cronograma bien estructurado permite visualizar las actividades y tareas a lo largo del tiempo, establecer plazos realistas y asignar responsabilidades claras a los equipos de trabajo. Además, facilita el seguimiento del progreso y ayuda a identificar posibles retrasos o desviaciones, permitiendo tomar decisiones oportunas para corregir el rumbo. En esencia, el cronograma es una herramienta clave para garantizar que el proyecto se complete dentro de los plazos establecidos, mejorando la productividad y minimizando riesgos. (Benavente , 2024)

Tabla 15. Cronograma

No.	Actividad	Año 1											
		1TRIM		2 TRIM		3 TRIM				4 TRIM			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase de Planeación													
1.1	Marco referencial	x	X										
1.1.1	Marco conceptual	X											
1.1.2	Antecedentes		X										
1.1.3	Estado del arte		X										
1.2	Análisis de involucrados			X									
1.2.1	Categorización de los involucrados			X									
1.2.2	Valorización de expectativas vs fuerza			X									
1.2.3	Priorización de interesados			X									
1.3	Análisis del problema (Árbol de problemas)				X								
1.4	Análisis de objetivos (Árbol de objetivos)				X								
1.5	Análisis de alternativas					X							
1.5.1	Identificación de alternativas					X							
1.5.2	Evaluación de alternativas					X							
1.6	Construcción del Modelo Analítico del Proyecto						X						
1.7	Matriz del marco lógico						X						
Fase de ejecución													
2.1	Plan de negocio							x	x	X			
2.1.1	Modelo de negocio							X					
2.1.2	Estudio de mercado								X				
2.1.3	Estudio financiero								X				
2.1.4	Plan operativo										X		
	Retroalimentación y conclusiones										x		

12. Difusión y comunicación

Bajo la metodología del marco lógico, es esencial garantizar que todos los grupos de interés estén informados y alineados con los objetivos, avances y necesidades del proyecto. En el contexto de la creación de un plan de negocios para consolidar un centro deportivo integral en Villavicencio, la comunicación efectiva es un pilar clave. Para lograrlo, resulta crucial diseñar un plan de comunicación que defina los canales adecuados y estrategias precisas, asegurando que los involucrados se mantengan informados sobre el progreso y los hitos alcanzados. Un plan de comunicación robusto facilitará una colaboración fluida, fortalecerá el apoyo de las partes interesadas y garantizará que todos los actores clave compartan y comprendan la visión del proyecto.

12.1 Grupos de interés

Inversores y patrocinadores potenciales: organizaciones o individuos interesados en financiar o apoyar el proyecto.

Autoridades locales y gubernamentales: Alcaldía de Villavicencio, el gobierno departamental del Meta y entidades de planificación urbana.

Comunidad local: residentes de Villavicencio y organizaciones comunitarias que se beneficiarán del centro deportivo.

Colaboradores internos: equipo del proyecto, consultores, diseñadores del plan de negocios, arquitectos, y equipos operativos.

Medios de comunicación locales y digitales: periódicos, radios, televisión y medios digitales que puedan amplificar el mensaje del proyecto.

Líderes del sector salud y deporte: Instituciones y líderes que promueven la actividad física y el bienestar integral en la región.

12.2 Mensajes dirigidos a los grupos de interés:

Para Inversores: "Oportunidad de inversión en un proyecto deportivo integral que mejora la calidad de vida en Villavicencio, con alto potencial de rentabilidad y responsabilidad social."

Para Autoridades gubernamentales: "Colaboración en el desarrollo de infraestructura deportiva que promueve el bienestar de los ciudadanos y previene enfermedades relacionadas con el sedentarismo."

Para la comunidad local: "El nuevo centro deportivo es un espacio accesible para mejorar la salud física y mental de toda la comunidad, fomentando la convivencia y el bienestar integral."

Para el equipo del proyecto: "Coordinación y alineación en el desarrollo del plan de negocios para un proyecto que transformará la oferta deportiva en Villavicencio."

Para los medios: "Un proyecto innovador que posiciona a Villavicencio como un referente regional en salud y deporte."

12.3 Canales de comunicación

Reuniones presenciales y virtuales: para inversores, autoridades y colaboradores internos. Se realizarán presentaciones formales con avances y proyecciones.

Comunicados de prensa: enviar información relevante a los medios locales sobre hitos del proyecto, como el inicio del plan de negocios, la aprobación de financiamiento, y la apertura del centro deportivo.

Redes sociales y página web del proyecto: difundir actualizaciones periódicas, encuestas y contenido educativo sobre los beneficios del centro deportivo y la importancia de la actividad física.

Boletines electrónicos: envío mensual a inversores, autoridades y otros interesados con información sobre el progreso del plan de negocios y los avances del proyecto.

Publicaciones en medios impresos y digitales: artículos en periódicos locales, blogs de deporte y bienestar, con entrevistas y reportajes sobre el impacto del proyecto.

Foros y focus groups: espacios participativos con la comunidad para recoger opiniones, validar propuestas y ajustar el plan según las necesidades locales.

12.4 Cronograma de comunicaciones

Tabla 16. *Comunicaciones*

Etapas del proyecto	Acción de comunicación	Audiencia	Canal	Frecuencia
Inicio del proyecto	Anuncio de la creación del plan de negocios	Comunidad, medios, inversores	Comunicado de prensa, redes Sociales	Al inicio
Avance del proyecto	Reuniones de seguimiento con avances y ajustes	Inversores, autoridades, colaboradores	reuniones, boletines	Trimestral
Finalización del plan	Presentación del plan de negocios completo	Inversores, autoridades, medios	Reuniones	Al completar el plan
Seguimiento	Evaluación del impacto y uso del centro deportivo	Comunidad, autoridades	Encuestas, focus groups, redes sociales	Semestral

13. Método de evaluación de los resultados de la implementación

Una vez de la posible implementación del proyecto, es fundamental contar con mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto generado en la comunidad y en los grupos de interés involucrados. La evaluación se centrará en indicadores clave que reflejen el éxito

del proyecto en términos de salud, educación y cohesión social. Para ello, se emplearán las siguientes metodologías:

13.1 Definición de indicadores clave de desempeño (KPI)

Se identifican los siguientes indicadores para evaluar los resultados:

Nivel de participación comunitaria: número de personas que asisten a las actividades físicas y educativas, tanto en espacios habilitados como en programas virtuales.

Frecuencia de uso de los espacios recreativos: cantidad de veces que se utilizan las instalaciones del proyecto (parques, áreas de ejercicio, etc.) por semana o mes.

Mejora en la salud de los participantes: a través de encuestas periódicas y registros médicos en colaboración con instituciones de salud, se medirá el impacto en la reducción de sedentarismo, obesidad y enfermedades relacionadas.

Nivel de satisfacción de los usuarios: se realizará una encuesta de satisfacción para recopilar opiniones de los participantes sobre la calidad de las actividades y su impacto en la vida cotidiana.

Impacto educativo: evaluación del conocimiento adquirido por los participantes a través de talleres y programas educativos, midiendo el cambio en hábitos y la adopción de prácticas saludables.

13.2 Métodos de recolección de datos

Se emplearán métodos accesibles para la recolección de datos:

Encuestas y cuestionarios online: se distribuirán entre los participantes y la comunidad en general para medir satisfacción, participación y conocimiento adquirido.

Registro de asistencia: se implementarán sistemas sencillos de control de acceso y asistencia a las actividades para monitorear la participación en tiempo real.

Entrevistas con participantes clave: tanto miembros de la comunidad como representantes de los grupos de interés (instituciones educativas, sector salud, etc.) serán entrevistados periódicamente para recopilar información cualitativa sobre el impacto del proyecto.

Análisis de datos de salud pública: a través de los informes del sistema de salud local, se evaluará la evolución de indicadores de salud en la población (tasas de obesidad, hipertensión, etc.).

13.3 Frecuencia de evaluación

La evaluación se llevará a cabo en diferentes fases para asegurar un seguimiento continuo:

Evaluación inicial (Durante el proceso de desarrollo e investigación): se realizará una primera medición de la participación y la satisfacción de los usuarios para identificar posibles áreas de mejora.

Evaluación final (Durante el posible proceso de implementación del plan de negocios): se realizará segunda medición de la participación de los usuarios en donde se evidencien aspectos de mejora continua.

13.4 Informe de resultados

El informe final presentará los resultados obtenidos a lo largo del proceso de investigación y desarrollo en la elaboración de un plan de negocios para un centro deportivo. Este documento destacará los beneficios de su implementación en la ciudad, así como las posibles consecuencias que dicha ejecución podría generar.

14. Plan de negocios para la gestión de un centro deportivo en la ciudad de Villavicencio – Meta

14.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio representa la estructura fundamental mediante la cual una organización busca generar valor y obtener ingresos a través de estrategias específicas. Este modelo abarca los elementos cruciales que definen cómo la empresa opera y se posiciona en su mercado, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. Por lo general, un modelo de negocio incluye una serie de aspectos clave que van desde la propuesta de valor, es decir, los beneficios y soluciones únicas que se ofrecen a los clientes, hasta la forma en que la organización genera ingresos y gestiona sus costos operativos.

Dentro de esta estructura, se deben considerar varios componentes esenciales que son interdependientes. La propuesta de valor es el núcleo del modelo, ya que define por qué los clientes eligen a la empresa en lugar de a la competencia. A partir de ahí, el modelo de negocio explora los segmentos de clientes a los que se dirige, los canales de distribución que se utilizan para llegar a ellos, y las relaciones que se establecen para mantener su fidelidad y satisfacción.

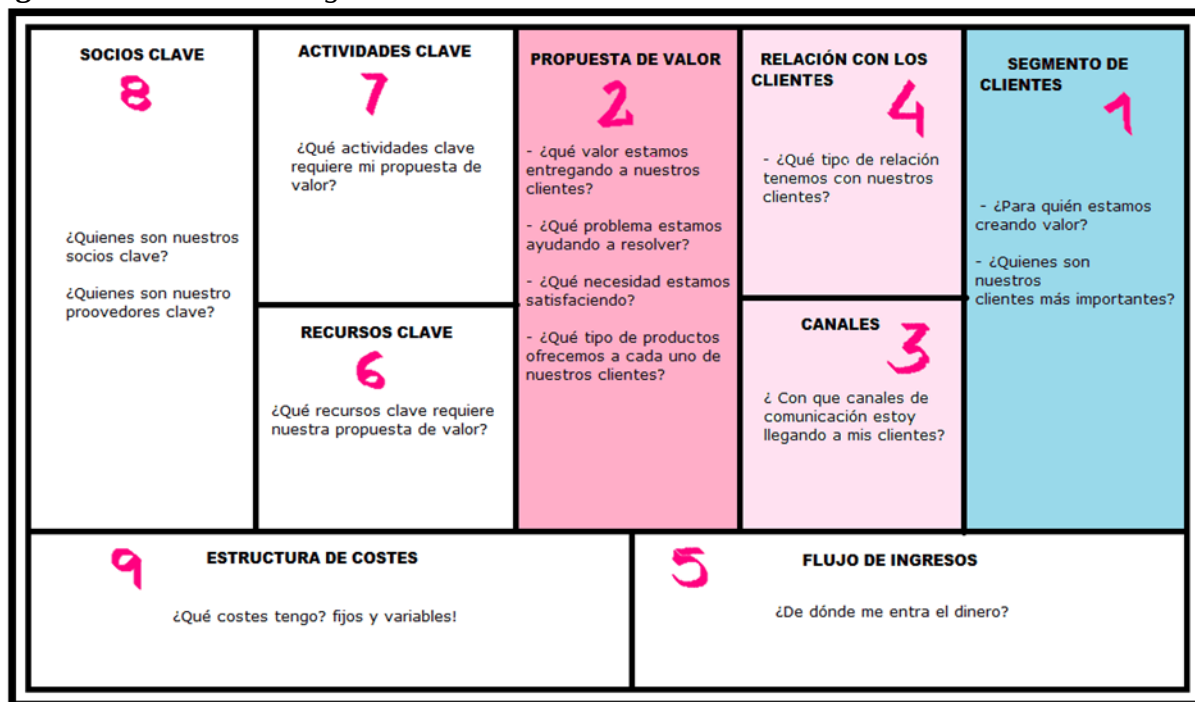
Además, el modelo detalla las fuentes de ingresos, que pueden provenir de ventas directas, suscripciones, o servicios adicionales, y los recursos clave que la organización necesita para operar de manera efectiva, como el equipo humano, tecnológico y financiero. Otro elemento central es la estructura de costos, que comprende tanto los costos fijos como variables necesarias para sostener la operación diaria y garantizar la rentabilidad. (Ramírez , et ál., 2019).

En conjunto, el modelo de negocio es una herramienta estratégica que permite a la organización entender, planificar y ejecutar sus actividades de manera coherente y eficiente. A

través de una visión clara de cómo cada uno de estos elementos se relaciona entre sí, la organización puede adaptarse a los cambios del mercado, innovar en sus ofertas, y maximizar su rentabilidad y competitividad. (Lozano, et ál., 2019).

Por esta razón, y para facilitar una mejor comprensión desde un enfoque visual, se presenta el modelo Canvas. Este modelo funciona como un lienzo que permite estructurar de manera gráfica cada uno de los elementos mencionados anteriormente, proporcionando una visión clara y concisa del funcionamiento integral de la organización. A través de este enfoque visual, es más sencillo identificar cómo se conectan los diferentes componentes del negocio, permitiendo una planificación estratégica más eficiente y un análisis detallado de las áreas clave para el éxito. (García, 2023).

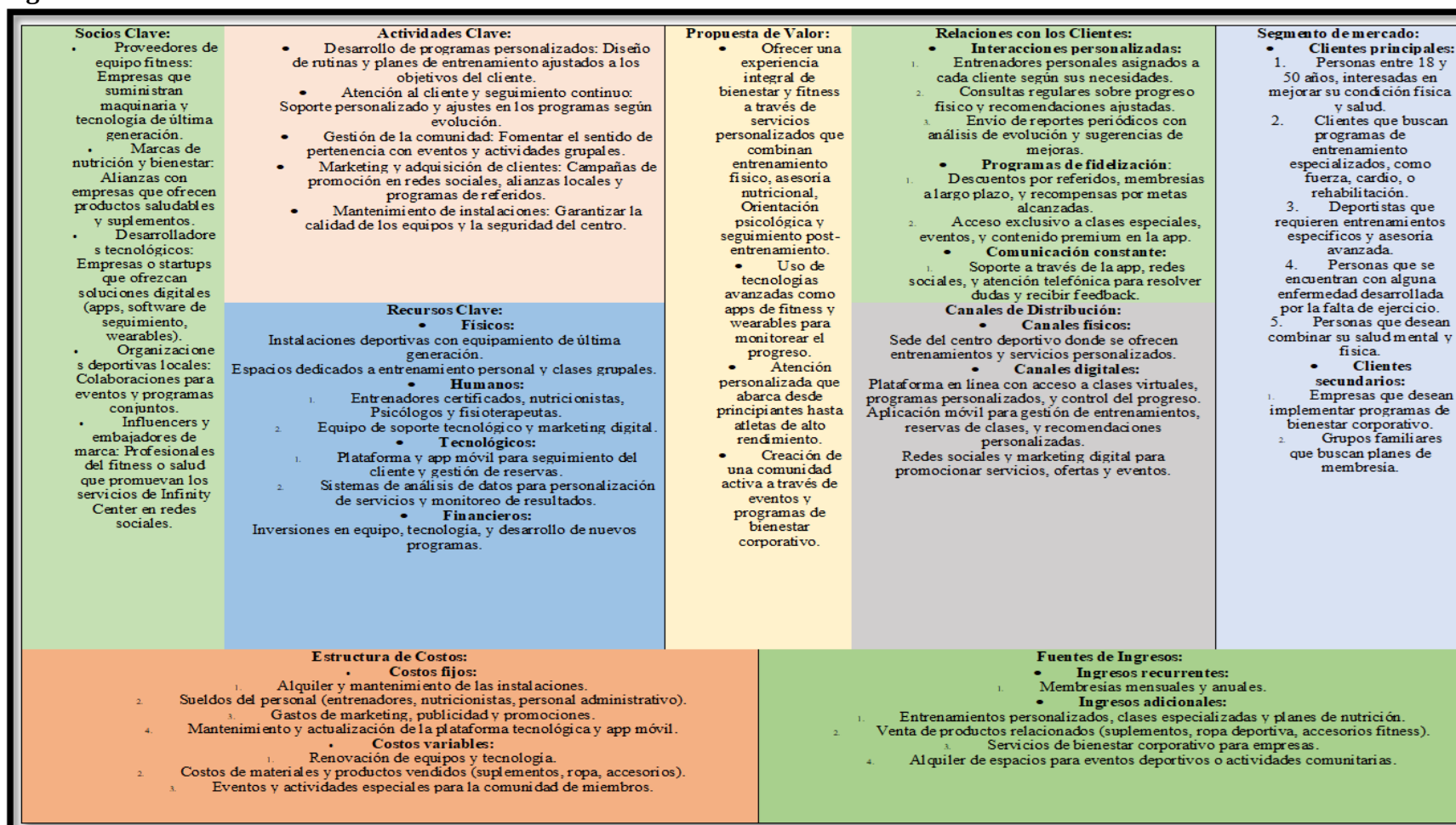
Figura 10. Modelo de negocio CANVAS



Tomado de Los 9 Módulos del Modelo CANVAS, yamilethcalvo 2020.

