

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO DE
CROSSFIT EN LA COMUNA 15 DE LA CIUDAD DE CALI PARA EL AÑO 2019.**

**ALEJANDRA MORALES ORTEGA
ERIKA VANESSA VALENCIA RAIGOZA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2019**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO DE
CROSSFIT EN LA COMUNA 15 DE LA CIUDAD DE CALI PARA EL AÑO 2019.**

**ALEJANDRA MORALES ORTEGA
ERIKA VANESSA VALENCIA RAIGOZA**

Trabajo de grado para optar por el título de Administradora de empresas

**DIRECTOR
JULIAN ANDRES MAYA
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2019**

Palmira 8 de agosto de 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener unos de los anhelos más deseados en mi formación profesional.

A mi hermoso hijo Miguel Ángel, que me cambio mi vida y me ha dado la fuerza y la inspiración de seguir adelante con esta meta de vida, para afrontar los sacrificios de todos estos años, para ser un ejemplo de que todo con esfuerzo y perseverancia se puede lograr lo que nos propongamos.

A mi familia que durante este proceso han estado presente y me han apoyado en este proceso.

Alejandra Morales Ortega

Este trabajo se lo dedico a mi hermosa familia, a mi padre por ser un hombre tan comprensivo conmigo, a mi madre por ser la mejor de todas siempre me han enseñado que con amor, dedicación y esperanza podemos alcanzar los objetivos que nos proponemos en la vida.

A mis hermanas Diana y Paola que las amo con todo mi ser y que siempre nos hemos apoyado en todo. A veces me asombra para bien tanto amor y tanta unión entre nosotras.

Erika Vanessa Valencia Raigoza

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi gratitud a Dios, que con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Le agradezco a mi hijo Miguel Ángel, que a pesar de su corta edad me ha enseñado muchas lecciones y me impulsas a superarme, para ser mejor cada día, gracias por brindarme muchos momentos de alegría, te amo inmensamente.

Infinitas gracias a mi tía nidia, por todo su apoyo incondicional a mi vida, por estar siempre para mí, por su bondad, por sus regaños, por tenerme siempre presente en todas sus oraciones y que Dios siga bendiciendo, y goces de muy buena salud, has sido un ángel a mi vida y a la de mi hijo, personal y espiritualmente. También gracias a mi tía mari, que tuvimos muchos inconvenientes, pero siempre me ha apoyado y me has querido e hiciste todo lo que pudiste para darme lo necesario, espero de todo corazón te mejores y puedas tener una buena vida.

Gracias a clara por tus buenos consejos, tu apoyo, por darme la fortaleza para seguir adelante en momentos de debilidad, y toda la buena voluntad que me has demostrado.

Agradezco a mi compañera de tesis Erika, por su comprensión, confianza, por haber formado un equipo de trabajo para lograr esta meta, por todas nuestras noches de desvelos, que hoy nos han llevado a este punto de nuestras vidas con muchos conocimientos y muchas aspiraciones.

De igual manera agradezco a mi director de tesis, Julián Maya, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo. A los profesores que me han visto crecer como persona, y que gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichosa.

Y por último a todos los que contribuyeron un granito de arena, para llegar a esta meta.

Alejandra Morales Ortega

Antes que todo le doy infinitas gracias a Dios, por permitirme culminar una etapa en mi vida, sin él en mi vida nada bueno sería posible.

Gracias a toda mi familia abuelos, papás, hermanas, tíos, prima Dani, de verdad. ¡Como los quiero! Nada de esto sería posible sin su colaboración, sin sus consejos, siento que en muchos momentos difíciles en que estuve a punto de rendirme me dieron la fuerza suficiente para culminar mi estudio.

Gracias a mi compañera de trabajo y colega Alejandra, sin su compromiso y dedicación no estaríamos llegando a la meta.

Gracias a mi tutor de trabajo, Julián maya por su orientación, dedicación y acompañamiento en todo este proceso.

Gracias a mis amigos, en especial a Cristian Solís, por ser de esas personas positivas y optimistas que necesitamos que estén siempre a nuestro lado.

Gracias a mi Félix por ser mi voz de aliento, por tus consejos, tus regaños, tus ocurrencias y buen sentido del humor, eres el mejor en todo.

Erika Vanessa Valencia Raigoza

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. ANTECEDENTES.....	15
2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	25
3. PREGUNTA DE INVESTIGACION	28
4. OBJETIVOS.....	29
OBJETIVO GENERAL	29
OBJETIVOS ESPECIFICOS	29
5. JUSTIFICACIÓN.....	30
6. MARCOS DE REFERENCIA	32
MARCO CONTEXTUAL	32
MARCO TEORICO	35
6.1.1. Modelo de Negocio	35
6.1.2. Modelo Canvas	36
6.1.2.1. Segmentos del mercado:	37
6.1.2.2. Propuesta de valor.....	38
6.1.2.3. Canales.....	39
6.1.2.4. Relación con los clientes	39
6.1.2.5. Fuente de ingresos	39
6.1.2.6. Recursos Claves.....	40
6.1.2.7. Actividades Clave	40
6.1.2.8. Socios Claves	41
6.1.2.9. Estructura de costos	41
6.1.3. Análisis del Entorno.....	43
6.1.3.1. Análisis PESTEL	43
6.1.3.2. Análisis DOFA	45
6.1.4. 6.1.2. Análisis 5 fuerzas de Porter.....	47
6.1.4.1. Economía de Escala	48
6.1.4.2. Diferenciación del producto	50

6.1.4.3. Inversión de Capital	52
6.1.4.4. Ventajas y Desventajas de los costos en escala	53
6.1.4.4.1. Ventajas.....	53
6.1.4.4.2. Desventajas.....	54
6.1.4.5. Canales de Distribución	54
6.1.4.6. El know How	55
6.1.4.7. Política Gubernamental	57
MARCO CONCEPTUAL.....	59
MARCO JURIDICO	61
6.1.5. Requisitos para constituir una sociedad por acciones simplificada	62
6.1.6. Matrícula de una sucursal:	63
6.1.7. Requisitos para el ejercicio de actividades económicas.....	64
6.1.8. Requisitos que se deben cumplir durante la ejecución de la actividad económica	64
6.1.9. 6.2.5. Compromisos con el Estado.....	65
7. METODOLOGIA DE ESTUDIO	65
TIPO DE ESTUDIO	66
METODO	66
POBLACIÓN.....	66
MUESTRA	67
7.4. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	68
7.1.1. 7.4.1. Fuentes primarias.....	68
7.1.2. 7.4.2. Fuentes secundarias	69
7.5. MODELO DE ENCUESTA.....	69
7.6. FICHA TECNICA	72
8. DESARROLLO DE CAPITULOS	73
8.1.1 CAPITULO I DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA UN BOX DE CROSSFIT	73
8.1.1.1. Misión	74
8.1.1.2. Visión.....	74
8.1.1.3. Objetivos Corporativos	74
8.1.1.4. Logo de la Empresa.....	75

8.1.1.5.	Organigrama.....	75
8.1.1.6.	Perfiles de cargos	76
8.1.1.7.	Manual de funciones.....	77
8.1.1.8.	Tipo de sociedad	80
8.1.2.	Direccionamiento estratégico	81
8.1.2.1.	Ventaja competitiva	81
8.1.2.2.	Estrategia.....	82
8.1.2.3.	Táctica	82
8.1.3.	Análisis Administrativo	83
8.1.3.1.	La empresa.....	83
8.1.3.2.	El mercado.....	83
8.1.3.3.	Potencial Financiero	85
CAPITULO II.....		86
8.1.4.	Análisis del mercado	86
8.1.4.1.	5 fuerzas de Porter	86
8.1.4.1.1.	Rivalidad entre competidores	86
8.1.4.1.2.	Posibilidad de entrada de nuevos competidores	87
8.1.4.1.3.	Amenaza de productos sustitutos.....	87
8.1.4.1.4.	Poder de negociación de los clientes	87
8.1.4.1.5.	Poder de negociación de los proveedores	87
8.1.4.2.	Análisis PESTEL.....	88
8.1.4.2.1.	Factores Políticos	88
8.1.4.2.2.	Factores Económicos	89
8.1.4.2.3.	Factores Sociales	89
8.1.4.2.4.	Factores Tecnológicos	89
8.2.1.2.4.	Factores ecológicos.....	89
8.1.4.3.	Análisis DOFA del mercado.....	90
8.1.4.4.	Plan de Marketing.....	91
8.1.4.4.1.	Producto	91
8.1.4.4.2.	Plaza	91
8.1.4.4.3.	Promoción	92

8.1.4.5. Análisis de la encuesta	94
8.1.4.5.1. Género	94
8.1.4.5.2. Rango de edades	94
8.1.4.5.3. Conocimientos de Crossfit.....	96
8.1.4.5.4. Frecuencia de práctica	97
8.1.4.5.1. Preferencias	98
8.1.4.5.2. Conocimiento sobre otros Gimnasios de Crossfit.....	98
8.1.4.5.3. Actividad Reciente en Gimnasios	99
8.1.4.5.4. Tiempo de duración en el gimnasio	99
CAPITULO III.....	109
8.1.4.6. Análisis Financiero.....	109
9. MODELO DE NEGOCIO PARA BOXPANTHER BASADO EN LA TEORIA DEL MODELO CANVAS.....	125
10. CONCLUSIONES	128
11. RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	130

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Lienzo Canvas.....	42
Ilustración 2 Ejemplo de un cuadro con análisis PESTEL	45
Ilustración 3 Ejemplo Matriz DOFA	46
Ilustración 4 Curva de Economía de Escala.....	49
Ilustración 5. Organigrama de la empresa	75
Ilustración 6 Cuadro PESTEL	88
Ilustración 7 Encuesta: Pregunta 1	94
Ilustración 8 Encuesta: Pregunta 2	95
Ilustración 9 Encuesta: Pregunta 3	96
Ilustración 10 Encuesta: Pregunta 4	96
Ilustración 11 Encuesta: Pregunta 5	97
Ilustración 12 Encuesta: Pregunta 6	98
Ilustración 13 Encuesta: Pregunta 7	99
Ilustración 14 Encuesta: Pregunta 8	99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Recursos Clave Modelo Canvas	40
Tabla 2 Ficha Técnica	72
Tabla 3 Manual de funciones Gerente.....	77
Tabla 4 Manual de Funciones Administrador.....	78
Tabla 5 Manual de Funciones Entrenadores	79
Tabla 6 Manual de Funciones Oficios Varios.....	80
Tabla 7 promedio tarifas de box	86
Tabla 8 listado de activos.....	109
Tabla 9 gastos pre operativos.....	113
Tabla 10 salarios.....	113
Tabla 11 costos de operación.....	114
Tabla 12 relación gastos mensuales.....	115
Tabla 13 presupuesto de ventas	115
Tabla 14 presupuesto de ventas en pesos.....	116
Tabla 15 flujo de caja.....	118
Tabla 16 balance general.....	120
Tabla 17 estado de resultados	122
Tabla 18 TIR.....	124

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de un plan de negocio no es algo que ocurre de la noche a la mañana, es un proceso que requiere de tiempo y en el cual se debe enfocar todos los esfuerzos de los emprendedores para garantizar el éxito del mismo. Esta investigación se realiza con el fin de conocer la magnitud y la viabilidad que representa el mercado Fitness en Cali, Colombia su crecimiento y la fuerza que ha tomado en los últimos años.