14.1.1 Modelo de negocio CANVAS para el nuevo plan de negocios:

Figura 11. Modelo CANVAS



14.2 Estudio de mercado

El estudio de mercado es crucial porque permite evaluar la viabilidad de un negocio al proporcionar datos sobre la demanda, la competencia y las tendencias del mercado. Ayuda a identificar las necesidades de los clientes potenciales, reduce los riesgos financieros al tomar decisiones informadas, y facilita el diseño de estrategias efectivas de marketing y precios. Al entender el entorno competitivo y las preferencias del público objetivo, un estudio de mercado asegura que el negocio pueda diferenciarse, aprovechar oportunidades y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. (Prieto, 2023)

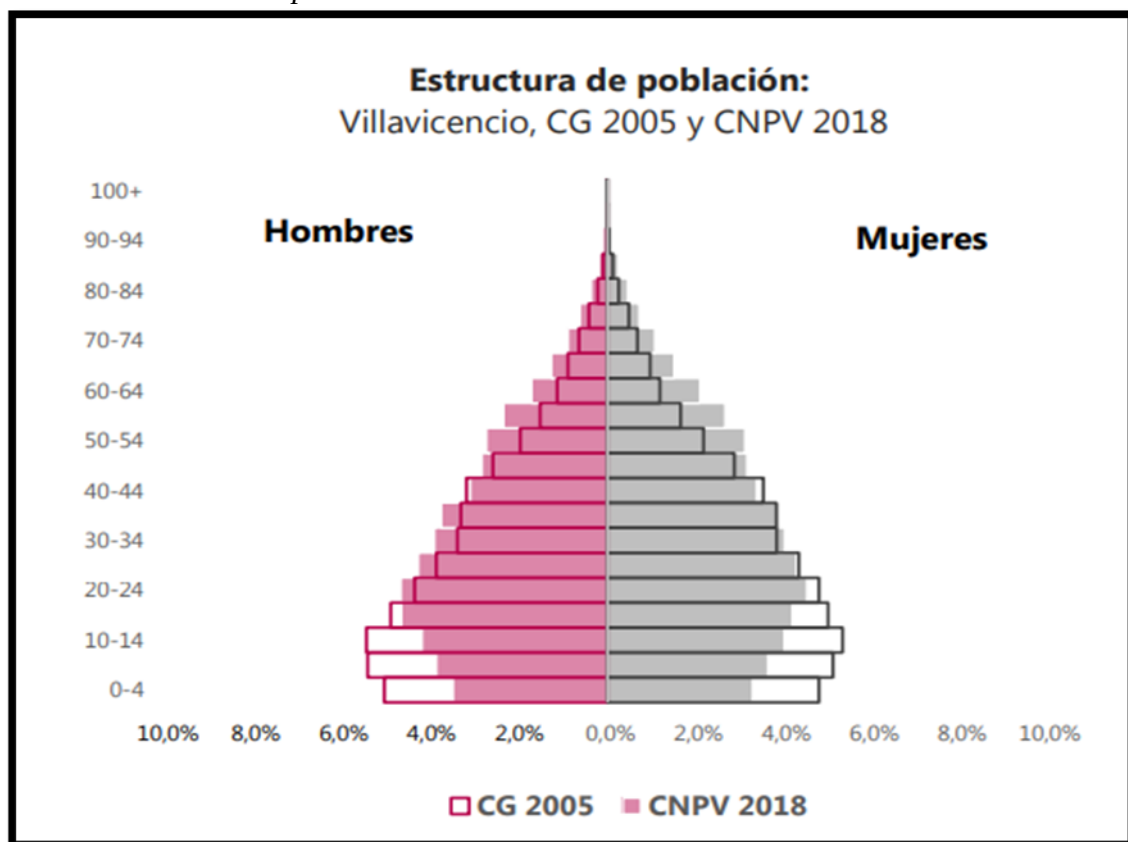
Para el desarrollo de este proyecto, nos centraremos en realizar un estudio de mercado en el barrio San Antonio Comuna 5, en Villavicencio, con el objetivo de identificar las necesidades específicas de la población. Este análisis buscará determinar el potencial para la creación de un centro deportivo integral, enfocado en combatir las enfermedades relacionadas con la inactividad física y el sedentarismo. El estudio permitirá evaluar la demanda de servicios deportivos, analizar la competencia existente y explorar oportunidades que favorezcan la implementación de un centro que promueva un estilo de vida activo y saludable en la comunidad.

14.2.1 Identificación de la demanda

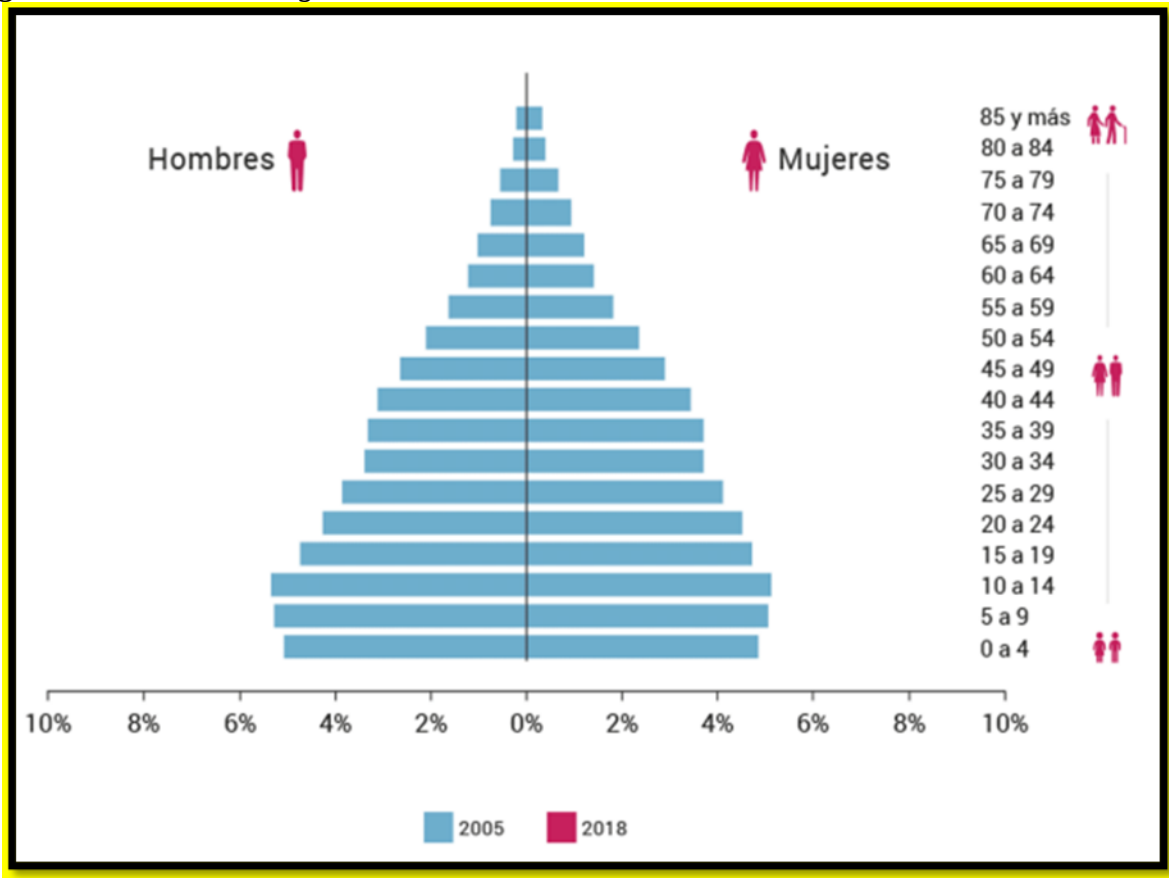
La ciudad de Villavicencio, con una población de 452,472 habitantes, se distribuye en varias comunas dentro de su casco urbano. Con una densidad poblacional de 332.80 habitantes por km², es uno de los centros urbanos más grandes e importantes de la región de la Orinoquía. Además, Villavicencio tiene una gran relevancia estratégica, ya que sirve como un punto clave de conexión entre el centro del país y la capital, Bogotá, lo que refuerza su papel como eje de desarrollo económico y social en la región. (Alcaldía de Villavicencio - Meta, 2023)

La mayor parte de la población de Villavicencio está compuesta por adultos de entre 18 y 58 años, un grupo demográfico diverso con necesidades y preferencias variadas en cuanto a la práctica de actividad física y deporte. Estos segmentos poblacionales requieren enfoques diferenciados, ya que sus motivaciones, objetivos y capacidades pueden variar, lo que exige una oferta de servicios deportivos adaptable a sus expectativas y estilos de vida.

Figura 12. *Estructura de población*



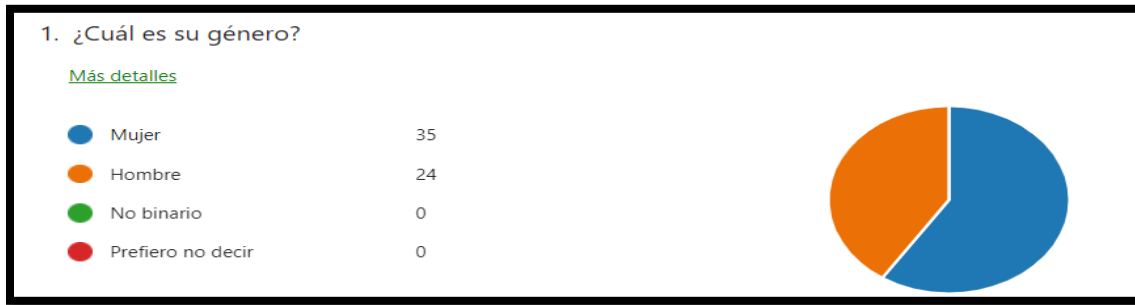
Tomado de la información del DANE en la toma de decisiones de las ciudades capitales– DANE 2020.

Figura 13. Población según edad en Villavicencio

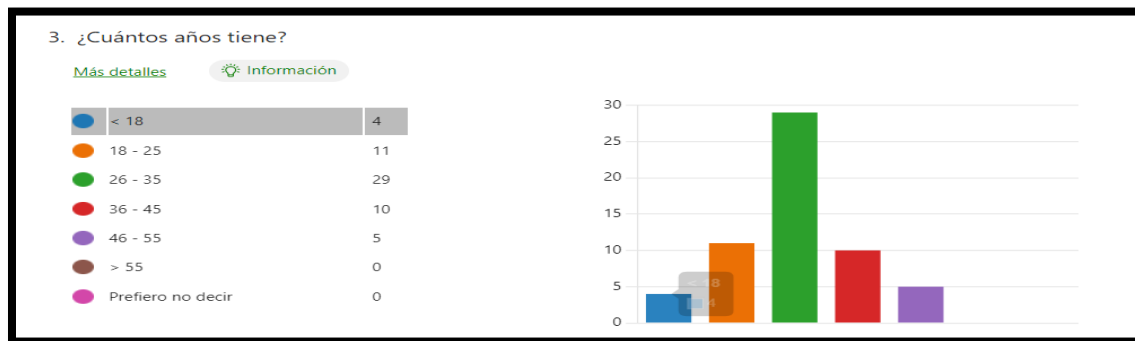
Tomado de la información del DANE en la toma de decisiones de las ciudades capitales– DANE 2020.

Para el sector de la comuna 8 se prevé que existe una población de aproximadamente 80000 personas según proyecciones realizadas por las autoridades locales en términos de crecimiento población y desarrollo urbanístico.

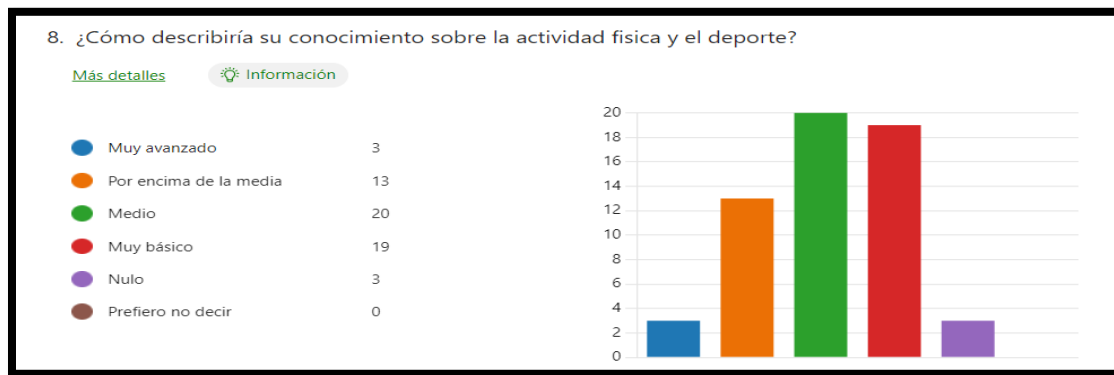
14.2.1.1 Encuesta a la comunidad. Se realizó un ejercicio con la comunidad en donde se realizó una encuesta que permitía identificar si existe la necesidad de un centro deportivo integral en el sector y su necesidad de relacionamiento con la disminución de enfermedades relacionadas con la ausencia de actividad física o sedentarismo.

Figura 14. Género

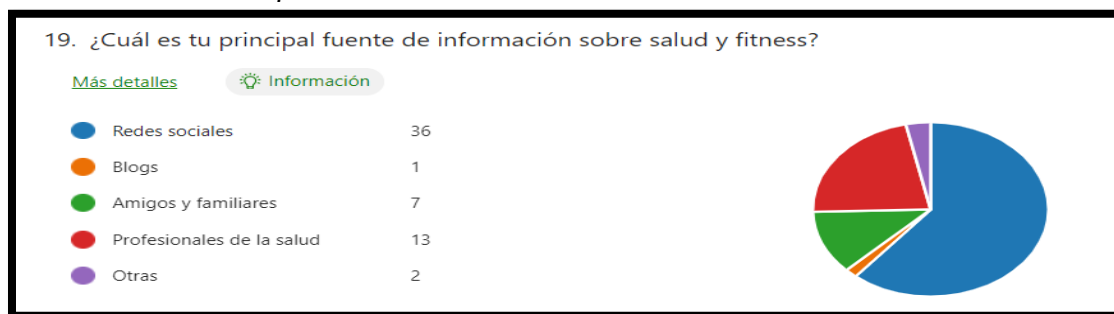
La muestra poblacional se conformó por 60 individuos con características y profesiones diversas, con el objetivo de obtener una perspectiva amplia y equilibrada. Este enfoque busca garantizar que las respuestas sean representativas y libres de sesgos, permitiendo una visión más completa y objetiva sobre las necesidades y preferencias en cuanto a la práctica de actividad física y deporte.

Figura 15. Edad de la población de estudio

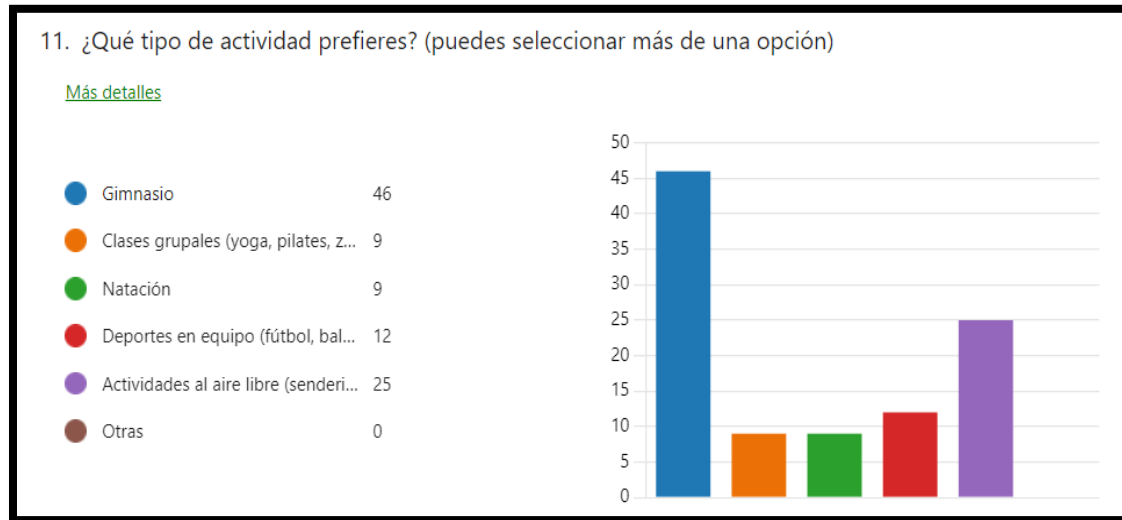
Resultó interesante observar que los participantes pertenecen a rangos de edad muy diversos, lo que permitió analizar la percepción de la actividad física en función de sus características particulares. Este análisis brindó una mejor comprensión de cómo cada grupo etario valora la importancia de la actividad física, revelando distintas actitudes y prioridades en relación con el deporte y el bienestar físico.

Figura 16. *Conocimiento sobre actividad física*

Es relevante señalar que el grupo de estudio afirmó tener conocimientos sobre la actividad física y el deporte. Sin embargo, al indagar sobre la fuente de esta información, una gran mayoría indicó que proviene de las redes sociales. Esto resalta la necesidad de abordar estos espacios con precaución, ya que la información disponible en línea puede no ser siempre precisa o adecuada para la práctica de actividad física.

Figura 17. *Fuentes de información*

Los participantes señalaron que su espacio preferido para realizar actividad física es un gimnasio o un lugar con características similares. Además, se destacó que uno de los aspectos más relevantes identificados en el grupo de estudio es la necesidad de realizar actividad física como una forma de mejorar su salud mental. Esta motivación subraya la importancia de contar con instalaciones que no solo promuevan el bienestar físico, sino también el mental.

Figura 18. *Preferencias de actividad física*

Sin duda, la principal motivación identificada es la necesidad de mantener y mejorar la salud. Esta conclusión se ve respaldada por la información recopilada, que revela que una gran parte del grupo de estudio padece algún tipo de enfermedad, a menudo asociada con la falta de actividad física. Este hallazgo subraya la urgencia de fomentar la práctica regular de ejercicio como una estrategia clave para prevenir y gestionar problemas de salud.

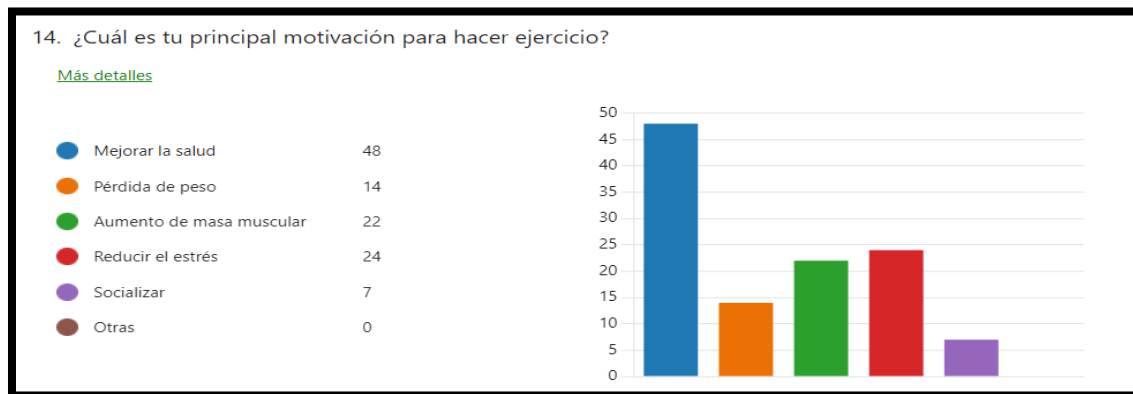
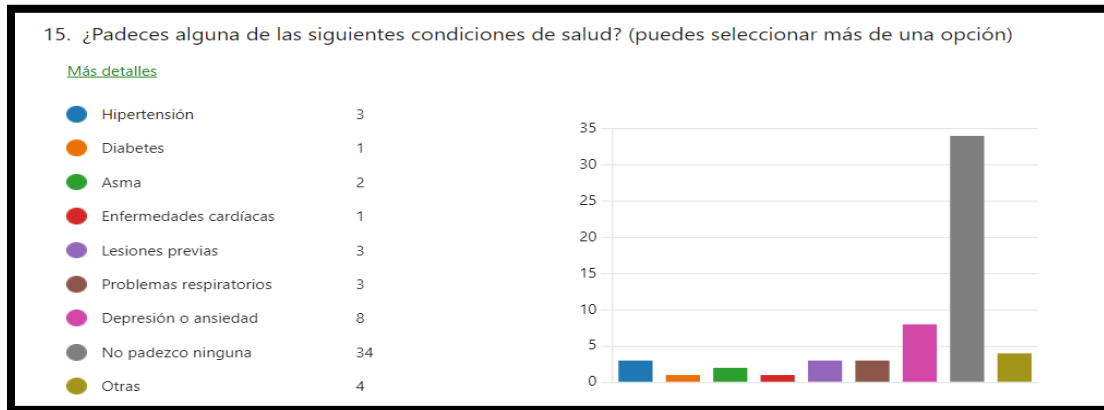
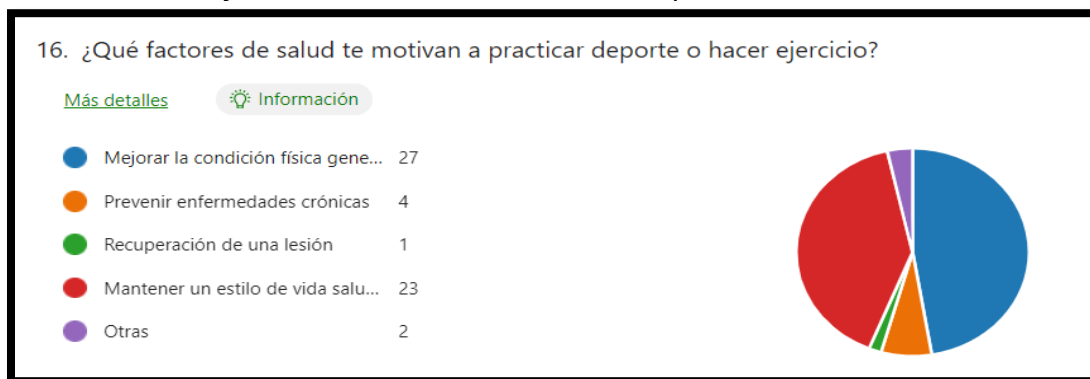
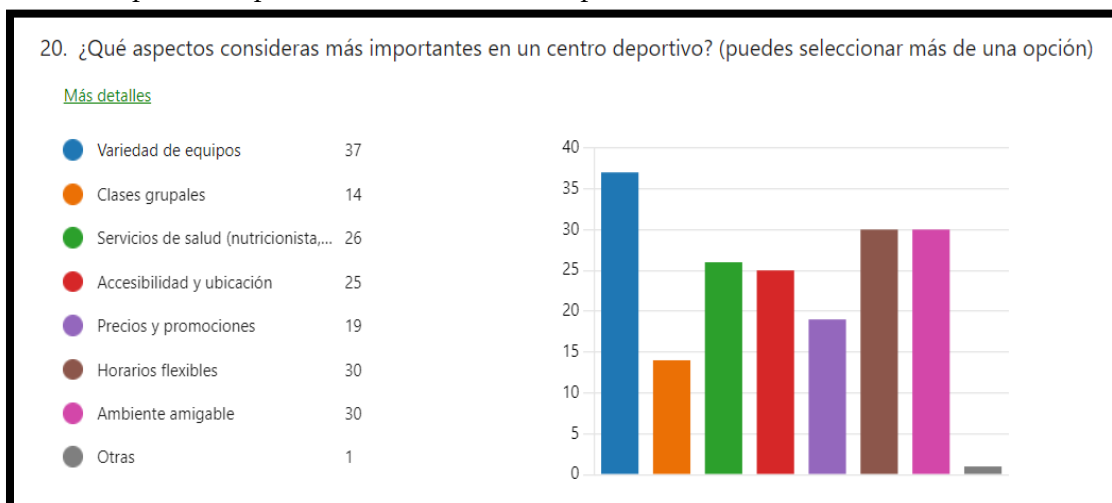
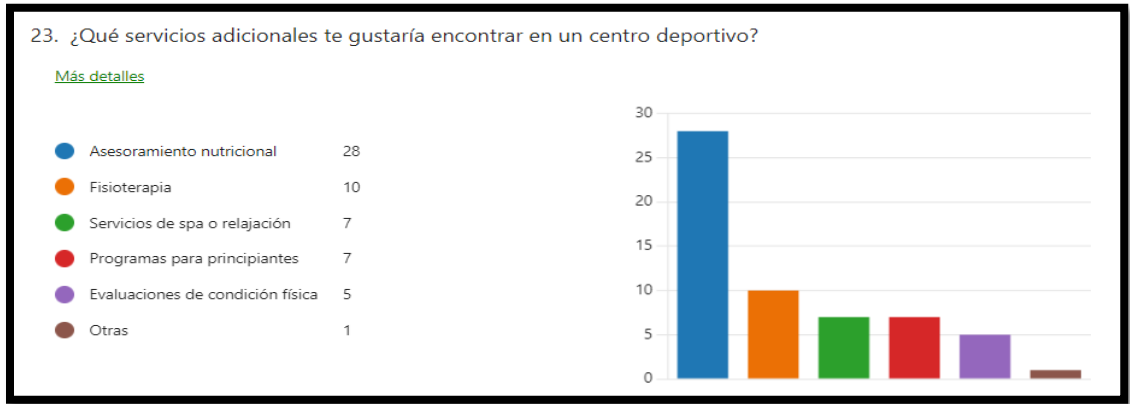
Figura 19. *Principal motivación*

Figura 20. Enfermedades por inactividad física**Figura 21. Factores que lo motivan a realizar actividad física****Figura 22. Aspectos importantes en un centro deportivo**

Una característica diferenciadora que señalaron los participantes es la importancia de contar con una variedad de equipos, horarios flexibles y un ambiente amigable dentro de un centro deportivo. Además, destacaron la relevancia de ofrecer servicios complementarios, como asesoramiento nutricional.

Figura 23. Actividades que le gustaría realizar



14.2.2 Segmentos de mercado

Es importante resaltar que el estudio de mercado realizado se centró en identificar segmentos de mercado poco explotados en la industria del deporte, tales como adultos mayores, mujeres de entre 30 y 50 años con características físicas poco desarrolladas, y adultos con escaso conocimiento sobre la importancia de la actividad física para el cuerpo y la salud.

14.2.2.1 Perfiles de consumidor

Tabla 17. Perfil del consumidor

Perfil	Características	Necesidades	Motivación
Adultos mayores	Personas de 60 años o más que buscan mejorar su calidad de	Programas de ejercicio adaptados a sus capacidades físicas, que incluyan	Mejora de la salud general, prevención de enfermedades crónicas y fomento de

Perfil	Características	Necesidades	Motivación
	vida y mantener su independencia.	actividades de bajo impacto y sesiones de socialización.	la movilidad y flexibilidad.
Mujeres de 30 a 50 años	Mujeres que pueden tener poco tiempo debido a responsabilidades laborales y familiares, y que desean mejorar su condición física.	Acceso a programas de ejercicio que consideren sus limitaciones físicas, así como horarios flexibles para adaptarse a sus agendas.	Pérdida de peso, tonificación muscular, mejora de la salud mental y emocional, y aumento de la autoestima
Adultos con poco conocimiento sobre actividad física	Personas de 30 a 50 años que no han estado activamente involucradas en la práctica de deportes o ejercicio físico.	Educación sobre los beneficios de la actividad física, orientación sobre cómo comenzar un programa de ejercicios, y motivación para establecer hábitos saludables.	Superación de problemas de salud relacionados con el sedentarismo, como sobrepeso, estrés y ansiedad.

Al abordar estas necesidades específicas y ofrecer programas adaptados, un centro deportivo podría atraer a estos segmentos de mercado y contribuir a mejorar la salud y el bienestar de la población en Villavicencio.

14.2.3 Competencia relacionada

En el ámbito del estudio realizado, se identificaron únicamente tres gimnasios pequeños, los cuales son comúnmente conocidos como "gimnasios de barrio". Según los datos recopilados, estos espacios carecen de una variedad adecuada de equipos y no ofrecen un enfoque profesional en la atención al cliente ni programas que puedan atraer a nuevos segmentos de mercado. Además, los usuarios han señalado que estos gimnasios no proporcionan un conocimiento sólido y fundamentado sobre el ejercicio y la salud.

Por lo tanto, el sector analizado presenta un alto potencial para desarrollar un centro deportivo integral e innovador, dado que existe una demanda considerable de servicios que cuenten con las características que actualmente faltan en la oferta existente. Este nuevo centro podría satisfacer las necesidades de una población que busca mejorar su bienestar físico y mental a través de un enfoque profesional y accesible.