Una idea de negocio está muy ligada a la personalidad del emprendedor, en el caso de las ponentes de este trabajo, se puede decir que lograron alinear sus objetivos personales con los laborales, con la necesidad de desarrollar un negocio propio, pero además el complementar el crecimiento personal en esta etapa de la vida en donde sus actividades pertenecen al mundo del fitness. La idea de mezclar ambos conceptos “negocio propio” y el “mundo del fitness” el gusto por el deporte, la competencia y los gimnasios, la generación de un bienestar común, servicio a las personas al promover una cultura y hábito de entrenamiento físico, los hace superarse cada día más.

En el país al ver que esta cultura se está imponiendo y como las personas se preocupan más por su salud o su apariencia, pero en este ritmo de vida el tiempo es un limitante, aunque los avances de las ciencias del deporte, educación física y salud humana han definido nuevas estrategias, métodos y formas de acondicionamiento físico en las personas.

La integración de ejercicios, actividad física y hábitos saludables contribuyen al mejoramiento de la salud brindando una mejor calidad de vida.

Hoy en día la exigencia en el deporte y actividad físicas han posicionado a los gimnasios de Crossfit a nivel internacional como referente de rendimiento físico – deportivo estableciendo una cultura de alto rendimiento deportivo y resultados más rápidos y precisos.

Con la información anterior se decidió realizar el siguiente trabajo en donde se busca plasmar un modelo de negocio que satisface unas necesidades del mercado, con una serie de estrategias que agregan valor adicional al entrenamiento.

Para complementar todo, se realiza por medio de un modelo de negocio Canvas, el cual es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder en el 2009, que consiste en implementar 9 pasos que nos ayudaron a agregar valor a la propuesta de negocio, de nuestros inversionistas, de una manera sencilla, la cual hace parte del éxito de este modelo.

RESUMEN

El siguiente escrito muestra las proyecciones para la creación de un gimnasio o Box de Crossfit en la comuna 15 de la ciudad de Cali para el año 2019, el proyecto está enfocado en ofrecer éste servicio de entrenamiento de alta intensidad a uno de los sectores populares de la ciudad; con un target específico se pretende seducir a los clientes potenciales, hombres y mujeres con edades entre 18 a 35 años para que hagan parte de esta comunidad deportiva con el fin de que cada integrante del equipo mejore sus condiciones físicas y por ende su calidad de vida.

Para el desarrollo de este proyecto se tiene en cuenta la viabilidad financiera, el análisis del mercado, se definirá la estructura organizacional que permita tener un óptimo desempeño en el mercado. Por otra parte, se hace uso de la herramienta de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio CANVAS propuesto por Alexander Osterwalder.

Por último, este trabajo ofrece una perspectiva de lo que podría ser el negocio y permite resolver los objetivos planteados al inicio del mismo.

Palabras Clave: Crossfit, Box, target, Canvas, viabilidad, estructura organizacional.

1. ANTECEDENTES

La industria del Fitness es un sector en continua metamorfosis y desarrollo, como en cualquier otro sector cada producto más “evolucionado” y el entrenamiento físico tiene sus orígenes en los años 60 o 70 , aunque como lo conocemos hoy en día parece una invención relativamente moderna, pero el ejercicio físico se remonta mucho más de eso, en una época en que la gente no pensaba en él como un trabajo sino como un estilo de vida; hace siglo incluso milenios, los hombres no disponían de máquinas de alto rendimiento como las bicicletas elípticas, las máquinas de remo o cualquier otro aparato fitness, ni dispositivos electrónicos, sin embargo estaban en mejor forma que nosotros podemos estar hoy en día. Desde el hombre primitivo para sobrevivir en un ambiente hostil lleno de obstáculos y enemigos naturales, tuvo que saber no solo como correr, si no también caminar, el equilibrio, saltar, trepar, levantar, cargar, lanzar, atrapar cosas y luchar con los depredadores que se encontraban alrededor; y todo esto a la vez es totalmente funcional, como un entrenamiento cavernícola, a diferencia de hoy en día no se percataban de los beneficios del entrenamiento, ni seguían unos horarios, si no que se forjaban mediante el instinto y la necesidad de adquirir rápidamente las habilidades motrices, ser cazador y no ser cazado.

Entre el 4000 a. C. y la caída del imperio romano en el siglo V, muchas civilizaciones nacieron y desaparecieron mediante conquistas y guerras: los babilonios, los asirios, los egipcios, los persas y luego los griegos y los romanos impusieron entrenamiento físico sobre los niños y hombres jóvenes. ¿El propósito? Prepararse para la batalla.

Los hombres jóvenes practicaban habilidades fundamentales tales como caminar y correr en terrenos irregulares, saltar, gatear, trepar, levantar y cargar cosas pesadas, combates sin armas y entrenamiento de armas, ellos consideraban esto como un ideal filosófico y una parte esencial en la educación.

En esta época surge la famosa frase “mente sana y cuerpo sano “(mens sana in corpore sano). El culto por lo físico empieza a convertirse en un estilo de vida.

Durante el periodo del renacimiento, entre 1400 y 1600, el cuerpo se contempla desde una nueva perspectiva y suscita de nuevo más interés, ya sea en el ámbito de la anatomía, de la biología, de la salud o de la educación física.

En 1553, «El libro del ejercicio corporal y sus provechos» del español Cristóbal Méndez se consideró la primera obra dedicada por completo al ejercicio físico, a sus beneficios en la salud y en el cuerpo.

En los tiempos modernos la revolución industrial, marca la transición entre los métodos de producción manual y los procesos de fabricación basados en máquinas y rápidamente generó tendencias sociales, económicas y culturales que cambiaron la forma en que la gente vivía, trabajaba y como se movía, la gente se volvió más sedentaria y surge un nuevo movimiento; la práctica intencionada del ejercicio físico, gracias principalmente al fervor nacionalista en mantenerse sano, en forma y listo para servir en la batalla se convirtió en un punto de deber cívico y de orgullo. A principios del siglo XX, se desarrolla el uso de equipos de fitness y el enfoque está más orientado a la noción de “resistencia”. La cuestión radica respecto a “tendencias” en si estas poseen no solo una fundamentación, sino unas bases científicas y evidencias respecto al desarrollo y aplicación de estas. Se desarrollan los conceptos de entrenamiento funcional y de alta densidad.¹

EL AUGE DEL FITNESS EN COLOMBIA²

Colombia también es un país por el cual le está apostando al cuidado del cuerpo y mente y por esto, se está generando la conciencia del ejercicio para nuestra salud.

¹ SANTIAGO estudiante colombiano y Superprofe ocasional. Blog > Deporte > Entrenamiento personal > Historia del Fitness y del Entrenamiento Físico. Publicado 05/03/2018. Disponible en internet. <https://www.superprof.co/blog/los-origenes-del-fitness/>

² CASTILLO María Alejandra, EL AUGE DEL FITNESS EN COLOMBIA, sábado, junio 2, 2018. fuente: <http://www.periodicoelpunto.com/2018/02/08/el-auge-del-fitness-en-colombia/#.W6gGhntKjIU>

Sin embargo, aunque haya innumerables métodos de salud, fitness, programas, la población en general nunca había sido tan sedentaria, ya sea por los afanes del día a día y que no tienen tiempo para realizar algún tipo de actividad física y por ende los niveles de inactividad física son elevados en prácticamente todos los países desarrollados y en vía de desarrollo. Según la OMS, (organización mundial de la salud), en los países desarrollados, más de la mitad de los adultos tienen una actividad insuficiente. En las grandes ciudades de crecimiento rápido del mundo en desarrollo la inactividad es un problema aún mayor. La urbanización ha creado varios factores ambientales que desalientan la actividad física, como, la superpoblación, el aumento de la pobreza, aumento de la criminalidad, la gran densidad del tráfico, la mala calidad del aire, la inexistencia de parques, aceras e instalaciones deportivas y recreativas.

Sin embargo, existen datos y fuentes que demuestran todo lo contrario. Según la International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA, por sus siglas en inglés, la entidad que reúne a los gimnasios y clubs deportivos a nivel global) hasta julio de 2015, en Colombia operaban unos 1.500 gimnasios, de los 160.000 que existen a nivel global. Esto es el 0,93 por ciento del total mundial. Con esta cifra, el país es el tercer mercado más grande en población de Latinoamérica

Por su parte, Precor, una multinacional que importa equipos, dice que Colombia ocupa el cuarto lugar en América Latina en número de establecimientos y afiliados. El gerente comercial de Gym Shop Colombia, Michel Somford, sostuvo entre tanto que el mercado local es clave para los fabricantes de aparatos 'fitness' en América Latina, pues además de ocupar el cuarto lugar de la región en número de locales y usuarios, la cultura de la práctica va en ascenso.

También se estima que la facturación anual de los gimnasios locales está entre 500.000 y 550.000 millones de pesos, y crece año tras año. La firma Inversiones en Recreación y Deporte y Salud (Inverdesa), que tiene como marca principal a Bodytech, es el líder del mercado y en el 2014 registró ingresos operacionales por

157.553 millones de pesos, con un crecimiento de 32,2 por ciento, frente al 2013, cuando tuvo 119.124 millones de pesos.

Otra razón del crecimiento del fitness en Colombia, es la motivación. Según Julián Molina, entrenador personalizado de Bodytech, la gente simplemente está motivada para mover su cuerpo y recuperar la salud. Además, actualmente existen muchas máquinas que ayudan a la gente para lograr sus objetivos, lo cual facilita aún más el proceso. Máquinas para todo, desde construir el músculo y la fuerza para lucir bien, hasta para la rutina de estiramiento, además, hoy en día la gente le agrega vitaminas y suplementos, ayudas para estar saludable y en forma, asegura el entrenador.

QUE ES CROSSFIT³

Para muchos países el Crossfit está empezando a darse a conocer, visto como un fenómeno sin precedentes con un crecimiento exponencial muy grande.