14.3 Plan financiero

El plan financiero es una parte fundamental dentro de cualquier plan de negocios, ya que proporciona una proyección clara y detallada de los aspectos económicos de un proyecto. El plan financiero tiene como objetivo principal evaluar la viabilidad económica del proyecto, garantizar su sostenibilidad a largo plazo y asegurar que se cuenten con los recursos necesarios para cubrir tanto los costos iniciales como los operativos. (Valle, 2020).

Este apartado presenta una estructura organizada que incluye la inversión inicial requerida, la proyección de ingresos y costos, el análisis de flujos de caja, y los principales estados financieros que reflejarán la salud económica de la empresa en los próximos años. Asimismo, se considerarán los diferentes escenarios de crecimiento y posibles fuentes de financiamiento, junto con un análisis de rentabilidad para asegurar que el centro deportivo pueda alcanzar sus metas financieras y de expansión.

14.3.1 Inversión Inicial y principales supuestos claves

Para alcanzar los objetivos planteados y desarrollar un modelo de negocio ideal para la creación de un centro deportivo que fomente el fortalecimiento integral de cuerpo y mente, se ha estimado una inversión inicial de 1.200 millones de pesos. Esta inversión se distribuirá de la

siguiente manera: 700 millones de pesos serán aportados por inversores privados, mientras que los 500 millones restantes se obtendrán a través de financiamiento por parte de entidades financieras, bajo condiciones favorables y accesibles para el proyecto.

Tabla 18. Presupuestos

Inversores totales			
Tipo de inversión	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Inversión total del sector privado			100%
Capital privado		1,200,000,000	
	700,000,000		
Prestamos / Bancos			
	500,000,000		
Total, de inversión			100%
		1,200,000,000	

La estructura de la inversión se detalla a continuación en la tabla, mostrando de manera clara y organizada la distribución de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. Esta presentación permitirá visualizar las áreas clave de inversión y su importancia dentro del proceso:

Tabla 19. Clasificación de las inversiones

Inversión total			
Inversión fija		550,000,000	46%
Terreno			
	150,000,000		
Obre civil			
	300,000,000		
Maquinaria y equipo			
	50,000,000		
otros			
	50,000,000		
Inversión diferida			10%
		120,000,000	
Permisos y licencias de funcionamiento			
	50,000,000		
Mercadotecnia y publicidad			
	25,000,000		
Constitución legal			
	5,000,000		

Inversión total		
Rentas y contratos de servicios	20,000,000	
imprevistos y otros	20,000,000	
Capital de trabajo	530,000,000	44%
Maquinaria y equipo de funcionamiento	330,000,000	
servicios	20,000,000	
mano de obra	100,000,000	
insumos	50,000,000	
otros	30,000,000	
Total, del capital	1,200,000,000	100%

La inversión se estructurará en tres fases. La primera fase abarcará todos los procesos fijos necesarios para la planificación, acondicionamiento y creación del espacio físico donde se establecerá el centro deportivo. Esta etapa incluirá la construcción, adecuación de las instalaciones, adquisición de equipos esenciales y otros gastos asociados a la infraestructura. La inversión estimada para esta fase es de 550 millones de pesos, garantizando que el centro esté completamente equipado y preparado para su funcionamiento.

La segunda fase abarca todo lo relacionado con la obtención de permisos, el cumplimiento de procesos legales y el pago de impuestos requeridos para iniciar las operaciones del centro deportivo. Esta etapa es crucial para asegurar que el proyecto cumpla con todas las normativas legales y fiscales vigentes, permitiendo un inicio de actividades dentro del marco regulatorio correspondiente.

La tercera fase se centra en el desarrollo de las actividades esenciales del centro deportivo, lo que incluye la contratación de personal clave y la adquisición de maquinaria especializada. En esta etapa se consolidará la operación del centro, garantizando que los recursos humanos y técnicos necesarios estén en pleno funcionamiento para ofrecer los servicios planificados de manera eficiente y profesional. Esta fase es fundamental para asegurar el correcto desarrollo y la sostenibilidad de las operaciones diarias del centro.

14.3.2 Proyección de ingresos

El objetivo de un plan de negocios exitoso debe estar estrechamente vinculado a una proyección de ingresos sólida y bien fundamentada. Es esencial recordar que no se puede depender exclusivamente de un ingreso puntual o único para garantizar la sostenibilidad del negocio. Por ello, es fundamental diversificar las fuentes de ingresos, implementando una estrategia que incluya varios flujos adicionales que complementen el ingreso principal.

Al incorporar múltiples fuentes de ingresos, se reduce el riesgo financiero y se fortalece la estabilidad económica del proyecto. Estas fuentes adicionales pueden incluir servicios complementarios, venta de productos, membresías especiales o eventos, lo que permitirá mantener un flujo de efectivo constante y equilibrado a lo largo del tiempo.

Se proyecta que, en su primer año de operaciones, el centro deportivo capture alrededor de 1,000 membresías mensuales. Además, se prevé aumentar los ingresos a través de la venta de productos como ropa deportiva, suplementos nutricionales, y la oferta de servicios personalizados especializados, adaptados a las necesidades de los clientes. Esta diversificación permitirá fortalecer el flujo de ingresos y ofrecer un valor añadido a los usuarios del centro.

Tabla 20. Ingresos anuales

Ingresos anuales			
<i>Tipo de ingreso</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Mensualidades	720,000,000	720,000,000	85%
Otros productos	125,000,000	125,000,000	15%
Ropa	60,000,000		
Productos nutricionales	40,000,000		
Otros servicios	25,000,000		
Total, de ingresos		845,000,000	100%

14.3.3 Proyección de costos y gastos

Los principales costos del proyecto son derivados principalmente de los recursos humanos esenciales para el desarrollo del proyecto tanto en personal administrativo como en profesionales esenciales para el funcionamiento del negocio se estima unos 100.000.000 millones de pesos que serán destinados al pago de personal capacitado. Otros gastos son costos se derivan principalmente del pago de materia prima depreciaciones de equipo y maquinaria.

Dejando como resultado que para el primer año de funcionamiento el centro deportivo con las características previstas logre unos gastos y costos de 146.500.000 millones de pesos

Figura 24. Costos y gastos

ANÁLISIS DE COSTOS Y GASTOS										
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos variables del proceso										
Materia prima	5,000,000	5,250,000	5,512,500	5,788,125	6,077,531	6,381,408	6,700,478	7,035,502	7,387,277	7,756,641
Insumos	3,000,000	3,150,000	3,307,500	3,472,875	3,646,519	3,828,845	4,020,287	4,221,301	4,432,366	4,653,985
Ventas										
Mercadeo	3,000,000	3,150,000	3,307,500	3,472,875	3,646,519	3,828,845	4,020,287	4,221,301	4,432,366	4,653,985
Subtotal	11,000,000	11,550,000	12,127,500	12,733,875	13,370,569	14,039,097	14,741,052	15,478,105	16,252,010	17,064,610
Costos Fijos de proceso										
sueldos + prestaciones	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000
Depreciación	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000
Amortización	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
Subtotal	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000
Costos de Administración										
sueldos + prestaciones	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Insumos	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Servicios	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Depreciación	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Amortización	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Subtotal	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000
Total Costos	146,500,000	147,050,000	147,627,500	148,233,875	148,870,569	149,539,097	150,241,052	150,978,105	151,752,010	152,564,610

14.3.4 Flujo neto de efectivo

Según las proyecciones realizadas, se estima que el flujo neto de efectivo para un centro deportivo con las dimensiones y características propuestas será de 386,600,000. Esta cifra representa una utilidad favorable que permite anticipar un retorno de inversión en un período relativamente corto. Esta viabilidad financiera resalta el potencial del proyecto y su capacidad para generar beneficios sostenibles en el tiempo.

Figura 25. Flujo de efectivo

Flujo neto de efectivo										
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS										
Ingresos por servicios ofertados	720,000,000	792,000,000	871,200,000	958,320,000	1,054,152,000	1,159,567,200	1,275,523,920	1,403,076,312	1,543,383,943	1,697,722,338
Ingresos por ventas de productos	125,000,000	131,250,000	137,812,500	144,703,125	151,938,281	159,535,195	167,511,955	175,887,553	184,681,930	193,916,027
Prestamos	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000				
Subtotal	745,000,000	823,250,000	909,012,500	1,003,023,125	1,106,090,281	1,319,102,395	1,443,035,875	1,578,963,865	1,728,065,874	1,891,638,365
Costos variables del proceso										
Materia prima	5,000,000	5,250,000	5,512,500	5,788,125	6,077,531	6,381,408	6,700,478	7,035,502	7,387,277	7,756,641
Insumos	3,000,000	3,150,000	3,307,500	3,472,875	3,646,519	3,828,845	4,020,287	4,221,301	4,432,366	4,653,985
Mercadeo	3,000,000	3,150,000	3,307,500	3,472,875	3,646,519	3,828,845	4,020,287	4,221,301	4,432,366	4,653,985
Subtotal	11,000,000	11,550,000	12,127,500	12,733,875	13,370,569	14,039,097	14,741,052	15,478,105	16,252,010	17,064,610
Costos Fijos de proceso										
sueldos + prestaciones	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000	80,000,000
Depreciación	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000
Amortización	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
Subtotal	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000	103,000,000
Costos de Administración										
sueldos + prestaciones	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Insumos	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Servicios	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Depreciación	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Amortización	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Subtotal	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000	32,500,000
Total Costos	146,500,000	147,050,000	147,627,500	148,233,875	148,870,569	149,539,097	150,241,052	150,978,105	151,752,010	152,564,610
Utilidad antes de impuestos	598,500,000	676,200,000	761,385,000	854,789,250	957,219,713	1,169,563,298	1,292,794,823	1,427,985,760	1,576,313,864	1,739,073,754
Impuestos 40%	239,400,000	270,480,000	304,554,000	341,915,700	382,887,885	467,825,319	517,117,929	571,194,304	630,525,546	695,629,502
Utilidad o pérdida	359,100,000	405,720,000	456,831,000	512,873,550	574,331,828	701,737,979	775,676,894	856,791,456	945,788,318	1,043,444,252
Flujo Efectivo Neto FEN	386,600,000	433,220,000	484,331,000	540,373,550	601,831,828	729,237,979	803,176,894	884,291,456	973,288,318	1,070,944,252

14.3.5 Balance general

Con las proyecciones de ingresos anuales y la inversión realizada para el desarrollo del proyecto, es notable observar cómo, a partir de las estimaciones del balance general, se prevé un aumento sustancial en el patrimonio y el capital en ejercicio. Este crecimiento indica una mejora significativa en la salud financiera del centro deportivo, lo que a su vez refuerza la sostenibilidad y el potencial de expansión del negocio a largo plazo.

Figura 26. Balance general

BALANCE GENERAL										
ACTIVOS										
ACTIVOS FIJOS										
Edificios y terreno	450,000,000	450,000,000	450,000,000	450,000,000	450,000,000	450,000,000	450,000,000	450,000,000	450,000,000	450,000,000
Maquinaria y equipo	380,000,000	380,000,000	380,000,000	380,000,000	380,000,000	380,000,000	380,000,000	380,000,000	380,000,000	380,000,000
Otros activos fijos	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
Subtotal	880,000,000	880,000,000	880,000,000	880,000,000	880,000,000	880,000,000	880,000,000	880,000,000	880,000,000	880,000,000
ACTIVOS DIFERIDOS										
Permisos y licencias de funcionamiento	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
Mercadotecnia y publicidad	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000
Constitución legal	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Rentas y contratos de servicios	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Imprevistos y otros	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Subtotal	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000
ACTIVOS CIRCULANTES										
Activos percibidos por servicios (Caja)	745,000,000	823,250,000	909,012,500	1,003,023,125	1,106,090,281	1,319,102,395	1,443,035,875	1,578,963,865	1,728,065,874	1,891,638,365
servicios	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
mano de obra	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000
insumos	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
otros	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000
Subtotal	945,000,000	1,023,250,000	1,109,012,500	1,203,023,125	1,306,090,281	1,519,102,395	1,643,035,875	1,778,963,865	1,928,065,874	2,091,638,365
Total de activos	1,945,000,000	2,023,250,000	2,109,012,500	2,203,023,125	2,306,090,281	2,519,102,395	2,643,035,875	2,778,963,865	2,928,065,874	3,091,638,365
PASIVOS										
Impuestos	239,400,000	270,480,000	304,554,000	341,915,700	382,887,885	467,825,319	517,117,929	571,194,304	630,525,546	695,629,502
Pasivos fijos	146,500,000	147,050,000	147,627,500	148,233,875	148,870,569	149,539,097	150,241,052	150,978,105	151,752,010	152,564,610
Subtotal	385,900,000	417,530,000	452,181,500	490,149,575	531,758,454	617,364,416	667,358,981	722,172,409	782,277,555	848,194,112
PATRIMONIO										
Capital privado	700,000,000	700,000,000	700,000,000	700,000,000	700,000,000	700,000,000	700,000,000	700,000,000	700,000,000	700,000,000
Prestamos	500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000	500,000,000
TOTAL Patrimonio	1,200,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000	1,200,000,000
utilidad del ejercicio	359,100,000	405,720,000	456,831,000	512,873,550	574,331,828	701,737,979	775,676,894	856,791,456	945,788,318	1,043,444,252
Sub total	1,559,100,000	1,605,720,000	1,656,831,000	1,712,873,550	1,774,331,828	1,901,737,979	1,975,676,894	2,056,791,456	2,145,788,318	2,243,444,252
Total patrimonio + pasivos	1,945,000,000	2,023,250,000	2,109,012,500	2,203,023,125	2,306,090,281	2,519,102,395	2,643,035,875	2,778,963,865	2,928,065,874	3,091,638,365

14.3.6 Indicadores económicos

14.3.6.1 Descripción de indicadores. Para la elaboración de un plan de negocios adecuado, se utilizaron diversos indicadores económicos que permiten evaluar de manera precisa la sostenibilidad y viabilidad del proyecto. Entre estos indicadores destacan el Retorno sobre la Inversión (ROI) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales proporcionan una visión clara sobre la rentabilidad y el éxito potencial de la iniciativa. (Garcia, 2019).

Tabla 21. *Indicadores económicos 1*

Año	Flujo de efectivo	Valor presente VP	Tiempo de retorno de la inversión
0	\$ (1,200,000,000.00)	\$ (1,200,000,000.00)	
1	\$ 386,600,000.00	\$ 345,178,571.43	3.10
2	\$ 433,220,000.00	\$ 345,360,331.63	2.77
3	\$ 484,331,000.00	\$ 344,737,239.20	2.48
4	\$ 540,373,550.00	\$ 343,417,160.12	2.22
5	\$ 601,831,827.50	\$ 341,495,541.55	1.99

Según los indicadores económicos utilizados, hemos encontrado una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 27%. Este valor indica que el proyecto es financieramente viable y atractivo, ya que supera el costo de oportunidad del capital invertido. Una TIR del 27% sugiere que el centro deportivo no solo generará suficientes ingresos para cubrir los costos iniciales y operativos, sino que también proporcionará un retorno significativo sobre la inversión,

Un Retorno sobre la Inversión (ROI) del 43% significa que, por cada peso invertido en el proyecto, se espera obtener un retorno de 0.43 pesos en ganancias. Este porcentaje indica que el

proyecto es altamente rentable, ya que genera beneficios significativos en relación con la inversión inicial. lo que refuerza la justificación para su desarrollo.

Tabla 22. *Indicadores económicos 2*

	Tasa de oportunidad	12%
	Indicadores economicos	
VAN	Valor Actual Neto	1,720,188,844
	Valor presente Neto	520,188,844
VPN	Tasa Interna de	27%
Retorno TIR	Retorno de la	43%
Inversión ROI	Período de	3 años
Recuperación del Capital (PRC)		

Un período de recuperación de capital (PRC) de 3 años indica que se espera que la inversión inicial en el proyecto se recupere en un plazo de tres años a través de los flujos de efectivo generados por el centro deportivo. Esto significa que, después de tres años, la empresa comenzará a generar ganancias netas, lo que es un signo positivo de viabilidad financiera. Un PRC relativamente corto sugiere que el proyecto puede ofrecer un retorno de inversión rápido, lo que puede ser atractivo para los inversionistas y propietarios del negocio.

14.4 Plan operativo

Este plan operativo pretende establecer una estructura integral para el funcionamiento de un centro deportivo, abarcando desde la gestión de recursos humanos hasta los procesos operativos y servicios ofrecidos. Su objetivo es garantizar que las operaciones del centro se desarrollen de manera fluida, segura y efectiva, brindando una experiencia de alta calidad a los usuarios.

Además, incluye estrategias claras para optimizar la productividad del personal, maximizar el uso de las instalaciones y asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo. Con un enfoque en la excelencia operativa, este plan busca posicionar al centro como un referente en bienestar, actividad física y atención al cliente.

14.4.1 Visión, misión y valores

Misión: brindar un servicio deportivo integral que mejore la calidad de vida de nuestros usuarios, promoviendo el bienestar físico, mental y social a través de programas innovadores y accesibles para todas las edades y niveles. Nos comprometemos a ofrecer una experiencia única en instalaciones de vanguardia, con un equipo altamente capacitado y un enfoque centrado en el cliente, creando un ambiente motivador, seguro y acogedor.

Visión: convertirnos en el centro deportivo líder en la ciudad de Villavicencio, reconocido por su excelencia en el servicio, la innovación en programas deportivos y su impacto positivo en la comunidad. Aspiramos a ser un referente en salud y bienestar, donde cada usuario encuentre inspiración para alcanzar sus objetivos y adoptar un estilo de vida saludable y activo.

Valores:

Compromiso con la excelencia: buscamos la mejora continua en todos los aspectos de nuestras operaciones, desde el servicio al cliente hasta la calidad de nuestras instalaciones.

Innovación constante: Incorporar nuevas tendencias y tecnologías en el ámbito deportivo para ofrecer servicios y experiencias de vanguardia.

Orientación al cliente: colocamos las necesidades y expectativas de nuestros usuarios en el centro de todas nuestras decisiones.

Inclusión y accesibilidad: promovemos un entorno donde personas de todas las edades, habilidades y antecedentes puedan participar y beneficiarse de nuestros programas.

Sostenibilidad y responsabilidad social: operamos de manera ética y responsable, contribuyendo al bienestar de la comunidad y promoviendo prácticas sostenibles en nuestras actividades.

14.4.2 Servicios ofrecidos

Tabla 23. Servicios del centro deportivo

Servicios		Tipos de servicios
Programas de fitness y entrenamiento personal:	de y	Clases grupales: aeróbicos, zumba, HIIT (High-Intensity Interval Training), spinning, body pump.
		Entrenamiento funcional: sesiones orientadas a mejorar la fuerza, resistencia y movilidad con ejercicios funcionales.
		Entrenamiento personalizado: planes de entrenamiento individualizados con seguimiento de progreso.
		Entrenamiento en circuitos: programas dinámicos que combinan cardio, fuerza y resistencia.
Programas especializados:		Yoga y Pilates: clases de diferentes niveles para mejorar la flexibilidad, el equilibrio y el bienestar mental
		CrossFit: entrenamientos de alta intensidad basados en fuerza y acondicionamiento físico.
Servicios de bienestar:	de	Fisioterapia: tratamientos para la recuperación de lesiones deportivas o problemas musculares.
		Masajes terapéuticos: masajes deportivos, relajantes y descontracturantes para mejorar el bienestar físico.
		Masajes terapéuticos: masajes deportivos, relajantes y descontracturantes para mejorar el bienestar físico.
		Asesoría nutricional: planificación de dietas personalizadas para mejorar el rendimiento deportivo o alcanzar objetivos específicos de salud.

Servicios	Tipos de servicios
	Mindfulness y meditación: programas para reducir el estrés y mejorar el bienestar mental.
Actividades recreativas	Baile: clases de salsa, bachata, hip hop, danza contemporánea.
	Clases de aeróbicos: ejercicios cardiovasculares con coreografías divertidas.
Servicios complementarios	Cafetería saludable: menú con opciones nutritivas, jugos naturales, batidos proteicos y comidas balanceadas.
	Tienda deportiva: venta de ropa deportiva, equipos de entrenamiento y suplementos nutricionales.
Programas de salud y bienestar corporativo	Convenios empresariales: planes corporativos para fomentar la actividad física entre empleados.
	Talleres de ergonomía y salud laboral: charlas y programas para mejorar la salud en el trabajo.
	Evaluaciones físicas: exámenes médicos y pruebas de condición física para los empleados.

14.4.3 Perfil de los colaboradores y responsabilidades

A continuación, se presentará de manera organizada y sistematizada el equipo de profesionales y personal necesario para el óptimo funcionamiento del centro deportivo.

Tabla 24. *Perfiles del personal*

Cargo	Perfil profesional	Responsabilidades
Director general	- Grado en administración, gestión deportiva o áreas relacionadas. - Experiencia mínima de 5 años en cargos de dirección o gestión en centros deportivos o empresas del sector de servicios.	- Definir y supervisar la ejecución de la estrategia general del centro. - Dirigir las operaciones diarias y coordinar con todos los departamentos.

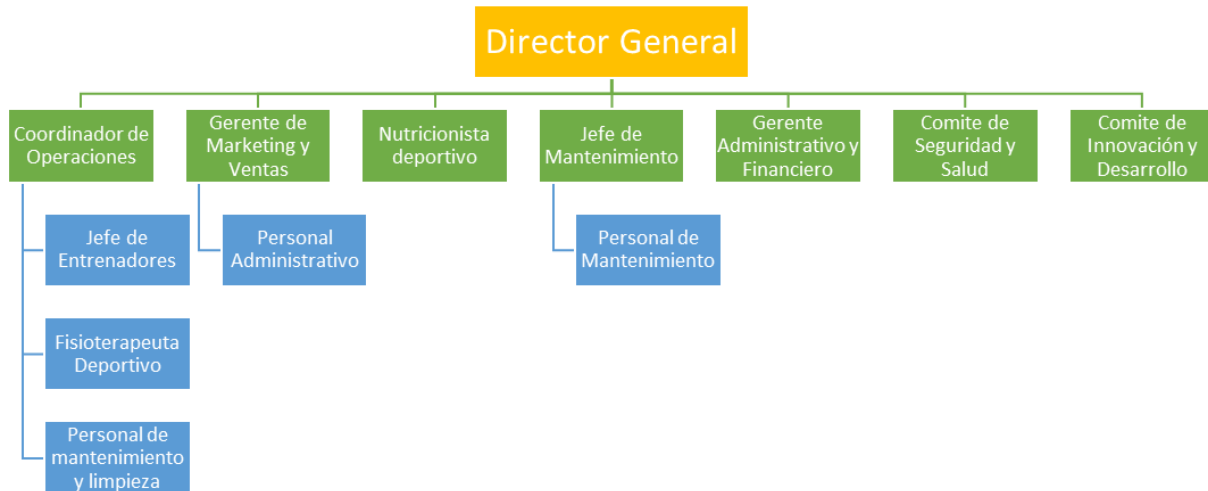
Cargo	Perfil profesional	Responsabilidades
Coordinador de operaciones	- Habilidades sólidas de liderazgo, planificación estratégica, toma de decisiones y manejo de presupuestos. - Conocimiento en marketing, finanzas y desarrollo de negocios.	- Gestionar el presupuesto y los recursos financieros del centro. - Asegurar el cumplimiento de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y satisfacción del cliente. - Desarrollar alianzas estratégicas con otras instituciones y empresas. - Supervisar el desempeño del equipo directivo y promover una cultura de mejora continua. - Supervisar las actividades diarias del centro, asegurando un funcionamiento fluido y eficiente. - Gestionar el mantenimiento de las instalaciones y la operación de los equipos deportivos. - Coordinar los horarios de clases, eventos y entrenamientos. - Asegurar que se cumplan los estándares de seguridad y limpieza. - Gestionar inventarios de equipos y suministros. - Resolver problemas operativos y atender sugerencias o quejas de los clientes.
	- Grado en administración de empresas, gestión deportiva o logística. - Experiencia previa en la gestión operativa de centros deportivos, gimnasios o instalaciones recreativas. - Habilidades en coordinación, resolución de problemas y manejo de personal. - Capacidad para gestionar múltiples tareas y mantener la calidad del servicio.	
Entrenadores y personal de fitness	- Certificación en entrenamiento personal, educación física o disciplinas específicas. - Experiencia mínima de 2 años en la instrucción de clases grupales o entrenamiento personalizado. - Conocimientos actualizados sobre técnicas de entrenamiento, biomecánica y prevención de lesiones.	- Planificar y dirigir clases grupales y entrenamientos individuales. - Diseñar programas personalizados basados en los objetivos y capacidades de los clientes. - Supervisar a los usuarios para evitar lesiones y asegurar el uso correcto de los equipos.

Cargo	Perfil profesional	Responsabilidades
Nutricionista deportivo	- Habilidades de comunicación, motivación y trabajo en equipo. - Título en nutrición, con especialización en nutrición deportiva. - Experiencia en asesoramiento nutricional para deportistas o personas activas. - Conocimiento en planes alimenticios personalizados para mejorar rendimiento físico o alcanzar objetivos de salud. - Habilidades de comunicación para educar y motivar a los clientes a seguir sus planes alimentarios.	- Evaluar el progreso de los clientes y hacer ajustes en sus programas de entrenamiento. - Mantenerse actualizado sobre nuevas tendencias y metodologías en fitness. - Realizar evaluaciones nutricionales y crear planes alimenticios personalizados. - Colaborar con entrenadores para diseñar programas que integren ejercicio y nutrición. - Brindar asesoramiento sobre suplementación deportiva y hábitos alimenticios saludables. - Realizar seguimientos periódicos para evaluar el progreso y ajustar los planes.
Fisioterapeuta deportivo	- Título en fisioterapia, preferiblemente con especialización en rehabilitación deportiva. - Experiencia en prevención, tratamiento y recuperación de lesiones deportivas. - Conocimiento profundo de la anatomía humana y biomecánica del deporte. - Capacidad para trabajar en equipo con entrenadores y otros profesionales de la salud.	- Evaluar, tratar y rehabilitar a usuarios con lesiones o problemas musculoesqueléticos. - Diseñar programas de rehabilitación que permitan una pronta recuperación. - Colaborar con entrenadores para ajustar los programas de ejercicios según las condiciones de los usuarios. - Realizar sesiones de fisioterapia preventivas para evitar posibles lesiones.
Personal de mantenimiento y limpieza	- Experiencia previa en mantenimiento de instalaciones deportivas o similares. - Conocimientos básicos en electricidad, fontanería y manejo de equipos deportivos. - Atención al detalle, habilidades organizativas y capacidad para seguir	- Mantener la limpieza y orden de todas las áreas del centro, incluidas las salas de entrenamiento, vestuarios, canchas y áreas comunes. - Realizar mantenimiento preventivo

Cargo	Perfil profesional	Responsabilidades
Equipo de atención al cliente	protocolos de seguridad e higiene.	de equipos y máquinas deportivas.
	- Supervisar las reparaciones menores o informar sobre problemas que requieran asistencia especializada. - Garantizar que las instalaciones estén seguras y en condiciones óptimas para su uso. - Recibir y atender a los clientes en la recepción. - Gestionar inscripciones, renovaciones de membresías y pagos. - Brindar información sobre horarios, clases y servicios del centro. - Resolver dudas, quejas y sugerencias de los usuarios de manera efectiva. - Mantener actualizados los registros de clientes y ayudar en la gestión de eventos.	- Supervisar las reparaciones menores o informar sobre problemas que requieran asistencia especializada. - Garantizar que las instalaciones estén seguras y en condiciones óptimas para su uso. - Recibir y atender a los clientes en la recepción. - Gestionar inscripciones, renovaciones de membresías y pagos. - Brindar información sobre horarios, clases y servicios del centro. - Resolver dudas, quejas y sugerencias de los usuarios de manera efectiva. - Mantener actualizados los registros de clientes y ayudar en la gestión de eventos.
Personal de marketing y ventas	- Experiencia en atención al cliente, preferiblemente en entornos deportivos o de servicios. - Habilidades de comunicación, empatía y solución de problemas. - Conocimiento en el uso de sistemas de gestión de membresías y reservas. - Capacidad para trabajar bajo presión y ofrecer una experiencia positiva a los clientes. - Título en marketing, comunicación o ventas, con experiencia en el sector deportivo o fitness. - Habilidades en creación de contenido, gestión de redes sociales y marketing digital. - Capacidad para desarrollar estrategias de promoción y captar nuevos clientes. - Experiencia en atención al cliente y ventas de membresías o servicios deportivos.	- Desarrollar y ejecutar campañas de marketing digital y tradicional. - Gestionar la presencia en redes sociales, creando contenido relevante y atractivo. - Realizar promociones, descuentos y eventos especiales para atraer a nuevos clientes. - Colaborar en la creación de programas de fidelización y retención de usuarios. - Medir el impacto de las estrategias y ajustar las acciones según los resultados.

14.4.4. Estructura organizativa

Figura 27. Organigrama



14.4.5. Horarios de operación y turnos

14.4.5.1 Horarios de operación del centro deportivo

Tabla 25. Horarios de operación

Días	Horarios
Lunes a viernes	5:00 AM - 10:00 PM
Sábados	6:00 AM - 8:00 PM
Domingos y Festivos	7:00 AM - 5:00 PM

Este horario amplio permite que los usuarios de diferentes estilos de vida, como trabajadores, estudiantes y personas con horarios flexibles, puedan asistir en el momento que más les convenga.

14.4.5.2 Turnos del Personal. Para cubrir el amplio horario de operación del centro y mantener un servicio continuo de calidad, el personal se organizará en tres turnos.

Tabla 26. *Turnos de personal*

Turnos	Horarios	Personal de turno
Turno mañana (Turno A)	Horario: 5:00 AM - 1:00 PM (lunes a viernes), 6:00 AM - 1:00 PM (sábados), 7:00 AM - 12:00 PM (domingos y festivos).	- Entrenadores - Personal de mantenimiento - Recepcionistas y atención al cliente - Nutricionistas - Fisioterapeutas Personal administrativo (solo de lunes a viernes)
Turno tarde (Turno B)	Horario: 1:00 PM - 9:00 PM (lunes a viernes), 1:00 PM - 8:00 PM (sábados), 12:00 PM - 5:00 PM (domingos y festivos).	- Entrenadores - Personal de mantenimiento - Recepcionistas y atención al cliente - Nutricionistas - Fisioterapeutas Personal administrativo (hasta las 6:00 PM de lunes a viernes)
Turno noche (Turno C)	Horario: 9:00 PM - 10:00 PM (lunes a viernes). Este turno se puede cubrir solo con personal mínimo.	- Entrenadores (clases o entrenamientos programados) - Personal de mantenimiento (limpieza y cierre) - Recepcionistas

14.4.5.3 Distribución de turnos por departamento.

Recepción y atención al cliente: mañana (Turno A): 2-3 personas para gestionar inscripciones, atender consultas y manejar el ingreso. Tarde (turno B): 2-3 personas, incluyendo personal de ventas para gestionar altas de membresías. Noche (turno C): 1 persona para la atención al cliente y cierre del centro.