Es el deporte del fitness y es caracterizado por ser un sistema de acondicionamiento físico basado en movimiento funcionales de resistencia, fuerza física, flexibilidad, potencia, equilibrio, creatividad y variedad de ejercicios de alta densidad y corta duración.

Según Crossfit, inc. El Crossfit consiste en movimientos funcionales constantemente variados realizados a alta intensidad. Los movimientos funcionales son aquellos en los cuales intervienen múltiples movimientos corporales en conjunto, es decir, varios grupos musculares se unen para llevar a cabo una acción de forma natural, efectiva y eficiente. Pero el aspecto más importante de los movimientos funcionales es su capacidad de mover grandes cargas en largas distancias y hacerlo de forma rápida.

³ GLASSMAN Greg. CrossFit, Inc. 1250 Connecticut Ave NW Ste. 700 Washington DC 20036-2643, EE.UU. Disponible en internet: <https://www.crossfit.com/what-is-crossfit>

Crossfit no es un programa de fitness especializado es optimizar la resistencia cardiovascular y respiratoria, la fuerza, la flexibilidad, la potencia, la velocidad, la fortaleza, la coordinación, la agilidad, el equilibrio y la precisión.

Para Crossfit, inc., su fundamento es entrenar en la ejecución de movimientos de gimnasio olímpica desde rudimentarios a avanzados, alcanzando gran capacidad para controlar el cuerpo, tanto dinámica como estáticamente, maximizando la relación de fuerza peso y flexibilidad.

En general, el objetivo de Crossfit es forjar un estado físico amplio, general e inclusivo respaldado por resultados medibles, observables y repetibles. El programa prepara a los participantes para cualquier contingencia física, no solo para lo desconocido sino también para lo incognoscible. Nuestra especialidad es no especializar.

Aunque Crossfit desafía a los más aptos del mundo, el programa está diseñado para una escalabilidad universal, por lo que es la aplicación perfecta para cualquier individuo comprometido, independientemente de la experiencia.

ORIGEN DEL CROSSFIT

Crossfit como una empresa nació en el año 2000 como marca registrada Crossfit inc. Junto con su entonces mujer Lauren Glassman, pero sus raíces se plantaron desde años antes, cuando su fundador el ex gimnasta Greg Glassman en los años 90 era adolescente, descubrió como el trabajo de la fuerza con mancuernas y barra de halterofilia le podía ayudar a ser mejor gimnasta en relación a sus compañeros que solo trabajaban con su propio peso corporal. Esos fueron los inicios del método de entrenamiento funcional poco a poco de desarrollando con los años de experiencia en el sector fitness.⁴

⁴ ÁVILA Anabel. Quien es Greg Glassman. Blog revisado 2018. Disponible en internet: <https://anabelavila.com/greg-glassman/>

En el año 1995 Greg Glassman fundo su primer gimnasio en santa cruz (California) y ese mismo año, fue contratado para entrenar a la policía de santa cruz. Sus primeros trabajos fueron la mayor parte entrenamientos privados con clientes individuales. Pero cuando empezó a ganar fama gracias a sus rápidos y eficaces resultados, comenzó a formar grupos para rentabilizar las horas. Vio como a la gente le gustaba entrenar en grupo, el volumen de gente era suficiente para que el pudiera estar pendiente de todos y el negocio prosperaba. De este modo nació la comunidad Crossfit.

El primer box que se afilió a la marca fue en Washington y poco a poco la marca se fue expandiendo. En el año 2005 existían 13 gimnasios de este deporte, esta cifra se queda muy lejos del número de boxes afiliados en el 2018. En la actualidad está en casi todos los países del mundo.

Para el amante al crecimiento de esta disciplina, en el 2007 se celebró la primera competición de este deporte y desde entonces cada edición de los Games ha sido más grande que la anterior en número de atletas que participan, en el número de espectadores que lo siguen y en la espectacularidad de la competición.⁵

En el caso de los gimnasios tradicionales podemos observar que se basan en la realización de ejercicios rutinarios con apoyo de máquinas y equipos que apalancan la fuerza, velocidad y resistencia para lograr una condición física deseada, no sin antes invertir mucho tiempo y esfuerzo.

Consideramos que en la actualidad existe una revolución silenciosa en la manera como se generan los negocios, los nuevos gimnasios deben ser centros de acondicionamiento físico que combinan ejercicios repetitivos, rítmicos, funcionales y de rendimiento que desarrollen habilidades y competencias en quienes lo practican, a diario vemos que en las redes sociales como Instagram o Facebook se popularizan temas de cuidado personal y de la salud como llevar una sana alimentación, meditar o ejercitarse, lo que representa una oportunidad para

⁵ Ibíd.

emprender y atraer inversiones de compañías y multinacionales que se especializan en la industria del Fitness. La integración de ejercicios, actividad física y hábitos saludables contribuyen al mejoramiento de la salud brindando una mejor calidad de vida.

En ese orden de ideas, se relacionan definiciones de modelo de negocio, en esta ocasión tendremos en cuenta la definición del Dr. Alexander Osterwalder en su disertación doctoral, “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que mediante un conjunta de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”⁶

Por otra parte, el modelo Freemium es un modelo de negocio en el que la mayor parte de los servicios se ofrecen de manera gratuita, aunque existe un pequeño paquete de servicios de pago para algunos clientes que lo deseen, este modelo es cada día más recurrente y utilizado en las aplicaciones que van surgiendo. El objetivo principal que se pretende alcanzar es atraer a un gran número de usuarios.⁷

Seguimos con el modelo Bait and hook (cebo y anzuelo), consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo con pérdidas (el cebo), oferta inicial muy atractiva, y entonces con ello fomentar la compra repetida de productos o servicios en el futuro. En este modelo de negocio el producto o servicio puede incluso regalarse con el fin de captar y enganchar al cliente en la compra repetitiva

⁶ Disponible en internet <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

⁷ Disponible en internet <https://economipedia.com/definiciones/modelo-freemium-que-es-y-como-funciona.html>

de repuestos, consumibles. Un ejemplo claro de este modelo son las máquinas de afeitar, el “mango” sería el cebo y el anzuelo son las cuchillas.⁸

Por último, encontramos el modelo Canvas, consiste en poner sobre un lienzo o cuadro 9 elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso. Este modelo de negocio es el más popular del mundo. Desde que sus creadores, Alexander Osterwalder e Pigneur, publicaron el libro que dio nombre a este “lienzo”, se ha convertido en un modelo de negocio utilizado para casi todas las nuevas empresas y popularizado en concursos. Es una herramienta ágil de gestión estratégica que permite entender el modelo de negocio a simple vista, trabajar la estrategia de negocio con un lenguaje común y compartido, esbozar un modelo de negocio en 9 módulos que responden a 4 líneas estratégicas determinantes en todo negocio de una empresa.⁹

A continuación, se citarán estudios y trabajos de grado que tienen por finalidad exponer lo que se ha hecho hasta el momento sobre propuestas de modelos de negocio objeto de la investigación en este documento. Se encuentran que dichos estudios se refieren a las principales investigaciones sobre el área o áreas cercanas, contemplando: autores, enfoques y métodos empleados, conclusiones e interpretaciones teóricas y otros elementos de importancia.

William Casas y Jennifer Poveda en el año 2017, realizaron un modelo de negocio para la universidad libre de Bogotá con el título MODELO DE NEGOCIO PARA VALIDAR EL EMPRENDIMIENTO “VERDURITAS” EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ. Para realizar dicha investigación utilizaron Canvas como una herramienta por medio de la cual se buscó determinar la viabilidad comercial y financiera que puede llegar a tener el modelo de negocio, facilitando los medios de comunicación para transmitir la idea a otros llegando a un público que necesariamente no es

⁸ Disponible en internet <http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/?p=1516>

⁹ RAMOS Vega Cristina. Publicado 12 marzo 2018. Disponible en internet: <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>

conocedor del tema, pero a su vez podría ser usuario del mismo. Para lograr el desarrollo de la propuesta de modelo de negocio realizaron un diagnóstico estratégico utilizando matrices DOFA, PEST, de perfil competitivo y las 5 fuerzas de Porter, desarrollaron un modelo Canvas para la idea de negocio “Verduritas”, diseñaron estrategias de marketing y determinaron la viabilidad financiera de la propuesta generada. Dentro de sus conclusiones se evidencia El modelo de negocio Canvas es ideal para emprendedores, ya que, aunque no presenta un análisis externo del sector, internamente permite determinar aquellos factores que son claves en el éxito de una idea de negocio. Este modelo también presenta una forma simple y clara de presentar las ideas lo cual lo hace atractivo ante presentaciones para futuros inversionistas. Con base en lo anterior determinaron que el modelo de negocio tiene viabilidad financiera gracias a los presupuestos realizados siempre y cuando no se descuide su principal fuente de ingresos como las ventas y descentralizar el riesgo vendiendo solo un producto en diferentes presentaciones.¹⁰

Rosana Campos en el año 2016, propuso como opción de grado de Administración de empresas para la universidad Politécnica de Valencia, una APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN NEGOCIO DE COMERCIO ELECTRÓNICO EN BRILDOR, S.L. La propuesta origina en crear una tienda online con el método Canvas. Primero definieron cual era la competencia, identificaron como puede ayudar tener y poner en marcha un plan de marketing para llegar a clientes potenciales e incrementar las ventas, definir los canales de comunicación asertivos para lograr fidelizar a clientes potenciales y por último se identifica que realizaron un plan de medios virtuales para posicionar la marca. Como conclusión para la investigación de Rosana, se identificó que aplicar el modelo canvas a la tienda online es una buena opción porque define todas las partes de un negocio y así se puede aplicar una adecuada implementación. Por medio de la creación del Canvas para la tienda

¹⁰Disponible en internet <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/11275>

online pudieron crear productos específicos y personalizados. Lograron realizar un servicio mas eficiente, flexible y novedoso lo que los hara diferente a la competencia.¹¹

José Martínez y Carlos Mercado en el año 2016, realizaron una propuesta de negocio como opción de trabajo de grado para la Universidad del Valle con el nombre y objetivo principal realizar un MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA TIENDA COMERCIALIZADORA DE ROPA Y ACCESORIOS "ROCK FACTORY" EN LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL AÑO 2017, dentro de la metodología para lograr el objetivo se encuentra desarrollar un estudio de mercado para conocer la viabilidad del negocio comercialmente, elaboraron presupuestos financieros que permitan proyectar las ventas y costos para determinar la rentabilidad de la propuesta, también diseñaron una estructura organizacional adecuada para garantizar el funcionamiento de la tienda. Dentro de la investigación concluyen que es viable dado que más del 80% del mercado pueden llegar a preferirlos, se logra identificar un segmento del mercado en rango de edades entre 16 a 35 años de edad lo cual es un rango bastante grande para lograr comercializar su producto, al utilizar el modelo Canvas se identifica que es un modelo flexible para lograr diseñar una estructura de negocio por lo que brinda un buen margen de adaptabilidad garantizando la implementación para la puesta en marcha de cualquier negocio¹².