Entrenadores personales e instructores de clases grupales: mañana (turno A): entrenadores para clases de spinning, yoga, pilates, etc., y entrenamientos personales.

Tarde (turno B): mayor número de clases grupales (horas pico) y atención en áreas de pesas y cardio. Noche (turno C): personal mínimo para clases grupales programadas o entrenamientos personalizados.

Nutricionistas y fisioterapeutas: mañana (Turno A): 1-2 nutricionistas y fisioterapeutas disponibles para consultas y tratamientos. Tarde (turno B): 1-2 profesionales en consulta. noche (Turno C): no disponible, salvo en casos especiales o por citas.

Mantenimiento y limpieza: mañana (turno A): limpieza profunda y mantenimiento básico. Tarde (turno B): supervisión y mantenimiento de equipos en uso, así como limpieza de áreas concurridas. Noche (turno C): limpieza final y preparación para el día siguiente.

Administración: horario general: 9:00 AM - 6:00 PM (lunes a viernes). No se requiere personal administrativo fuera de este horario, excepto en casos especiales.

Horas pico y distribución de clases: horas pico (lunes a viernes): 6:00 AM - 9:00 AM (mañana), 5:00 PM - 8:00 PM (tarde) durante estas horas, se programan más clases grupales y se requiere mayor número de entrenadores en áreas de pesas y cardio. Horas de menor afluencia: 10:00 AM - 12:00 PM, 3:00 PM - 5:00 PM.

14.4.6 Políticas y normas internas

Tabla 27. *Políticas y normas internas*

Políticas		Objetivos	Normas
Seguridad	y	Garantizar la seguridad de todos los usuarios y colaboradores en	- Es obligatorio el uso correcto de los equipos deportivos, y el personal del centro brindará orientación en su uso cuando sea necesario.

Políticas	Objetivos	Normas
	las instalaciones del centro.	- Los entrenadores y personal de mantenimiento deberán realizar inspecciones regulares del equipo para verificar su estado y reportar cualquier desperfecto. - En caso de emergencia, los usuarios deben seguir las indicaciones del personal y dirigirse a las salidas de emergencia señaladas. - Está prohibido el uso de equipos sin supervisión o en horarios no autorizados.
Higiene y mantenimiento	Mantener las instalaciones limpias y seguras, garantizando un ambiente saludable para los usuarios.	- Los usuarios deben limpiar los equipos después de cada uso con los productos desinfectantes provistos. - Es obligatorio el uso de toallas personales durante los entrenamientos para minimizar el contacto directo con las máquinas y evitar la propagación de gérmenes. - El personal de limpieza realizará un mantenimiento regular de las áreas comunes, sanitarios y vestuarios durante todo el día. - No se permite consumir alimentos o bebidas dentro de las áreas de entrenamiento, salvo en las áreas designadas. - Se debe hacer un uso adecuado de los vestuarios y respetar los espacios de los demás usuarios.
Acceso membresía	Regular el acceso al centro y asegurar el uso adecuado de las membresías.	- Los usuarios deben presentar su credencial de membresía al ingresar al centro. El acceso no está permitido sin la credencial o sin un registro previo. - El centro se reserva el derecho de admisión a personas cuyo comportamiento no respete las normas internas. - Las membresías son personales e intransferibles, y cualquier intento de uso indebido resultará en la suspensión o cancelación de la membresía. - Los usuarios deben respetar los horarios de clases y servicios previamente reservados. En caso de cancelación, deben notificar con 24 horas de antelación.
Conducta y respeto	Fomentar un ambiente respetuoso y	- Se espera que todos los usuarios y colaboradores traten a los demás con respeto y consideración en todo momento.

Políticas	Objetivos	Normas
	colaborativo entre usuarios y empleados.	- Está prohibido el uso de lenguaje ofensivo, agresiones físicas o verbales dentro del centro. - No se permite el uso de dispositivos móviles en las áreas de entrenamiento, salvo para propósitos relacionados con la rutina de ejercicio. - El comportamiento inapropiado será sancionado con la suspensión temporal o permanente del acceso al centro.
Salud y estado físico	Proteger la salud de los usuarios y garantizar que utilicen las instalaciones de manera segura.	- Los usuarios deben informar al personal del centro de cualquier condición médica que pueda afectar su capacidad para realizar ejercicio. - Se recomienda a todos los usuarios realizar una evaluación médica antes de iniciar cualquier programa de entrenamiento. - Está prohibido el uso de sustancias prohibidas o estimulantes dentro del centro. - En caso de sentirse mal o experimentar dolor durante el entrenamiento, los usuarios deben informar de inmediato al personal.
Cancelaciones y reembolsos	Regular las condiciones bajo las cuales los usuarios pueden cancelar o solicitar reembolsos por servicios o membresías.	- Las cancelaciones de clases o entrenamientos personalizados deben realizarse con al menos 24 horas de antelación. - No se otorgarán reembolsos por membresías parciales ni por días no utilizados, salvo en casos excepcionales como enfermedad o lesión, debidamente documentados. - Las membresías pueden ser congeladas por un período mínimo de 1 mes y máximo de 6 meses, previa notificación y justificación.
Confidencialidad y protección de datos	Asegurar la privacidad de los datos personales y médicos de los usuarios.	- Todos los datos proporcionados por los usuarios, incluidos datos médicos, se tratarán con estricta confidencialidad. - El centro no compartirá la información de los usuarios con terceros sin su consentimiento explícito, salvo en casos donde la ley lo exija.

Políticas	Objetivos	Normas
Feedback y sugerencias	Fomentar una comunicación abierta entre los usuarios y la administración del centro.	- Los usuarios tienen derecho a solicitar el acceso, corrección o eliminación de sus datos personales en cualquier momento. - El centro proporcionará canales (buzón de sugerencias, encuestas, etc.) para que los usuarios puedan expresar sus comentarios y sugerencias. - Todas las sugerencias serán revisadas por la administración y se tomarán en cuenta para la mejora continua de los servicios. - Las quejas o problemas específicos deben ser reportados directamente en la recepción o a través del equipo de atención al cliente.
Capacitación y desarrollo del personal	Asegurar que el personal del centro esté debidamente capacitado y actualizado en las mejores prácticas de la industria.	- El personal del centro debe participar en capacitaciones regulares sobre el uso de equipos, primeros auxilios y atención al cliente. - Se promoverá el desarrollo profesional del personal mediante la participación en talleres, seminarios y conferencias relacionadas con el deporte, la nutrición y el bienestar. - Se evaluará periódicamente el desempeño del personal para garantizar que mantengan altos estándares de servicio y seguridad.

14.4.7. Control de inventario y mantenimiento

14.4.7.1 Inventario de equipos deportivos y accesorios. Se realizará un inventario inicial al inicio de operaciones y una actualización mensual para garantizar la disponibilidad y estado de los equipos. El sistema de inventario deberá incluir: descripción del equipo, marca, modelo, número de serie, fecha de adquisición, ubicación dentro del centro, estado actual y fecha de la última inspección/mantenimiento. Cada equipo debe estar etiquetado con un código que permita

su rápida identificación en el sistema. Se designará a un encargado de inventario que supervisará el control de equipos y asegurará que las inspecciones se realicen de manera oportuna.

Inventario de materiales y productos de consumo: se llevará un control del stock de productos de uso diario. Esto incluye la cantidad mínima y máxima permitida en almacén para evitar desabastecimientos. Se realizará un inventario semanal de estos insumos para reabastecerse de manera oportuna. Los encargados del área de mantenimiento y limpieza informarán cuando los niveles de productos de consumo se acerquen al mínimo establecido.

14.4.8 Software de gestión de inventario

Se utilizará un software de gestión de inventarios que permita registrar entradas y salidas de equipos, accesorios y productos de consumo. El software enviará alertas cuando se acerque la fecha de mantenimiento de los equipos o cuando el stock de productos de consumo esté por debajo del mínimo. Todos los movimientos de inventario (compra, reparación, reposición) deberán ser registrados en el sistema por el personal autorizado.

14.4.9 Mantenimiento preventivo y correctivo

14.4.9.1 Mantenimiento preventivo. Se creará un calendario de mantenimiento preventivo para cada equipo basado en las recomendaciones del fabricante. El personal de mantenimiento o un proveedor especializado deberá realizar revisiones mensuales o bimensuales de los equipos principales (máquinas de cardio, pesas, equipos de resistencia). Los equipos deberán ser desinfectados y lubricados de acuerdo con los estándares de higiene y operación del centro. Se

llevará un registro detallado de todas las tareas de mantenimiento preventivo, especificando las acciones realizadas y cualquier observación o recomendación futura.

14.4.9.2 Mantenimiento correctivo. Cualquier falla o daño en los equipos debe ser reportado inmediatamente al encargado de mantenimiento o a través del sistema de gestión de inventarios. El equipo dañado debe ser retirado de uso hasta que se repare para evitar accidentes. El personal de mantenimiento, o un técnico especializado, deberá evaluar el problema y realizar la reparación en el menor tiempo posible. Si el equipo no puede ser reparado de inmediato, se deberá proporcionar un equipo de reemplazo o buscar alternativas temporales para no interrumpir los servicios. Se llevará un registro de todas las reparaciones y sus costos, así como de cualquier recomendación para evitar futuros desperfectos.

14.4.10 Procedimientos de seguridad en el mantenimiento

14.4.10.1. Protocolos de seguridad. Durante las labores de mantenimiento, se señalizarán adecuadamente las áreas en donde se esté trabajando para prevenir accidentes. El personal de mantenimiento deberá utilizar el equipo de protección adecuado, como guantes, gafas de seguridad, calzado antideslizante, entre otros. El equipo que se encuentre fuera de servicio deberá estar claramente identificado con avisos visibles que alerten a los usuarios de su estado.

14.4.10.2 Inspecciones regulares de seguridad. Se programarán inspecciones trimestrales de todas las áreas del centro (gimnasio, vestuarios, áreas comunes) para identificar posibles riesgos

o áreas que requieran mejoras. Los resultados de las inspecciones deberán ser documentados, y se establecerá un plan de acción para corregir cualquier deficiencia en el menor tiempo posible.

14.4.11 Proveedores y reposiciones

14.4.11.1 Gestión de proveedores. Se seleccionarán proveedores basados en su calidad, tiempos de entrega y precios competitivos. Se mantendrá un listado actualizado de proveedores aprobados, con un contacto directo para facilitar la reposición de equipos o productos. Cada proveedor deberá cumplir con los estándares de calidad establecidos por el centro.

14.4.11.2 Reposiciones de equipos y accesorios. El equipo que haya completado su vida útil o que no pueda ser reparado deberá ser reemplazado por uno nuevo de acuerdo con el presupuesto asignado. Las reposiciones deben ser planificadas con antelación, considerando el estado del inventario y las necesidades futuras del centro. Se mantendrá un stock de repuestos para los equipos más utilizados, de modo que las reparaciones menores puedan realizarse sin demora.

14.4.12. Sistema de evaluación y mejora continua

El Sistema de Evaluación y Mejora Continua es fundamental para asegurar la calidad del servicio, optimizar la gestión interna y mantener la satisfacción de los usuarios en el centro deportivo integral. Por ende tiene por objetivo mejorar la satisfacción de los usuarios mediante la identificación y resolución de problemas operativos. Aumentar la eficiencia del personal al implementar métodos más efectivos de trabajo y capacitación. Optimizar el uso de recursos para evitar desperdicios y maximizar el rendimiento de los equipos e instalaciones y mantener altos

estándares de calidad en los servicios ofrecidos y asegurar que las necesidades de los usuarios se cumplan continuamente.

14.4.12.1 Evaluación del rendimiento del personal. *Evaluación regular del personal:* se realizarán evaluaciones de desempeño trimestrales para todo el personal, basadas en criterios como puntualidad, trato al cliente, cumplimiento de tareas, proactividad y conocimientos técnicos. Cada evaluación será documentada y discutida con el empleado, brindando oportunidades de retroalimentación y áreas de mejora. Se establecerán objetivos individuales y de equipo para cada evaluación, con seguimiento continuo. El personal con bajo rendimiento será sujeto a capacitaciones adicionales y programas de mejora.

Capacitación continua: el personal participará en capacitaciones semestrales, incluyendo primeros auxilios, nuevas técnicas de entrenamiento, uso adecuado de equipos, y habilidades de atención al cliente. Se evaluará la eficacia de las capacitaciones mediante encuestas de retroalimentación de los empleados y una revisión de su desempeño posterior a los cursos.

14.4.12.2 Evaluación de satisfacción del cliente. *Encuestas de satisfacción:* se implementarán encuestas de satisfacción a los usuarios al menos dos veces al año, cubriendo aspectos como:

- Calidad de los servicios (entrenamientos, clases, instalaciones)
- Atención al cliente y trato del personal
- Limpieza y mantenimiento de las instalaciones
- Disponibilidad de equipos y clases grupales

Las encuestas pueden realizarse en formato digital o físico, y se mantendrán anónimas para incentivar la sinceridad. Los resultados de las encuestas se analizarán y se identificarán las áreas de mejora prioritarias.

Sistema de retroalimentación continua: se habilitarán buzones de sugerencias en el centro y plataformas en línea para que los usuarios puedan expresar sus opiniones de manera continua.

El personal de recepción también estará capacitado para recoger comentarios y sugerencias directas de los usuarios. Las sugerencias serán revisadas semanalmente por el equipo de administración, y se tomará acción en función de su viabilidad y frecuencia de aparición.

14.4.12.3 Evaluación de instalaciones y equipos

Inspección de equipos: se realizarán inspecciones mensuales de todos los equipos de entrenamiento, evaluando su estado, desgaste, y posibles riesgos para los usuarios. Los resultados de las inspecciones serán documentados en un registro de mantenimiento, y se tomarán medidas correctivas inmediatas si se detectan problemas. Se programarán reemplazos y reparaciones de los equipos que no cumplan con los estándares de seguridad o funcionalidad.

Auditorías de mantenimiento de instalaciones: se realizarán auditorías trimestrales de las áreas comunes (gimnasio, vestuarios, piscina, salas de clases) para verificar que se cumplen con los estándares de limpieza, orden y seguridad. El personal de mantenimiento implementará un plan de acción basado en los resultados de las auditorías. Las áreas que no cumplan con los estándares establecidos recibirán una intervención inmediata para evitar problemas mayores.

14.4.12.4 Revisión de procesos operativos

Evaluación de eficiencia operativa: se revisarán periódicamente los procesos de inscripción, control de acceso, gestión de reservas y la atención al cliente para detectar posibles áreas de mejora. Se implementarán nuevas tecnologías o procesos simplificados para reducir tiempos de espera y mejorar la eficiencia en la gestión diaria. El personal administrativo realizará un análisis mensual de los datos operativos para identificar cuellos de botella y buscar soluciones.

Optimización del uso de recursos: se implementarán tecnologías de ahorro energético (luces LED, control automático de iluminación, etc.) y sistemas de eficiencia hídrica. Se realizará un seguimiento del consumo de recursos y se establecerán objetivos de reducción a través de auditorías mensuales. El personal será capacitado en prácticas de uso responsable de los recursos.

14.4.12.5 Sistema de mejora continua

Análisis de resultados: el equipo de administración revisará los resultados de todas las evaluaciones y auditorías mensualmente. Se establecerá un plan de mejora continua basado en los datos recopilados, con acciones específicas y plazos para su implementación. Se evaluará el impacto de las medidas correctivas implementadas, ajustando el plan de mejora según sea necesario.