¹¹ <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/65832/CAMPOS%20-%20Aplicaci%C3%B3n%20del%20modelo%20Canvas%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20y%20puesta%20en%20marcha%20de%20un%20negocio%20de%20comerc....pdf?sequence=3>

¹² Fuente: Base de datos de la Universidad del Valle sede La Carbonera.

2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Se le considera a un modelo de negocios, una "representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica" donde se tienen en cuenta aspectos relacionados a la estructura financiera y el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece, todo con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos." Esta definición de Al-Debei, indica que la propuesta de valor, la arquitectura de valor (infraestructura organizacional y tecnológica), valor financiero y valor de red son las dimensiones primarias de los modelos de negocio.

En la teoría y la práctica, el término modelo de negocio es utilizado para un amplio conjunto de descripciones que representan aspectos centrales de un negocio, entre ellos el propósito, proceso de negocio, mercado objetivo, las ofertas, estrategias, infraestructura, estructuras organizacionales, prácticas de comercio, procesos operacionales y las políticas. La literatura ha ofrecido diversas interpretaciones de los modelos de negocio. Por ejemplo, se suelen definir como diseños de las estructuras organizacionales para aprovechar una oportunidad comercial.¹³

Con base a lo anterior se puede decir, que cada unidad de negocio o empresa es diferente desde su esencia hasta el entorno que las rodea, las estrategias y lineamientos que para unas organizaciones puede funcionar, para otras sería un camino seguro al fracaso, de ahí la importancia de hacer un buen diagnóstico antes de tomar decisiones trascendentales.

Las empresas que no cuentan con un modelo de negocio definido se les hará difícil poder reconocer de forma eficiente la identidad del negocio, la forma en que opera el mismo, los costos a tener en cuenta y cuáles serán las fuentes de

¹³ George, G and Bock AJ. 2011. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): 83-111

ingresos, por otra parte, estas unidades de negocio son reactivas al cambio en el entorno incurriendo en pérdidas que son evitables.

Si se tiene en cuenta la competitividad que existe entre las empresas en la actualidad, la ausencia de un modelo de negocio claramente definido representa una desventaja puesto que se desconoce el producto o servicio que se ofrece, el valor agregado para los clientes, lo que hace diferente y único el negocio, además la toma de decisiones equivocadas puede causar inestabilidad financiera que conduce al cierre de las empresas.

La reportera Cubillos¹⁴ en periódico virtual “El Colombiano” resalta de forma importante el crecimiento de los gimnasios en Colombia entre el año 2014 y 2018 lo que brinda oportunidad de negocio a los empresarios y emprendedores que desean formar empresa en este sector.

En Colombia ya se reconocen diferentes rubros de los centros deportivos dentro de los cuales se encuentran, canchas de micro futbol, polideportivos, cuadriláteros de boxeos, centros de Crossfit, clubes, entre otros.

Entrando en materia de investigación se reconoce que sea por moda o por mantener un óptimo estado de salud, esta cultura de hacer actividad física llegó para quedarse. Se estima que a las personas no les gusta realizar actividad física por motivos económicos, de tiempo, de desplazamiento entre otros.

En Cali ya existe un número considerable de centros de Crossfit (también llamados Box) pero son costosos comparados con un gimnasio convencional dado que oscilan entre una mensualidad de \$100.000 a \$250.000 de acuerdo al punto donde se encuentren ubicados, el mercado que deseen impactar, la calidad de los artículos para hacer los ejercicios y lo más importante la preparación técnica, atlética y de reconocimiento que tienen los Coach o entrenadores vinculados al Box.

¹⁴ Cubillos, N. (15 de Enero de 2018). elcolombiano.com. Recuperado el 02 de Diciembre de 2018, de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/negocio-de-los-gimnasios-en-colombia-IY8010648>

De acuerdo a lo anterior, dentro de la siguiente investigación se realiza una propuesta de desarrollar un modelo de negocio para la creación de un gimnasio de Crossfit en la comuna 15 de la ciudad de Cali para el año 2019. Dentro de la propuesta se estima poder competir con los precios del mercado, la captación de suscriptores al box y la capacidad de espacio para poder brindar los servicios requeridos. Esto se hará evaluando el cliente, precio, ubicación y rentabilidad dentro del esquema de un modelo de negocio.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cómo realizar una propuesta de modelo de negocio para la creación de un gimnasio de Crossfit en la comuna 15 de la ciudad de Cali para el año 2019?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

3.1. ¿Cuál será la estructura organizacional para ofrecer a los clientes del gimnasio de Crossfit en la comuna 15 de la ciudad de Cali para el año 2019?

3.2. ¿Cuál será el segmento del mercado al cual va dirigida la propuesta de crear un gimnasio de Crossfit en la comuna 15 de la ciudad de Cali para el año 2019?

3.3. ¿Cuál será la fuente de ingresos y recursos claves necesarios para que funcione la creación un gimnasio de Crossfit en la comuna 15 de la ciudad de Cali para el año 2019?

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un modelo de negocio para la creación de un gimnasio de Crossfit en la comuna 15 de la ciudad de Cali para el año 2019.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

4.1.1. Diseñar la estructura organizacional necesaria con la cual, se pueda poner en funcionamiento el gimnasio de Crossfit en la comuna 15 de la ciudad de Cali para el año 2019.

4.1.2. Desarrollar un estudio de mercado para conocer la viabilidad de crear un gimnasio de Crossfit en la comuna 15 de la ciudad de Cali para el año 2019.

4.1.3. Elaborar presupuestos financieros que permitan proyectar ventas y costos para conocer la rentabilidad de crear un gimnasio de Crossfit en la comuna 15 de la ciudad de Cali para el año 2019.

5. JUSTIFICACIÓN

Actualmente los consumidores son más exigentes a la hora de adquirir un producto o servicio, y al momento de tomar la decisión de compra influyen factores como la edad, el género, estructura familiar, ingresos, estilo de vida, comodidad, salud y placer.¹⁵ De acuerdo con esto, el Crossfit más que un deporte de ha convertido en un estilo de vida, es una experiencia que está convirtiendo la forma y el diario vivir de los practicantes, además, el tipo de entrenamiento permite la interacción entre los participantes de cada clase y genera una comunidad donde se enseñan valores como el respeto, tolerancia y paciencia.

La popularidad que existe hoy en día respecto al tema “fitness” es sin duda el reflejo de una sociedad que se preocupa más por su aspecto físico, bienestar y salud. Sin duda, la industria deportiva representa un buen sector comercial para los emprendedores en base al crecimiento que se ha registrado en Colombia en los últimos años, convirtiéndose en una manera de generar: empleo, sostenibilidad a mediano y largo plazo y desarrollo económico.

Frecuentemente por los medios de comunicación tradicionales y ahora por redes sociales se envía el mensaje de lo importante que es tener hábitos saludables como realizar una actividad física o practicar un deporte que entre sus múltiples beneficios destacamos el aumento de la autoestima y la calidad de vida de quienes lo hacen.

El proyecto que se plantea, busca brindar una alternativa deportiva para los habitantes de la comuna 15 (oriente) de Cali y zonas aledañas que estén interesados en practicar esta disciplina, ya que por el momento en el sector no existen centros de acondicionamiento físico de Crossfit o box; a favor se puede resaltar la muy buena aceptación de los habitantes de la ciudad de acuerdo con la

¹⁵ Tendencias en el consumo actual, consultado, enero 2019, fuente: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/tendencias-en-el-consumo-actual>

cantidad de box que existen (ubicados al norte, oeste y sur de Cali). Técnicamente existen métodos para determinar la viabilidad y factibilidad de un negocio, por medio de esta investigación se tienen en cuenta puntos importantes para generar nuevos conocimientos, actualizar uno ya existente y la aplicación de las diversas teorías.

Por otra parte, el diseño de un modelo de negocio bien elaborado otorga a los emprendedores y dueños de empresas consolidadas, ventajas sobre los demás competidores en el mercado; en la medida que éste sea flexible y facilite el análisis de las alternativas que permitan tantear la viabilidad de cambios, realizar ajustes, innovar y crecer sosteniblemente.

Representa un reto para las ponentes de este trabajo encontrar un plan de acción que permita responder todo el tiempo ¿quién es mi cliente?, ¿qué ofrezco?, ¿Porque me compran?, ¿Qué me hace diferente?, lo que genera gran expectativa porque contribuye a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad del Valle sede Palmira que contempla en el Acuerdo 009 ¹⁶la realización de un trabajo de grado como requisito para la obtención del título, por otra parte, se considera que en la práctica se permite el desarrollo de habilidades ocultas en el proceso de formación lo que permite potencializarlas y contribuir con el crecimiento de la región.

¹⁶ Reglamento estudiantil Universidad del Valle Acuerdo 009. Pág. 29.

6. MARCOS DE REFERENCIA

MARCO CONTEXTUAL

Santiago de Cali, es la capital del departamento de Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada de Colombia. Por extensión es la segunda ciudad más grande del país al poseer un área de 564 km² y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de Oriente a Occidente. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Santiago de Cali, junto con los municipios aledaños a ésta.⁵ Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Benalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América ¹⁷

La Comuna 15 de Cali¹⁸ tiene una extensión de 406,04 hectáreas, siendo una zona plana localizada al oriente de la ciudad, que contiene uno de los asentamientos más recientes y es uno de los sectores densamente poblados de la ciudad.

La comuna está compuesta por 8 barrios, urbanizaciones o sectores; que son:

- ✓ El Retiro
- ✓ Los Comuneros I
- ✓ Laureano Gómez
- ✓ El Vallado
- ✓ Ciudad Córdoba
- ✓ Mojica
- ✓ Bajos Ciudad Córdoba
- ✓ Morichal de Comfandi

La Comuna 15 cuenta con una población total de 168.529 para el año 2018.

¹⁷ Alcaldía de Cali. (Sf). cali.gov.co. Recuperado el 09 de diciembre de 2018, de <http://www.cali.gov.co/preguntas-frecuentes/29/datos-basicos-de-santiago-de-cali/>

¹⁸ Dagma. (Sf). consejoambiental.files. Recuperado el 09 de diciembre de 2018, de <https://consejoambiental.files.wordpress.com/2009/10/comuna-151.pdf>

El rango de densidad poblacional de esta comuna está identificado como uno de los más altos de la ciudad (311,53 hab/ha). La comuna 15, se ubica dentro del rango del 91% al 100% con población en alto riesgo social y los barrios que más población poseen son Ciudad Córdoba, El Vallado y Mojica. La comuna 15 hace parte del Distrito de Aguablanca. En la comuna hay 11 asentamientos de desarrollo incompleto.