Ciclo de mejora continua (planificar-hacer-verificar-actuar):

1. Planificar: identificar áreas de mejora y establecer objetivos claros.
2. Hacer: implementar los cambios necesarios y nuevos procedimientos.
3. Verificar: monitorear y medir los resultados obtenidos tras la implementación.
4. Actuar: realizar ajustes o tomar nuevas medidas según los resultados, repitiendo el ciclo de mejora.

14.5 Análisis de riesgos

El análisis de riesgos es fundamental para identificar, evaluar y mitigar posibles amenazas que puedan afectar el funcionamiento del centro deportivo. Este análisis aborda tanto riesgos internos como externos, y su objetivo es garantizar la seguridad de los usuarios y colaboradores, así como la sostenibilidad operativa del centro.

14.5.1 Identificación de riesgos

Tabla 28. Tipo de riesgos

Tipo de riesgos	Descripción	Nivel del Riesgo
Riesgos físicos	<i>Accidentes y lesiones:</i> caídas, lesiones por mal uso de equipos, accidentes en las instalaciones. <i>Fallas en equipos:</i> desperfectos en máquinas de cardio y pesas que puedan causar lesiones. <i>Condiciones de seguridad:</i> problemas de iluminación o mantenimiento que puedan llevar a accidentes.	Alto
Riesgos sanitarios	<i>Infecciones y enfermedades:</i> propagación de enfermedades contagiosas (como COVID-19) debido al uso compartido de equipos. <i>Condiciones higiénicas:</i> falta de limpieza en áreas comunes y vestuarios que pueda afectar la salud de los usuarios.	Bajo
Riesgos operativos	<i>Fallas en sistemas:</i> caídas de sistemas de gestión de reservas, control de acceso o inventarios. <i>Dependencia de proveedores:</i> problemas en la cadena de suministro que afecten la disponibilidad de equipos o productos.	Medio
Riesgos financieros	<i>Fluctuaciones en ingresos:</i> reducción de usuarios o membresías debido a la competencia o cambios en el mercado. <i>Aumento de costos:</i> incremento en costos de operación, mantenimiento o insumos que impacten en la rentabilidad.	Bajo
Riesgos de reputación	<i>Mal servicio al cliente:</i> quejas de usuarios por falta de atención o mala gestión que puedan dañar la imagen del centro. <i>Problemas de seguridad:</i> incidentes que afecten la percepción de seguridad y calidad del servicio.	Bajo
Riesgos regulatorios	<i>Cumplimiento normativo:</i> cambios en regulaciones que afecten el funcionamiento del centro deportivo (licencias, normativas de salud, etc.).	BAJO

14.5.2 Evaluación de riesgos

Cada riesgo identificado se evalúa en función de su probabilidad de ocurrencia y impacto potencial. Se utiliza una matriz de riesgos para clasificar los riesgos como bajos, moderados, altos o críticos.

Tabla 29. *Evaluación de riesgos*

Riesgo	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Nivel de riesgo (probabilidad x impacto)
Accidentes y lesiones	3	4	12 (Alto)
Infecciones y enfermedades	4	5	20 (Crítico)
Fallas en sistemas	2	3	6 (Moderado)
Fluctuaciones en ingresos	3	4	12 (Alto)
Mal Servicio al cliente	4	3	12 (Alto)
Cumplimiento normativo	2	5	10 (Alto)

14.6.3 Plan de acción

Se desarrollarán estrategias específicas para cada uno de los riesgos identificados, con el objetivo de establecer un plan de acción claro y estructurado que pueda ser ejecutado de manera efectiva. Estas estrategias estarán diseñadas para mitigar los impactos potenciales y garantizar la seguridad y eficiencia operativa del centro deportivo.

14.6.3.1 Riesgos físicos

Entrenamiento y conciencia: capacitar a los usuarios sobre el uso correcto de los equipos y ofrecer sesiones informativas sobre seguridad.

Mantenimiento regular: establecer un programa de mantenimiento preventivo para todos los equipos y áreas comunes.

14.6.3.2. Riesgos sanitarios

Protocolos de limpieza: implementar un plan de limpieza riguroso, especialmente en equipos y áreas comunes.

Monitoreo de salud: proveer información sobre salud y bienestar, incluyendo recomendaciones para prevenir enfermedades.

14.6.3.3. Riesgos operativos

Plan de contingencia: desarrollar un plan para manejar fallas en sistemas críticos, con respaldos y procedimientos alternativos.

Diversificación de proveedores: mantener relaciones con múltiples proveedores para garantizar el suministro constante de insumos y equipos.

14.6.3.4. Riesgos financieros. Realizar estudios de mercado periódicos para anticipar cambios en la demanda y adaptar estrategias.

Control de costos: establecer un presupuesto y monitorear los costos operativos para identificar áreas de ahorro.

14.6.3.5. Riesgos de reputación

Capacitación en atención al cliente: formar al personal en habilidades de atención al cliente y resolución de conflictos.

Gestión de crisis: tener un plan de comunicación para manejar situaciones críticas y mantener informados a los usuarios.

14.6.3.6. Riesgos regulatorios

Cumplimiento normativo: mantenerse actualizado sobre regulaciones y normativas aplicables, realizando auditorías internas regulares.

15. Resultados

Durante el proceso de investigación en donde se debía lograr identificar la teoría, las técnicas, diferentes modelos de negocio y tendencias que se estaban presentando en la industria de los centros deportivos. Se logró identificar modelos de gestión exitosos en la industria del deporte, especialmente aquellos que se enfocan en la relación y fortalecimiento del servicio a los clientes, la personalización de servicios fue un factor diferenciador y esencial en los casos de éxito. A su vez el uso de tecnología aplicada al bienestar proporciona una base sólida para adaptar nuevas prácticas al contexto local y ofrecer un servicio de calidad integral. Además, se obtuvo conocimiento sobre las tendencias actuales en el diseño de instalaciones deportivas, como la creación de áreas multiusos y zonas de entrenamiento funcional, optimizando la experiencia del usuario.

La investigación también revela el uso de tecnologías emergentes, como aplicaciones para monitoreo de actividad física y sistemas de gestión de membresías, lo que contribuye a un diseño más competitivo. Asimismo, se analizaron las mejores prácticas organizacionales, desde la capacitación del personal hasta modelos jerárquicos eficientes, proporcionando opciones para estructurar un equipo operativo eficaz. También se evaluó diferentes modelos de sostenibilidad, como el uso eficiente de recursos energéticos y la promoción de hábitos saludables, que aportarán valor social y ambiental al plan de negocios.

En cuanto al proceso de identificación de las enfermedades que surgen por la inactividad física o el sedentarismo la investigación permitió identificar las principales enfermedades asociadas al sedentarismo, como la obesidad, enfermedades cardiovasculares, diabetes tipo 2, hipertensión y trastornos musculoesqueléticos, que podía ser abordadas a través de la oferta de bienestar integral de un centro deportivo integral. Además, se evaluó el impacto del sedentarismo en la salud mental, revelando efectos como el estrés, la ansiedad y la depresión, lo que ofrece argumentos sólidos para incluir programas que combinen ejercicio físico con estrategias de bienestar emocional.

También se determinó la demanda de servicios de salud preventiva, identificando la necesidad de clases de actividad física personalizada, programas de rehabilitación y asesorías nutricionales que promuevan un estilo de vida activo en la población. La investigación permitió identificar esos grupos de interés en la poblacionales que no han sido tenidos presentes en los desarrollos comerciales de un centro deportivo, como adultos mayores y personas con condiciones crónicas, dejando la posibilidad de diseñar programas específicos que se adapten a las necesidades de estos nuevos segmentos de mercado.

Además, existe la posibilidad de crear estrategias de promoción de la actividad física mediante campañas educativas que fomenten la adopción de hábitos saludables como medida preventiva. Con esta base, se pueden llegar proponer programas integrales de salud y bienestar que no solo incluyan el acondicionamiento físico, sino también la nutrición, el control de enfermedades y la mejora de la salud mental, brindando un enfoque diferenciador al centro deportivo.

Los resultados generados por la construcción de un plan de negocios para un centro deportivo abarcan varios aspectos clave que evidencian su viabilidad y potencial. Se incluyen proyecciones financieras que muestran alta rentabilidad; además, se identifica segmentos de

mercado poco explotados, como adultos mayores y mujeres de 30 a 50 años con pocos conocimientos en actividad física que evidenciar la necesidad de crear estrategias de marketing personalizadas.

La planificación operativa detalla la estructura organizativa y los recursos necesarios, así como la variedad de servicios y equipamiento a ofrecer que aún no han sido ofertados en el sector. También se realiza un análisis de riesgos y se establecen flujos de efectivo que sugieren un período de recuperación de capital de 3 años, lo que resalta la sostenibilidad del proyecto a largo plazo y su capacidad para atraer inversores y socios estratégicos.

16. Discusión

La evaluación e interpretación de los resultados obtenidos en este estudio permiten reflexionar sobre las implicaciones que surgen de nuestros hallazgos. En términos teóricos, los resultados confirman la importancia de contar con espacios diseñados específicamente para promover la actividad física y el bienestar de la comunidad. Esto evidenciado a través de la necesidad de obtener espacios innovadores que permitan al usuario comprender mejor la importancia de la actividad física en su vida. Esto resalta la importancia de enfoques interdisciplinarios que consideren no solo la actividad física, sino también aspectos sociales, económicos y culturales que influyen en el comportamiento de la población y brinden una salud integral para todos.

Desde una perspectiva técnica, los hallazgos proporcionan una base sólida para el diseño y la implementación de un Centro Deportivo Integral en Villavicencio. Las estrategias y metodologías identificadas en el estudio son aplicables a contextos similares, lo que aumenta su validez en la creación de planes de negocio que aborden las necesidades de la comunidad de

manera efectiva. Además, la metodología de Marco Lógico empleada garantiza el procedimiento y la utilización de la información lo que acredita y garantiza aun mas los resultados obtenidos.

Los resultados no solo validan la necesidad de un centro deportivo en la región, sino que también ofrecen un marco técnico que puede guiar futuras iniciativas en otros contextos, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la actividad física en las comunidades.

17. Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo ha aportado de manera significativa a la justificación planteada, la cual enfatizaba la necesidad urgente de reducir las enfermedades generadas por la inactividad física en la ciudad de Villavicencio. A través de un enfoque estructurado y metodológico, se lograron resultados que responden a los objetivos establecidos, permitiendo así la creación de un plan de negocios adecuado para un Centro Deportivo Integral.

A partir de este proceso, se ha evidenciado una notable ausencia de espacios con un enfoque integral en la ciudad de Villavicencio que satisfagan adecuadamente las necesidades de la población. Aunque se han construido instalaciones deportivas de buena calidad, estas aún presentan deficiencias en la oferta de sus servicios, lo que limita su capacidad para atender a diversos segmentos de mercado. Es importante señalar que hay oportunidades que pueden ser mejor aprovechadas para maximizar el impacto y la accesibilidad de estos espacios en la comunidad.

Los resultados del trabajo no solo se limitan a la propuesta de un plan de negocios para la construcción de un centro deportivo, sino que también incluyen la validación de la metodología de Marco Lógico como herramienta eficaz para la planificación y ejecución de proyectos. Esta metodología asegura que las decisiones se fundamenten en un análisis riguroso, lo que respalda la

viabilidad y sostenibilidad del centro. Asimismo, se espera que la implementación de este modelo no solo beneficie a Villavicencio, sino que también sirva como un referente para otras regiones que enfrenten desafíos similares en la promoción de la actividad física y en la reducción y mitigación de enfermedades generadas por el sedentarismo.

Las contribuciones de este trabajo se extienden al ámbito local, regional, nacional e internacional. A nivel local, se espera que el centro deportivo fomente la cohesión social y el bienestar de la comunidad. En un contexto regional, puede servir como un modelo replicable para otras ciudades, promoviendo el desarrollo de espacios que alienten un estilo de vida activo. A nivel nacional e internacional, los hallazgos del proyecto pueden contribuir a la discusión sobre políticas de salud pública y prevención de enfermedades no transmisibles, alineándose con iniciativas globales para mejorar la calidad de vida de las poblaciones.

Finalmente, se sugieren varias recomendaciones para futuros proyectos de similar naturaleza, tales como realizar diagnósticos continuos a la población para ajustar estrategias y entender sus necesidades, involucrar activamente a la comunidad en la planificación y ejecución debido a que a través del trabajo mancomunado se logran mejores resultados, y establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para medir el impacto.

Referencias

- Actinver. (10 de 11 de 2022). *¿Qué son los indicadores económicos?* Obtenido de Actinver:
<https://actinver.com/que-son-indicadores-economicos>
- Alcaldía de Villavicencio - Meta. (07 de 08 de 2020). *En Villavicencio nueve de cada diez personas tienen sobrepeso y cinco sufren de obesidad mórbida.* Obtenido de Alcaldía de Villavicencio - Meta:
<https://historico.villavicencio.gov.co/NuestraAlcaldia/SalaDePrensa/Paginas/EN-VILLAVICENCIO-NUEVE-DE-CADA-DIEZ-PERSONAS-TIENEN-SOBREPESO-Y-CINCO-SUFREN-DE-OBESIDAD-M%C3%93RBIDA.aspx>
- Alcaldía de Villavicencio - Meta. (2023). *Información del Municipio.* Recuperado el 08 de 08 de 2024, de Alcaldía de Villavicencio - Meta:
<https://villavicencio.gov.co/municipio/informacion-del-municipio/>
- Arenas, M. .. (2013). El Marco Logico como una respuesta a tres problemas. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 51-66. Recuperado el 23 de 03 de 2024, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2013000100007&lng=es&lng=es.
- BBVA. (7 de 10 de 2024). *¿Qué es la sostenibilidad? Un camino urgente y sin marcha atrás.* Obtenido de bbva: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-sostenibilidad-un-camino-urgente-y-sin-marcha-atras/>
- Benavente , E. (2024). *Gestión del cronograma y su influencia en el éxito de los proyectos en micro y pequeñas empresas constructoras de Arequipa 2022-2023.* Arequipa, Peru:

- Universidad Católica de Santa María. Obtenido de <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/fbedc82e-09f6-4234-9fc3-62ba1095d0af>
- Benítez, J., y Morales, S. (2016). *Espacios para la actividad físico deportiva*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Blanco, A., Vasquez, A., Garcia, R., y Melamed-Varela, E. (2020). *Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos*. Obtenido de https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5949/Estructura_Organizacional_Determinante_Competitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Camacho, H., Camara, L., Cascante, R., y Sainz, G. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno Para La Identificación y Diseño De Proyectos De Desarrollo*. Madrid, España,: Fundación CIDEAL. Obtenido de https://themys.sid.uncu.edu.ar/rpalma/Toma_Decision/Casos/Enfoque_Marco_Logico_EML_10_casos.pdf
- Cardenas, L., Cruz, N., y Alvarez, N. (2022). Revisión del marco lógico: conceptualización, metodología, variaciones y aplicabilidad en la gerencia de proyectos y programas. *Revista Inquietud Empresarial*. doi:<https://doi.org/10.19053/01211048.13408>
- Cardenas, L., Cruz, N., y Cardona, N. (2022). Revisión del marco lógico: conceptualización, metodología, variaciones y aplicabilidad en la gerencia de proyectos y programas. *Inquietud Empresaria*, 22(1), 117-133. doi:<https://doi.org/10.19053/01211048.13408>

- Carvajal, L. (08 de 10 de 2024). *Los Recursos en la Investigación Científica y sus clases*. Obtenido de Lizardo Carvajal R.: <https://www.lizardo-carvajal.com/los-recursos-en-la-investigacion-cientifica-y-sus-clases/>
- Clinica Universidad de los Andes. (2020). *Sedentarismo*. Obtenido de Clinica Universidad de los Andes: <https://www.clinicauandes.cl/medicos-y-especialidades/diccionario-medico/detalle-glosario/sedentarismo>
- Coppola , C., Vollero , A., y Siano , A. (23 de 01 de 2023). *Developing dynamic capabilities for the circular economy in the textile and clothing industry in Italy: A natural-resource-based view*. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/bse.3394>
- Correa , J., Ramirez , L., y Castaño , C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 179-194. Recuperado el 24 de 03 de 2024, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052010000100011&lng=en&lng=es.
- Correa. (03 de 2024). *Informe OBS: La industria del deporte y el fitness*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-la-industria-del-deporte-y-el-fitness>
- Corredor, A. M. (2021). *Diseña tu modelo de negocio: Y alinéalo con tu propósito con el método. MERAKIU*. Obtenido de https://www.google.com.co/books/edition/DISE%C3%91A_TU_MODELO_DE_NEGOCIO/6LYVEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&kptab=overview

Decreto 4183. (3 de 10 de 2011). Obtenido de Dirección de Desarrollo Social:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44639>

Del Castillo, A. (2019). *Plan de NEgocios para la Instalación de un Centro Deportivo en la*

Ciudad de Guadalajara. Guadalajara, Mexico: Industriales ETSII - UPM. Obtenido de
file:///C:/Users/GEORG/OneDrive%20-

%20Universidad%20Santo%20Tom%C3%A1s%20Bucaramanga/USTA%20POSGRAD
O/3ER%20SEMESTRE/2.%20Seminario%20II/Actividades/1.%20DESARROLLO%20
DEL%20PROYECTO/Base%20Teorica%20en%20PDF/Internacional/TFG_ALEJANDR
O_DEL_CASTILLO_DOMINGU

Del Conde, E., y Lopez , C. (2022). *Relación entre la Actividad Física e Indicadores de Salud*

Mental. Mexico: Departamento de Psicología, universidad Iberoamericana, Mexico .