La propuesta de negocio para el Gimnasio de Crossfit se realizará en la comuna 15 de Cali, pensado inicialmente en el barrio Ciudad Córdoba pues se considera que es el barrio más central de toda la comuna.

Las estadísticas de comercio son relevantes para realizar el seguimiento al comportamiento de la economía, con relación a su competitividad nacional, la generación de valor agregado y su capacidad para generar empleo.

La comuna 15 posee 5 puestos de salud y 3 centros salud y atención básica. Así puede afirmarse que esta comuna cuenta con el 6% de la oferta municipal de salud y se ubica por encima del promedio de la ciudad en cuanto a puestos y centros (2.45 y 2.5). Por último, llama la atención el hecho de que no existan en la comuna centros de atención hospitalaria y clínicas.

Con respecto a la mortalidad, según el Censo de 2018, en la comuna 15 la mayor concentración de personas fallecidas se encuentra en los rangos superiores, llama la atención el hecho de que, en promedio, los hombres presenten una mayor proporción de muertes con el 0,0092% comparado con el 0,0051% de las mujeres, este hecho es especialmente preocupante en los hombres jóvenes, específicamente entre los 15 y 24 años.

Según la información del observatorio Social, la comuna supera a la ciudad en la tasa de homicidios por 100.000 habitantes lo anterior se refleja en el hecho de que el 8,1% de los homicidios ocurridos en Cali se cometieron en esta comuna. Llama la atención que en esta comuna no se hayan presentado robos a bancos y que

solo el 1,5% de los hurtos al sector comercio tuvieron lugar en esta comuna. Por último, preocupa el alto porcentaje de hurto a personas del 5,4%.

La información obtenida sobre el aspecto de recreación y cultura muestra una realidad preocupante para la comuna debido a la inexistencia de oferta recreativa y turística, lo anterior implica que en esta comuna no existen servicios de hotelería, teatros o salas de exposición. La comuna 15 sólo cuenta con dos bibliotecas que representan el 2,4% de la oferta municipal.

Se encuentra una oportunidad importante de implementar un gimnasio de Crossfit en la comuna 15 dado que el índice de recreación y cultura es bajo de acuerdo a la información obtenida dentro del contexto.

Beneficios del Crossfit ¹⁹ mejora la salud, reduce el riesgo de enfermedades, disminuye la presión arterial y se consigue un cuerpo fuerte y tonificado. Pero un buen estado de salud no sólo depende de estar físicamente fuerte también es cuestión de salud mental. Se estima que el 60% de las personas que practican este deporte estan en edades entre 15 y 35 años de edad.

Se ha que hacer ejercicio o practicar crossfit mejora la salud a nivel emocional, aporta una mayor sensación de bienestar y aumenta la autoestima a través de la interacción social.

Practicando crossfit de forma regular, mejora el estado de ánimo notablemente, lo que permite fomentar y mejorar las habilidades sociales y reducir el tiempo de aislamiento y soledad.

Muy de acuerdo con Rafa Honrubia²⁰ quien opina que en los ultimos años los amantes al deporte crossfit se han multiplicado exponencialmente, y se ha

¹⁹ panorama.com.ve. (Sf). panorama.com.ve. Recuperado el 09 de diciembre de 2018, de <https://www.panorama.com.ve/bellezaysalud/Estos-son-los-beneficios-del-Crossfit-20160711-0084.html>

²⁰ Honrubia, R. (21 de marzo de 2018). lasprovincias.es. Recuperado el 09 de diciembre de 2018, de <https://www.lasprovincias.es/extras/salud-bienestar/crossfit-deporte-forma-20180321211042-nt.html>

convertido en una “religión” con todos los elementos necesarios para quienes practican este deporte.

MARCO TEORICO

6.1.1. Modelo de Negocio

“Modelo de negocio, modelo de ingresos, plan de negocio... no es lo mismo” (Anónimo, 2017)

Iniciando, así como una referencia oportuna para lograr identificar la importancia de tener un modelo de negocio al momento de crear una empresa.

Se puede decir que un modelo de negocio es un plan que describe de manera lógica cómo se crea una empresa y cómo aporta valor en términos económicos, sociales, culturales u otros. En esencia, un modelo de negocio explica cómo se gana dinero. Este es el primer pensamiento que debe estar presente siempre que se inicie un negocio. En caso contrario se corre el riesgo de perder mucho tiempo, pérdidas materiales y orientar mal las acciones.

Jorge Gómez, en una entrevista brindada a la revista Dinero habla sobre el modelo de negocio y su importancia para los emprendedores pues surge como la tarea que realizan los científicos, puesto que una persona de ciencia tiene una hipótesis sobre alguna pregunta y, a través de la experimentación, comprueba si es cierta o no. De igual modo, el emprendedor tiene una hipótesis sobre cómo ayudar a alguien a cubrir una necesidad o a solucionar un problema que comprueba en la realidad, esto es, mediante las ventas²¹

Es interesante como cita y relaciona el Canvas con Peter Drucker, él señala que el fin de la empresa fuera crear un cliente; mientras que en el modelo Canvas, el

²¹ Gómez, J, Recuperado el 09 de diciembre de 2018, de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/emprendedor-cual-es-tu-modelo-de-negocios-por-jorge-gomez/248439>

corazón y eje de un modelo de negocio es la creación de valor para un cliente. Es decir, este modelo recoge lo que Drucker planteó hace más de cuarenta años, en un formato sencillo que, desde el punto de vista metodológico, facilita la definición de los temas clave de un modelo de negocios.

Cuando se participa en la definición y diseño de una futura empresa suele suceder que se presenten confusiones al intentar contestar muchas preguntas muy abiertas y generales. Se conoce que algunos empresarios iniciaron sus empresas diligenciando un archivo de Excel para revisar presupuesto, pues esta es la razón del negocio, obtener ganancias. La razón sencilla de esta afirmación es que la empresa es algo que se realiza a medida que se va ejecutando y en el camino se comprueban las hipótesis que se tienen desde el inicio de la idea de emprendimiento.

6.1.2. Modelo Canvas ²²

Alexander Osterwalder, creador del modelo Canvas, tiene su origen en la Tesis Doctoral del propio autor. Dentro del modelo se revela como el modelo Canvas muestra en nueve preguntas la mejor forma de orientar de forma flexible un modelo de negocio:

- ¿Qué valor ofreces a un cliente? ¿cuáles son los problemas que le solucionas a un cliente o de qué manera satisfaces sus necesidades?
- ¿A qué segmento o segmentos de mercado atiendes?
- ¿Cuáles canales de comunicación, distribución y ventas utilizarás?
- ¿Cómo te relacionas con tus clientes?
- ¿Cuáles son tus fuentes de ingresos, derivadas del valor que proporcionas?

²² OSTERWALDER, A, qpt-consulting.com. Recuperado el 09 de diciembre de 2018, de http://www.qpt-consulting.com/cms/upload/documentos/20130213115948.osterwalder_phd_bm_ontology.pdf

- ¿Qué recursos claves necesitarás para crear, capturar y entregar el valor a tu cliente?
- ¿Cuáles son las actividades críticas en la creación, captura y entrega de valor?
- ¿Qué actores o aliados son clave para entregar valor?
- ¿Cuáles son tus costos?

Cada pregunta permite comprender la dinámica de un negocio. La claridad frente a estas preguntas permite que la hipótesis de idea de negocio tenga más probabilidades de acierto, debido a la experiencia acumulada de empresarios y académicos que han condensado estas ideas en estas nueve cuestiones.

La presente investigación se basará en el libro de “Generación de modelos de negocio” de los autores Osterwalder & Pigneur, donde se aplicarán los nueve módulos básicos que guían a la empresa de manera lógica para obtener ingresos, además se fundamenta en las 4 áreas principales de un negocio como la oferta, el cliente, la infraestructura y la viabilidad económica. Motivo por el cual facilitará el cumplimiento de objetivos propuestos en la presente investigación, ya que, se podrá visualizar la idea de negocio y definir las actividades o estrategias que la harán exitosa al momento de su incursión en el mercado. A continuación, se definen los elementos del modelo de negocio²³

6.1.2.1. Segmentos del mercado:

De acuerdo con Osterwalder & Pigneur, en este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Es importante conocer a los clientes ya que de ellos depende el éxito o fracaso de toda empresa, cuando se tiene una idea de negocio y se lanzan los productos al mercado se

²³ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocios. Deusto, 2009

debe definir y agrupar los diferentes segmentos identificando sus necesidades, comportamientos y atributos comunes. Se pueden definir uno o varios segmentos de clientes, esto depende del mercado objetivo al que se desea llegar y a su vez de las estrategias de segmentación que se busque para cumplir con los objetivos de mercadeo.

6.1.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es la clave para adquirir la ventaja competitiva y llegar a captar a los clientes superando del todo sus necesidades. Es la solución a los problemas de los segmentos de mercado a quienes se dirige la empresa ofreciendo un conjunto de productos y servicios los cuales cuentan con características y beneficios generadores de valor. Los valores pueden ser cuantitativos como precio y velocidad del servicio o cualitativos como lo son el diseño y la experiencia del cliente. Algunos elementos que contribuyen a la propuesta de valor son:

- **Novedad:** Productos y servicios que satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Un ejemplo claro de este concepto son las telecomunicaciones móviles.
- **Mejora del rendimiento:** Se refiere al aumento de rendimiento de un producto o servicio, es el caso de equipos o computadoras con características más potentes.
- **Personalización:** Consiste en adaptar los productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes o segmentos de mercado.
- **Precio:** Ofrecer un valor parecido al precio inferior es común para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado que se basan por el precio.

6.1.2.3. Canales

Define el modo en que la empresa se comunica con sus segmentos de mercado, con el fin de poder llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. La empresa para entrar en contacto con el cliente puede hacerlo a través de canales propios que también pueden ser directos, canales de socios comerciales llamados indirectos o ambos. Existen 5 fases de canales como: información, evaluación, compra, entrega y postventa.

6.1.2.4. Relación con los clientes

Define los tipos de relaciones que la empresa desea establecer con cada uno de sus segmentos de mercado. La relación puede ser personal o automatizada, a su vez la relación con los clientes está fundamentada en captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (Venta sugestiva).

6.1.2.5. Fuente de ingresos

Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, es decir, la diferencia entre los ingresos y gastos que dan como resultado los beneficios esperados. Un modelo de negocio puede tener en cuenta dos tipos de fuentes de ingresos como lo son ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes y los ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de la atención al cliente. Este elemento responde a la pregunta ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada cliente? cuya respuesta determinará crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de

mercado, el cual pueden tener un mecanismo de fijación de precios basadas en variables estáticas como el volumen de producto o en función del mercado como las subastas.

6.1.2.6. Recursos Claves

Son aquellos activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y económicos, cuyas categorías se definen en la presente tabla:

Tabla 1 Recursos Clave Modelo Canvas

Recursos Claves	Definición
Físicos	Se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
Intelectuales	Se refiere a las marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.
Humanos	Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.
Económicos	Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave

Fuente: ibíd. p.35

6.1.2.7. Actividades Clave

Son las alianzas que establece una empresa con toda la red de proveedores y los socios para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos que garanticen el buen funcionamiento de la empresa. Existen cuatro tipos de

asociaciones: Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras y competidoras, Joint Ventures, relaciones cliente-proveedor.

6.1.2.8. Socios Claves

Para lograr ejecutar las actividades claves, los socios también son una buena herramienta. Son los agentes con los que necesitas trabajar para desarrollar el negocio: inversores, proveedores, alianzas comerciales, o una autorización por parte de algún órgano de la Administración Pública

6.1.2.9. Estructura de costos

Son todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Para minimizar los costos del modelo de negocio puede ser de gran utilidad distinguir las dos clases de estructuras de costos, estos son según costes y según valor. La estructura según costes tiene como objetivo recortar gastos en donde sea posible con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Por otra parte, están los costos según valor el cual busca centrarse en la creación de valor más no en los costos, es el caso de las propuestas de valor Premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

El modelo Canvas es considerado como una herramienta parecida al lienzo de un pintor, ya que, permite determinar modelos de negocio nuevos o existentes. Al ser un modelo tan dinámico y práctico fomenta la buena comprensión, el debate, la

creatividad y el análisis. El modelo Canvas es útil para tomar decisiones por parte de la dirección general y a su vez puede ser considerada como una estrategia del mercadeo permitiendo a los emprendedores en sus ideas de negocio llegar al éxito sin temor al fracaso y desarrollando productos/servicios realmente innovadores.

Ilustración 1 Lienzo Canvas

Modelo Canvas		Compañía: p̃yNombre de la Empresa...		
Socios Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con Clientes 	Segmentos de Clientes 
p̃y " Ingrese aquí el te:	p̃y " Ingrese aquí el tex	p̃y " Ingrese aquí el tē	p̃y " Ingrese aquí el t	p̃y " Ingrese aquí el t
	Recursos Clave 		Canales 	
p̃y " Ingrese aquí el tē		p̃y " Ingrese aquí el t		
p̃y " Ingrese aquí el tē		p̃y " Ingrese aquí el t		
Estructura de Costos 		Fuentes de Ingresos 		
p̃y " Ingrese aquí el texto...		p̃y " Ingrese aquí el texto...		

Fuente: OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocios. Deusto, 2009

6.1.3. Análisis del Entorno

El análisis del entorno en una empresa es una necesidad. Con este análisis se puede sacar a la luz problemas que están allí pero que se desconocen para no tener que enfrentarlos. También conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la planeación estratégica de una empresa; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que hoy en día nos vemos expuestos, para que una empresa se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente.

6.1.3.1. Análisis PESTEL ²⁴

Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. En casos donde se consiga describir el entorno actual y futuro con base a estas variables, se estará realizando un ejercicio de reflexión que permite dar algunas pistas interesantes sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

²⁴ Ruiz, L. E. (Sf). <http://3w3search.com>. Recuperado el 01 de enero de 2019, de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

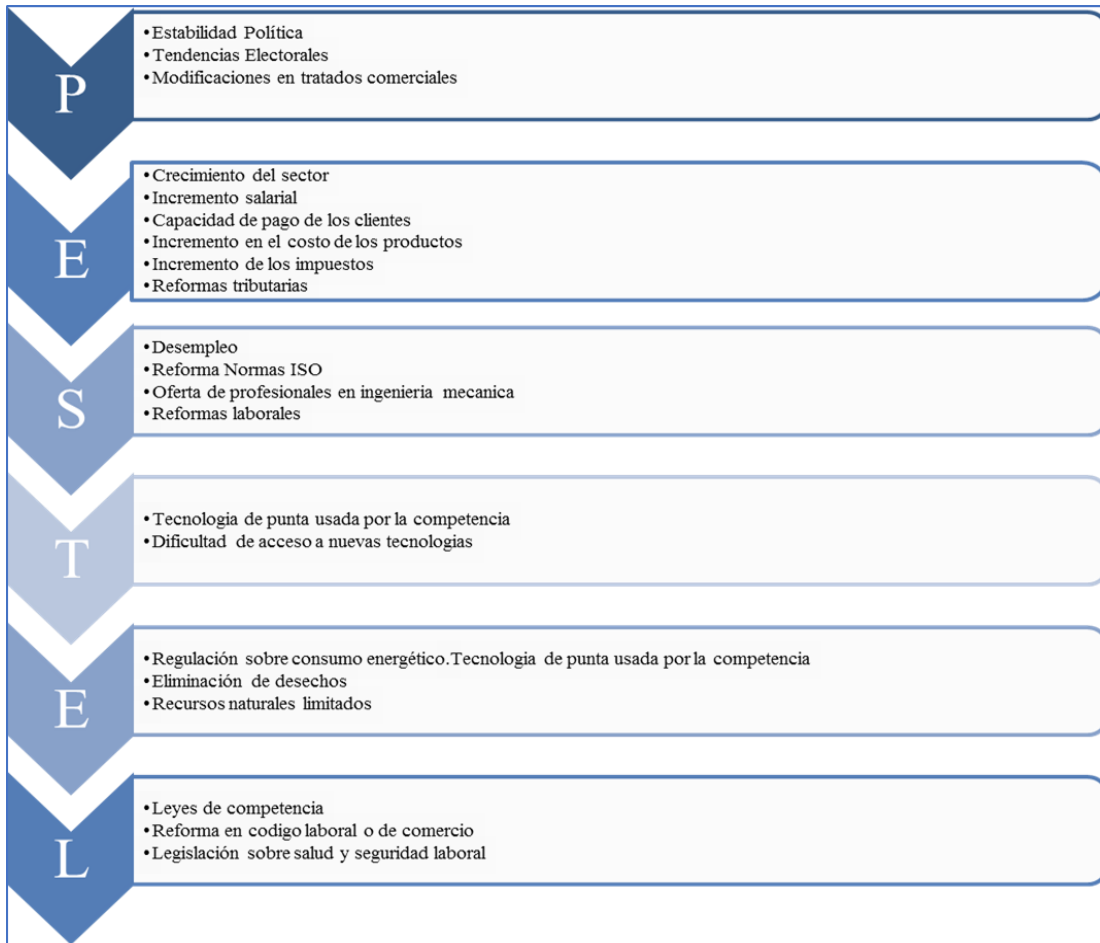
La forma de hacer el análisis PESTEL es realizando preguntas sobre los impactos en cada uno de los factores del negocio. Se realiza en forma de una tabla donde se determinan valores de peso.

El proceso de llevar a cabo análisis PESTEL debe involucrar a tantos gerentes como sea posible para obtener los mejores resultados. Se deben incluir los siguientes pasos:

- La recopilación de información sobre los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos + cualquier otro factor (s).
- Identificar cuáles de los factores PESTEL representan oportunidades o amenazas.

Para llevar a cabo el Pest (o cualquier otra modificación de la misma) los gerentes tienen que reunir la mayor cantidad de información pertinente sobre el entorno externo de la empresa. Hoy en día, la mayoría de la información se puede encontrar en Internet relativamente fácil, rápido y con un coste reducido. Cuando se realiza el análisis por primera vez, el proceso puede tardar un poco más.

Ilustración 2 Ejemplo de un cuadro con análisis PESTEL



Fuente: Autores

6.1.3.2. Análisis DOFA²⁵

Respecto de la autoría del Análisis FODA (conocido como Análisis DAFO en España y Análisis SWOT en los países angloparlantes), aunque hay muchas teorías alrededor y parece que fue un proceso en el que participaron varias personas, aflora como un personaje clave Albert S. Humphrey.

Mientras estaba en el Instituto de Investigación de Stanford (conocido ahora como SRI Internacional) participó en una investigación en la década de los años 70 junto

²⁵ Sánchez, Manuel, Historia del Análisis FODA o DAFO - Análisis FODA o DAFO. Análisis FODA o DAFO. Consultado el 2 de noviembre de 2018.

a Marion Doshier, Robert Stewart, Birger Lie y Otis Benepe que consistía en conocer porque fallaba la planificación corporativa. Esta investigación estaba financiada por las empresas del Fortune 500 y duro 9 años (1960-1969) en los que se entrevistó a más de 5000 ejecutivos de 1.100 empresas.

Durante el proceso de la investigación y a la pregunta de que es bueno y malo para cumplir los objetivos organizacionales llegaron a la conclusión de lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, lo que en el futuro es una Oportunidad, lo que es malo en el presente es una Falta o un Fallo y lo que es malo en el futuro es una Amenaza. Es aquí donde aparece el análisis SOFT (Satisfactory Opportunity; Fault, Threat) el antecedente de lo que hoy conocemos el análisis SWOT (o FODA, DAFO en los países hispanohablantes).

Fue cuando la herramienta SOFT se presentó en un seminario en Zurich (Suiza) cuando Urick y Orr (dos investigadores desconocidos, sobre los que no hay más detalles) decidieron cambiar la F de Fault por W de Weakneses y así redenominaron SOFT en SWOT, como en el mundo anglosajon se ha conocido a esta herramienta hasta nuestros días.

Ilustración 3 Ejemplo Matriz DOFA

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: autores

6.1.4. 6.1.2. Análisis 5 fuerzas de Porter²⁶

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuanto atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

El modelo de las fuerzas de Porter es una herramienta que se puede utilizar para estudiar el entorno de cualquier tipo de industria, y que por lo demostrado da buenos resultados este análisis ayudara a formular estrategias más efectivas.

Si observamos en los medios nacionales muchas de las empresas que surgen no logran llegar a la etapa de maduras pues en la etapa de introducción fracasan, muchas veces es por la falta de análisis de su entorno de saber qué es lo que los rodea o a que se enfrenta, definitivamente realizar el modelo de las fuerzas de Porter es vital para el éxito de las estrategias que el negocio decida seguir.

²⁶ Porter M. Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones, 2003.

Si comparamos la situación del mercado bancario de Estados Unidos contra el mercado de Guatemala se puede decir que son mercados diferentes con algunas cosas en común sin embargo por el bajo porcentaje de bancarización de Guatemala este sería un mercado más atractivo.