Del Regno, L. (2012). *La importancia del anàlisis del contexto.* Petrotecnia. Obtenido de

<https://www.petrotecnica.com.ar/febrero12/sin/LaImportancia.pdf>

Delgado, W. (2020). *Plan de Negocios para la creación y constitución del Club Deportivo Kickoff.*

Piedecuesta Santander, Colombia: CRAI- Universidad Santo Tomas. Obtenido de
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/29980?show=full>

DNP. (2017). *ABC de la viabilidad Criterios para dar viabilidad a un proyecto de inversión*

pública. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación :

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/ABC%20DE%20LA%20VIABILIDAD%20DE%20PROYECTOS.pdf)
[WEB/ABC%20DE%20LA%20VIABILIDAD%20DE%20PROYECTOS.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/ABC%20DE%20LA%20VIABILIDAD%20DE%20PROYECTOS.pdf)

ENSIN. (2015). *Encuesta Nacional de la Situación Nutricional.* Ministerio de Salud Colombia.

Obtenido

de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/documento-metodologico-ensin-2015.pdf>

European Commission. (19 de 9 de 2022). *New Eurobarometer on sport and physical activity shows that 55% of Europeans exercise**. Obtenido de European Commission : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_5573

Garcia , N. (22 de 05 de 2019). *¿Sabes Calcular ROI, el VAN y el TIR?* Obtenido de grownowng: <https://www.grownowng.com/ejemplo-roi-van-tir/>

Garcia. (2023). El lienzo de modelo de negocios o modelo canvas: herramienta para emprendedores. *Revista FAECO sapiens*, vol. 6, núm. 1,. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213811033/>

Gardey, A., y Perez , J. (14 de 04 de 2023). *Plan de negocios - Qué es, importancia, definición y concepto*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/plan-de-negocios/>

Garzon , J., y Aragon , L. (2021). Sedentarismo, actividad física y salud: una revision narrativa (Sedentary lifestyle, physical activity and health: a narrative review). *Retos*, 42, 478–499. doi:<https://doi.org/10.47197/retos.v42i0.82644>

Giron, A. (2021). *Metodologías de Gestión de Proyectos. Estudiocomparativo y propuesta de guía de elección*. Sevilla: Universidad de Sevilla. Obtenido de <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/93363/fichero/TFG-3363+GIRON+SEVILLANO%2C+ANGEL+DE+JESUS.pdf>

Grodin , H., Yue , N., Sterling , J., y Harper , R. (05 de 01 de 2024). *Decalf: A Directed, Effective Cost-Aware Logical Framework*. Obtenido de <https://doi.org/10.1145/3632852>

Herrera, D. (2020). *Metodologia marco logico en proyectos de investigación módulo 2*. Universidad Santo Tomas. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11634/27386>

IHRSA. (2020). *El informe global de la IHRSA 2020: Los clubes registran cifras récord en 2019*.

IHRSA. Obtenido de <https://es.ihrsa.org/about/media-center/press-releases/the-2020-ihrsa-global-report-clubs-post-record-numbers-in-2019/>

IMDER. (29 de 03 de 2024). Obtenido de Clubes Imder Villavicencio: <https://www.imdervillavicencio.gov.co/clubes>

Innpulsa. (2017). *Guía para la formulación de proyectos bajo el enfoque de marco lógico*. Colombia: Fundación suiza de cooperación para el desarrollo técnico - Swisscontact. Obtenido de https://www.swisscontact.org/_Resources/Persistent/3/4/b/d/34bd2731751cb590d5ad65fe41b5e49fcba337d/Gui__a_para_formulacion_de_marco_logico.pdf

Instituto Nacional de Cancer. (2024). *Obesidad*. Obtenido de Instituto Nacional de Cancer: <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/obesidad>

Leiva , A., Martinez , M., Moreno , C., Salas , C., Ramirez , R., Diaz , X., . . . Celis , C. (2017). El sedentarismo se asocia a un incremento de factores de riesgo cardiovascular y metabólicos independiente de los niveles de actividad física. *Revista médica de Chile*, 145(4), 458-467. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872017000400006>

Ley 1967. (2019). Obtenido de Dirección de Desarrollo Social: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1967_2019.html

Ley 934. (2024). Obtenido de Dirección de Desarrollo Social: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0934_2004.html

Lopez, M. (12 de 10 de 2023). *Plan de negocios para la producción de Fibra de Cáñamo a partir de cannabis no psicoactivo para el sector textil en Colombia*. Obtenido de

https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/8305/T_MBA_668.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lozano , L., Caicedo , J., Fernandez , T., y Onofre , R. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of Science and Research*, 4(CIEIS2019), 87–99. Obtenido de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786>

Lozano, R. (21 de 07 de 2015). *Colombia tiene cerca del 1 % de gimnasios del mundo*. Obtenido de El Tiempo : <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16125076>

medlineplus. (2024). *Qué es la enfermedad cardiovascular*. Obtenido de medlineplus: <https://medlineplus.gov/spanish/ency/patientinstructions/000759.htm>

Min Deporte. (20 de 2 de 2024). *La promoción de la actividad física, una prioridad para los colombianos*. Obtenido de Ministerio del Deporte Colombia : <https://www.mindeporte.gov.co/sala-prensa/noticias-mindeporte/promocion-actividad-fisica-prioridad-para-los-colombianos>

Min Educaciòn. (25 de 05 de 2023). *Importancia y beneficios de la actividad física*. Obtenido de Ministerio de Educaciòn de Colombia: <https://www.mineduccion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Actividad-Fisica/414961:Importancia-y-beneficios-de-la-actividad-fisica>

Minciencias. (25 de 10 de 2024). *Innovaciòn*. Obtenido de Minciencias: <https://minciencias.gov.co/glosario/innovacion>

Miraba , J. (2018). *Impacto social y desarrollo comunitario caso cerleco*. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4406/1/UPSE-TOD-2018-0003.pdf>

- Monje, C. (2011). *Metodologías de la investigación cuantitativa y cualitativa Guía didáctica*. Neiva.: Universidad SurColombia, Facultad de Ciencias sociales y humanas. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- OMS. (5 de 10 de 2022). *Actividad física: Beneficios y riesgos de la actividad física y el comportamiento sedentario*. Obtenido de OMS: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity#:~:text=La%20inactividad%20f%C3%ADsica%20es%20uno,nivel%20suficiente%20de%20actividad%20f%C3%ADsica>.
- OMS. (16 de 10 de 2023). *Enfermedades no transmisibles*. Obtenido de OMS: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/noncommunicable-diseases>
- OMS. (26 de 06 de 2024). *Actividad física*. Obtenido de OMS: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- OMS. (1 de 03 de 2024). *Obesidad y sobrepeso: Datos y cifras*. Obtenido de OMS: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>
- OPS. (2019). *Plan de acción mundial sobre actividad física 2018-2030*. Obtenido de Organización Panamericana Para La Salud: https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/50904/9789275320600_spa.pdf
- Ortegón , E., Pacheco, J., y Prieto , A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Obtenido de CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>

- Ortiz, J. N. (2021). La importancia de los espacios y escenarios deportivos para la práctica de la recreación y el deporte. *Revista internacional de pedagogía e innovación educativa*, 209-234.
- Oxford Learner's Dictionaries. (2024). *sports center*. Obtenido de Oxford Learner's Dictionaries: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/sports-center
- Perez , J., y Gardey , A. (18 de 05 de 2021). *Interdisciplinariedad - Qué es, ejemplos, definición y concepto*. Obtenido de definicion.de: <https://definicion.de/interdisciplinariedad/>
- Pinto, J. K. (2020). *Project ManageMent achievingcoMPetitiveadvantage*. Pennsylvania State University: Pearson. Obtenido de <https://thuvienshoasen.edu.vn/v/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/123456789/12634/Contents.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Portafolio. (22 de 11 de 2022). *La industria de los gimnasios en Colombia tiene buena salud*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/la-industria-de-los-gimnasios-en-colombia-tiene-buena-salud-574430>
- Porto , J., y Merino , M. (15 de 12 de 2021). *Viabilidad - Qué es, definición y concepto*. Obtenido de Definicion.de : <https://definicion.de/viabilidad/>
- Prieto, J. (2023). *Investigación de mercados - 3ra edición*. Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=yid=tQpZEAAAQBAJ&oi=fnd&ypg=PR17&dq=estudios+de+mercado&yots=EgdO9uUS-2&sig=m8CnBVUOvVF43UhRIGh7-hfPAv8#v=onepage&q=estudios%20de%20mercado&yf=false>
- Prodis. (10 de 05 de 2023). *La importancia de la metodología en la investigación en educación*. Obtenido de fundación Prodis: <https://prodis360.org/la-importancia-de-la-metodologia-en->

la-investigacion-en-

educacion/#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20de%20investigaci%C3%B3n%20p
ermite, conclusiones%20sobre%20el%20fen%C3%B3meno%20estudiado.

Quiroa , M. (01 de 01 de 2020). *Segmento de mercado*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/segmento-de-mercado.html>

Ramirez , M., Rodriguez , M., y Gonzalez , J. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque
Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información tecnológica*, 30(6), 177-192.
Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600177>

Rebollar , S., Posadas , R., Rebollar , E., Hernandez , J., y Gonzalez , F. (2020). Aportes a
indicadores de evaluación privada de proyectos de inversión. *Revista Mexicana de
Agronegocios*, 444 - 461. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14163631004>

Rodriguez, B. (2022). *Plan de negocio para la creación de un club deportivo de futbol en la ciudad
de Bucaramanga*. Bucaramanga: CRAI- Universidad Santo Tomas. Obtenido de
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/48611?show=full>

Rodríguez, R. (2019). *Metodología del Marco Lógico con Enfoque de Gestión de Riesgos para
mejorar la eficacia de los Proyectos de Cooperación al Desarrollo*. Tesis (Doctoral),
E.T.S.I. Industriales (UPM)., Madrid. doi:<https://doi.org/10.20868/UPM.thesis.55788>.

Ruppel , C., y Borlandelli, M. (2020). *Diseño e innovación en el interior*. Obtenido de
file:///C:/Users/GEORG/Downloads/Dialnet-
DisenoEInnovacionEnElInteriorDeUnidadesProductivas-8297460.pdf

- Sanchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. ,. *Visión Gerencial*, (2), 328-343. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>
- Sánchez, S. (2018). *Plan de negocio para la creación de un gimnasio: centro deportivo castellana centro*. Madrid: Universidad Pontificia COMILLAS. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/147830/retrieve>
- SEGIB. (2019). *El deporte como herramienta sostenible*. Iberoamerica.: Equoras SL. Obtenido de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/SEGIB-CID-Deporte-y-ODS-Librillo-1.pdf>
- Sevilla, A. (16 de 02 de 2024). *¿Qué es la rentabilidad?* Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Shuhailo, Y., y Derkach, T. (2021). Project-based learning for undergraduate engineering students minoring in textile technology and design. *Journal of Physics: Conference Series*. Obtenido de <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1840/1/012042/pdf>
- SLNE, Promeve Consultoria e formacìon. (2012). *Atraer inversores para tu proyecto*. Santiago de Compostela: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA). Obtenido de https://www.igape.gal/images/02-emprendedores/02-01-creacion-empresas/10CPX_AtraerInversores_cast.pdf
- Subdireccìon de Proyectos e informaciòn para la inversiòn publica. (01 de 01 de 2023). *Metodología General Ajustada para la formulaciòn de proyectos de inversiòn pública en Colombia*. Obtenido de Subdireccìon de Proyectos e informaciòn para la inversiòn publica: https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento_conceptual_2023.pdf

- USAID . (2019). *Formulación de Proyectos-Marco Lógico y Metodología General Ajustada - MGA*. Obtenido de Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XRF9.pdf
- Valcarce , M., Arroyo , A., L. Veiga , O., y Morales , C. (2022). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en Colombia para el Año 2022 (National Survey of Fitness Trends in Colombia for 2022). *Retos*, 5, 483–495. doi:<https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.93100>
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S2218-36202020000300160ylng=esytlng=es.
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Varela-Moreiras , G., Alguacil, L., Alonso , E., Aranceta , J., Avila , J., Aznar, S., . . . Zamora , S. (2013). *Obesidad y sedentarismo en el siglo XXI: ¿qué se puede y se debe hacer?. Nutrición Hospitalaria*. Obtenido de Obesidad y sedentarismo en el siglo XXI: ¿qué se puede y se debe hacer?. *Nutrición Hospitalaria*: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0212-16112013001100001ylng=esytlng=es.
- Vinegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. lulu.com. Obtenido de <https://books.google.co.ve/books?id=Ki09ngEACAAJyprintsec=frontcover#v=onepageyqyf=false>

- Wisudayati, T., Hidayat , D., y Sudrajat, D. (2019). The Development of Non-Tax State Revenue Potency by Applying the Logical Framework Approach: A Case Study of Nagrak Research Station in Bogor District, West Java. *Jurnal Penelitian Kehutanan Wallacea*. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/reader/f7dce8938188d56cf0687063c0c51a0125fe60a4>
- Zambrano, A. (2020). *Guía para la elaboración del plan de negocios*. Colombia: Escuela Colombiana de Ingenieria Julio Garavito. Obtenido de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/1705/Gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20plan%20de%20negocio.pdf?sequence=2>