Independiente el modelo que se utilice para analizar el entorno de un negocio el éxito que este pueda tener dependerá de la calidad del mismo y de lo atinada que sea la estrategia que se formule.

En industrias como el sistema bancario la utilización de modelos de análisis como el de las cinco fuerzas de Porter, es de gran importancia para determinar cómo y de donde se puede obtener una ventaja competitiva, existen otros tipos de estrategia, pero en especial en esta industria por las regulaciones siempre será obligatorio seguir muy de cerca lo que la competencia este realizando y así lograr mediante el estudio del entorno una ventaja competitiva.

6.1.4.1. Economía de Escala ²⁷

En microeconomía, se entiende por economía de escala las ventajas que, en términos de costos, obtiene una empresa gracias a la expansión. Existen factores que hacen que el coste medio de un producto por unidad caiga a medida que la escala de la producción aumenta. El concepto de "economías de escala" sirve para el largo plazo, y hace referencia a las reducciones en el coste unitario a medida que aumentan el tamaño de una instalación y los niveles de utilización.

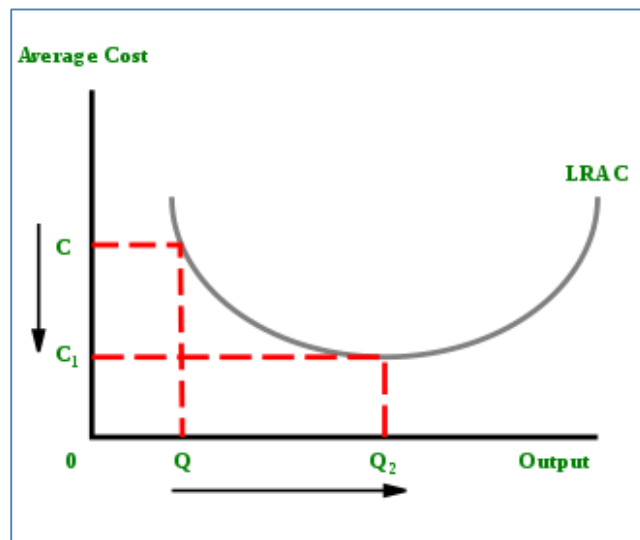
Las fuentes habituales de economías de escala son el inventario (compra a gran escala de materiales a través de contratos a largo plazo), de gestión (aumentando la especialización de los gestores), financiera (obteniendo costes de interés menores en la financiación de los bancos), mercadotecnia y tecnológicas

²⁷ Sullivan Arthur; Steven M, Sheffrin, Economics: Principles in action, 2003

(beneficiándose de los rendimientos de escala en la función de producción). Cada uno de estos factores reduce el coste medio a largo plazo de la producción al desplazar la curva de coste medio a corto plazo abajo y hacia la derecha.

El concepto de economías de escala es útil a la hora de explicar fenómenos del mundo real como los patrones de comercio internacional o el número de empresas en un mercado. Las economías de escala también juegan un importante rol en el "monopolio natural".

Ilustración 4 Curva de Economía de Escala



Fuente: Sullivan, Arthur; Steven M. Sheffrin 2003.
Economics: Principles in action

6.1.4.2. Diferenciación del producto ²⁸

En economía y marketing, la diferenciación de productos (o simplemente la diferenciación) es el proceso de distinguir un producto o servicio de otros, para hacerlo más atractivo para un mercado objetivo en particular. Esto implica diferenciarlo de los productos de la competencia y de los propios productos de la empresa. El concepto fue propuesto por Edward Chamberlin en su 1933 La Teoría de la Competencia Monopolística.

Aunque la investigación en un nicho de mercado puede dar como resultado el cambio de un producto para mejorar la diferenciación, los cambios en sí mismos no son diferenciación. La comercialización o la diferenciación del producto es el proceso de describir las diferencias entre los productos o los servicios, o la lista resultante de diferencias. Esto se hace para demostrar los aspectos únicos del producto de una empresa y crear un sentido de valor. Los libros de texto de la comercialización son firmes en el punto que cualquier diferenciación debe ser valorada por los compradores. ²⁹

En economía, la diferenciación exitosa de productos conduce a una ventaja competitiva y es incompatible con las condiciones para una competencia perfecta, que incluyen el requisito de que los productos de las firmas competidoras sean sustitutos perfectos. Existen tres tipos de diferenciación de producto:

- Simple: basado en una variedad de características
- Horizontal: basado en una única característica, pero los consumidores no tienen clara la calidad

²⁸ Chamberlin, Edward. The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value. Harvard University Press

²⁹ Kotler, Keller, Philip. Marketing Management. Prentice Hall New Jersey.2006

- Vertical: basado en una característica única y los consumidores son claros en cuanto a su calidad ³⁰

Las diferencias de marca generalmente son menores; pueden ser simplemente una diferencia en el empaquetado o un tema publicitario. El producto físico no necesita cambiar, pero puede. La diferenciación se debe a que los compradores perciben una diferencia; por lo tanto, las causas de la diferenciación pueden ser aspectos funcionales del producto o servicio, cómo se distribuyen y comercializan, o quién la compra. Las principales fuentes de diferenciación de productos son las siguientes.

- Diferencias de calidad que suelen ir acompañadas de diferencias de precio.
- Diferencias en características funcionales o diseño.
- Ignorancia de los compradores con respecto a las características y cualidades esenciales de los bienes que están comprando.
- Actividades de promoción de ventas de vendedores y, en particular, publicidad.
- Diferencias de disponibilidad (por ejemplo, tiempo y ubicación).

El objetivo de la diferenciación es desarrollar una posición que los clientes potenciales vean como única. El término se usa frecuentemente cuando se trata de modelos de negocios freemium, en los cuales las empresas comercializan una versión gratuita y pagada de un producto dado. Dado que se dirigen al mismo grupo de clientes, es imperativa que las versiones gratuitas y pagadas sean efectivamente diferenciadas. ³¹

La diferenciación afecta principalmente al rendimiento mediante la reducción de la franqueza de la competencia: a medida que el producto se vuelve más diferente,

³⁰ Pepall, Lynne; Daniel J. Richards; George Norman. Industrial Organization, Contemporary Theory and Practice. Natorp Boulevard, Mason, 2005 Ohio 45040: Thomson South-Western. p. 133

³¹ Sharp, Byron; Dawes, John, Journal of Marketing Management. 2001 pp. 17, 739-59

la categorización se hace más difícil y, por lo tanto, dibuja menos comparaciones con su competencia. Una estrategia de diferenciación de producto exitosa moverá su producto de la competencia basada principalmente en el precio a la competencia en los factores que no son de precio (tales como características del producto, estrategia de distribución, o variables de promoción).

La mayoría de la gente diría que la implicación de la diferenciación es la posibilidad de cobrar un precio Premium; sin embargo, se trata de una simplificación bruta. Si los clientes valoran la oferta de la empresa, serán menos sensibles a los aspectos de las ofertas competidoras; el precio puede no ser uno de estos aspectos. La diferenciación hace que los clientes en un segmento dado tengan una sensibilidad más baja a otras características (sin precio) del producto.

6.1.4.3. Inversión de Capital ³²

Se considera es un tipo de actividad financiera que consiste en la adquisición, por parte de una entidad especializada en capital inversión, del paquete mayoritario de acciones de una sociedad. La entidad de capital inversión se convierte de esta manera en el propietario mayoritario de la sociedad, normalmente de forma temporal, ya que transcurrido un tiempo se suele realizar la venta de las acciones compradas. El plazo de mantenimiento de la inversión es variable, normalmente en función del éxito de la actividad desarrollada, ya que el objeto de la inversión no es la tenencia en sí de las acciones sino la obtención de una rentabilidad en la operación. Esta actuación no tiene por qué suponer la captación de nuevos fondos para la sociedad transmitida.

Las operaciones de capital inversión suelen estar dirigidas a empresas maduras con flujos de caja estabilizados, en las que los anteriores propietarios desean

³² Maxwell, Ray. Private Equity Funds: A Practical Guide for Investors. Nueva York: John Wiley & Sons, 2007

vender su participación bien sea por desavenencia entre los antiguos accionistas, problemas en la sucesión de empresas familiares o desinversión de filiales no consideradas estratégicas en grupos industriales. En algunos casos la operación conlleva la salida del mercado de valores de la empresa transmitida

La capital inversión tiene unas nociones ligeramente distintas al anterior concepto. Sirve para denominar la adquisición por parte del inversor del capital riesgo de las acciones de los actuales accionistas. Esta vez no se da una entrada de dinero vía ampliación de capital, sino que el capital riesgo se convierte en el propietario mayoritario, siendo los casos más habituales problemas sucesorios en empresas familiares o desinversión de divisiones que dejan de ser prioritarias en el caso de grandes conglomerados de empresas. Además, dentro de este grupo se encuentran las operaciones conocidas como adquisición por la dirección (MBO), donde los gestores, con la ayuda del capital riesgo, compran la empresa a sus actuales propietarios, pasando a ser ellos mismos, junto al fondo de capital riesgo, los nuevos dueños de la empresa.

6.1.4.4. Ventajas y Desventajas de los costos en escala ³³

6.1.4.4.1. Ventajas.

- I. Podemos conocer en cualquier momento el importe del inventario inicial, las compras, los gastos sobre compra, las devoluciones rebajas y bonificaciones sobre compra, las ventas, las devoluciones, rebajas y bonificaciones sobre venta, debido a que tenemos establecida una cuenta para cada uno de estos conceptos.
- II. Disponemos de mayor claridad en la información, debido al registro que hacemos de las operaciones de mercancías.

³³ Conocimientosweb.net., Ventajas y desventajas de la determinación de costos. 02 de Julio de 2013. Recuperado el 01 de enero de 2019, fuente: <https://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha15495.html>

- III. Facilita la elaboración del estado de resultados, derivado del conocimiento que tenemos de cada uno de los conceptos que integran la primera parte de dicho estado.

6.1.4.4.2. Desventajas

- I. No es posible conocer el importe del inventario final de mercancías, en virtud de que no se tiene establecida ninguna cuenta que controle las existencias.
- II. Para determinar el importe del inventario final, es necesario tomar un inventario físico y valorarlo.
- III. No se pueden determinar los errores, robos o extravíos en el manejo de las mercancías, ya que no existe ninguna cuenta que controle tales existencias.
- IV. Al desconocerse el importe del inventario final (antes del recuento físico), no se puede determinar el importe del costo de ventas, ni la utilidad bruta.

6.1.4.5. Canales de Distribución ³⁴

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.

³⁴ Díez de Castro, Enrique Carlos (Coordinador). Distribución Comercial (Segunda edición, 1ª impresión edición) septiembre de 1997, Madrid (España): McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U.

Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante. Según los tipos de canales de distribución que son "Directos" e "Indirectos" enfatizan los canales cortos y largos mismos que traen beneficios diferentes, puesto que es parte de la logística buscar beneficio en ambas partes, es decir, dependiendo del tipo de canal.

En el directo se usan canales cortos, mismos que benefician a los consumidores principalmente ya que los costos de producción tienden a bajar, y beneficia a los productores o empresarios ya que el producto para llegar a manos del consumidor o usuario final gasta menos recursos y esto beneficia tanto al consumidor como al productor o empresario. Y en los canales de distribución indirectos donde existen intermediarios la empresa enfatiza mayores gastos y el producto(s) por ende tiende a tener un costo mayor.

6.1.4.6. El know How ³⁵

El know-how tiene una directa relación con la “experiencia”, esto es la práctica prolongada y consistente que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

Cuando se aplica a una organización se dice que es la experiencia con que esta cuenta para desarrollar sus actividades, ya sea productivas, administrativas, financieras, comerciales y de control.

El “know-how” en una empresa, a partir de la era industrial, se ha convertido en valioso activo intangible, el cual incluye la forma de mezclar componentes, los equipos utilizados, el personal que sabe hacer la receta, etc.

³⁵ Pereira, J. E. (30 de enero de 2013). mercadeo.com. Recuperado el 01 de enero de 2019, de <http://www.mercadeo.com/blog/2013/01/%C2%BFque-es-el-know-how/>

Lo valioso que tienen las franquicias es precisamente el “know-How”. Esto es cómo hacerlo todo – hasta en sus más mínimos detalles – para que la operación comercial sea altamente productiva.

Al mencionar el término “Know-How” de inmediato viene a la mente el libro “Know-How: las 8 habilidades que separan la gente que rinden y las que no” (Know-How: the 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don’t) del Dr. Ram Charan, quien es una de las grandes autoridades en administración y mercadeo que actualmente existe. Es consultor más solicitado y mejor pagado del mundo. Es considerado por la Revista Fortune “el más influyente consultor del momento”.

Antes de dedicarse a la consultoría fue profesor de Mercadeo en Harvard Business School, Kellogg School of Management y Boston University. En sus inicios – como muchos otros profesores de Harvard ahora eminencias – el Dr. Charan fue profesor de marketing del Programa de Alta Gerencia de INCAE, en Centroamérica.

Los tiempos han cambiado, y hoy en día la hora de consultoría de Charan cuesta la friolera de diez mil dólares. Su hora de conferencia debe estar por sumas superiores a eso. No hay duda que el Dr. Charan conoce mejor que nadie lo que es el “know-how”.

Las ocho habilidades mencionadas en el libro del Dr. Charan son las siguientes:

- I. Posicionar y Re-posicionar. Encontrar la idea central del negocio que permita satisfacer las demandas de los compradores y hacer dinero.
- II. Identificar con Precisión el Cambio Externo. Detectar las amenazas de cambio en el comportamiento de industrias y compradores, para mantener el negocio a la ofensiva.
- III. Liderar el Sistema Social. Agrupar a las personas adecuadas con las conductas correctas y la información correcta para tomar decisiones mejores, más rápidamente y conseguir resultados.

- IV. Examinar a la Gente. Calibrar a las personas basándose en sus acciones, decisiones y conductas, alineándolas a las demandas de trabajo.
- V. Crear un Equipo. Conseguir líderes muy competentes, emocionalmente estables, realistas, maduros, calmados y leales, que trabajen juntos expeditamente.
- VI. Fijar Objetivos. Determinar resultados deseados que estén balanceados entre los que el negocio puede llegar a ser, con lo que es realista conseguir.
- VII. Establecer Prioridades con Precisión Láser. Definir el camino y alinear recursos, acciones y energías para lograr los objetivos.
- VIII. Confrontar las Fuerzas Sociales. Anticiparse y responder a las presiones sociales que no se controlan, pero que pueden afectar su negocio.

6.1.4.7. Política Gubernamental ³⁶

La evolución del término va vinculado a las necesidades específicas de nuestro entorno social, cultural, político, económico, psicológico e institucional. Es decir, en el siglo XX, la toma de decisiones era exclusiva desde el gobierno, poseía el poder de crear, estructurar, modificar el ciclo de la política pública. En el siglo XXI, la participación de diversos actores es imprescindible en la toma de decisiones para formar una Gobernanza en cualquier territorio, se debe crear consenso y legitimidad en los asuntos públicos que se emprendan en cualquier sociedad.

Para fines didácticos y de exposición -el proceso de políticas no es lineal-, las fases del ciclo comprenden la construcción del problema público, la definición de la agenda pública, el diseño, la implementación y la evaluación. La relación causal entre los elementos del ciclo de políticas es importante, pues su conocimiento y análisis contribuye a la formación del administrador público en el sentido de que impulsa en él un razonamiento donde aquello que es objetivo, metas o indicadores

³⁶ White, A. When Threat Mobilizes: Immigration Enforcement and Latino Voter Turnout. *Política Beaver*, 38(2), 355–382.

debe poder definirse en términos factibles. Al respecto, Rhodes en el año 2014 señala “Mis hallazgos indican que las reformas políticas basadas en estándares pueden amenazar aún más la base del apoyo público que el gobierno necesita para funcionar de manera efectiva. La reforma de estas políticas para que promuevan la confianza en el gobierno deben ser una prioridad si queremos revitalizar la vida pública”. En este marco, las políticas públicas deben:

- 1) contar con sistemas de indicadores o valores cuantitativos que reflejen los costos de operación de la política (material, sueldos, asesoría, etc.), sus impactos, éxitos y logros.
- 2) establecer una estrecha vinculación entre el proceso de elaboración o diseño de la política y su implementación, pues ésta, a pesar de estar constituida por elementos prácticos, no deja de lado las hipótesis, ya que ellas son instrumentos de orientación de la propia implementación sin llegar a constituirse como una marca rígida.

Las leyes o normas de los países hacen que los nuevos competidores se tengan que limitar en imponer su modelo de competencia libremente ya que hay requisitos que se deben cumplir por ley.

MARCO CONCEPTUAL

Muchos se preguntarán qué es un modelo de negocio o incluso el modelo Canvas, para qué sirve y en qué beneficia al empresario. A continuación se mostraran algunos conceptos claves para conocer de dicho modelo³⁷:

Benchmarking: es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector³⁸.

Según el American Productivity and Quality Center es la práctica de ser suficientemente humilde para admitir que alguien siempre puede ser lo mejor en algo y a la vez ser suficientemente sabio para aprender cómo competir y poder superarlo³⁹

Es una técnica organizacional donde se busca aprender de los mejores competidores las buenas prácticas que utilizan en los procesos, para implementarlos en los propios y hacer la labor más eficaz y eficiente. Comparación de procesos de otras empresas bien sea de su propio sector o diferente que permite compartir buenas prácticas.

Business Model Canvas: El Canvas es un modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios.⁴⁰ Se creó para que los empresarios pudieran tener una guía de modelo de negocio más organizado y optimizado que facilita la ejecución de los procesos.

³⁷ INACAP. (Sf). redemprendimientoinacap.cl. Recuperado el 09 de diciembre de 2018.
fuente: <http://www.redemprendimientoinacap.cl/glosario/>

³⁸ KEARNS David, Director General de Xerox Corporation. Fuente:
<https://ciberconta.unizar.es/leccion/benchmarking/200.HTM>

³⁹ Fuente:<http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea2/2.2conceptos.html>

⁴⁰ Modelo Canvas, una herramienta para generar modelos de negocio, 10 de marzo 2013, disponible en: <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

Contratos: Es un documento que constituye un acuerdo legal donde se manifiesta la voluntad de ejecutar una acción o diversas acciones, como una compra, una sociedad o un arriendo. Los contratos establecen deberes y derechos para ambas partes, además del tiempo de vigencia, estableciendo un marco de acción conjunta.⁴¹ Por medio de los contratos se ponen condiciones legales de la actividad que se requiera ejecutar.

Costo de capital: Es el costo alternativo del dinero que se destina a la inversión en materiales, equipos e infraestructura que permite operar el negocio.⁴²

Emprendedores: Personas que enfrentan, con resolución, acciones difíciles. Aquellos que están dispuestos a asumir un riesgo económico, identifican una oportunidad y organizan los recursos necesarios para ponerla en marcha.⁴³ Es una persona con un objetivo, en este caso un proyecto. Está vinculado al término “Experiencia del equipo” (utilizar mismo ejemplo o hipervincular).

Flujo de Caja: Es un instrumento financiero que se construye con la finalidad de medir la rentabilidad y conveniencia de realizar un proyecto de inversión.⁴⁴ Permite mantener dinero disponible para continuar utilizándolo en pro del negocio o los accionistas.

Oportunidad de negocio: Es la capacidad de identificar un problema en tu entorno y convertirlo en una idea de negocio a través de la búsqueda de la solución. Este concepto está vinculado al término dolor que se utiliza también para identificar una necesidad en el mercado.⁴⁵ Es aprovechar las oportunidades del entorno para poder invertir un capital disponible para brindar un producto o servicio al mercado.

⁴¹ INACAP. (Sf). portales.inacap.cl. Recuperado el 04 de marzo de 2019, de portales.inacap.cl: <http://portales.inacap.cl>

⁴² Cohen, Ernesto y Franco, Rolando. Evaluación de proyectos sociales, Siglo XXI, 1992

⁴³ INACAP. (Sf). redemprendimientoinacap.cl. Recuperado el 09 de diciembre de 2018. fuente: <http://www.redemprendimientoinacap.cl/glosario/>

⁴⁴ BREALEY MYERS (2008). Principios de Finanzas Corporativas. Mc. Graw Hill.

⁴⁵ INACAP. (Sf). portales.inacap.cl. Recuperado el 04 de marzo de 2019, de portales.inacap.cl: <http://portales.inacap.cl>

Presupuesto inicial: Se refiere a un costo inicial de la inversión que se requiere para comenzar el desarrollo del proyecto de negocio. Dependiendo de la escala o magnitud de cómo se quiere partir es el monto que se requerirá para comenzar, lo que significa que está intrínsecamente asociado con el plan de producción estimado.⁴⁶ Es el presupuesto que tiene el emprendedor o socios para iniciar la ejecución financiera de la empresa.

Punto de equilibrio: Es lo mínimo que se deberá producir y vender en un período determinado (generalmente meses) para cubrir sólo los sueldos y los costos. Es decir, es cuando la utilidad del período es cero (no hay pérdidas ni ganancias).⁴⁷ Cuando se realizan las ventas diarias del producto o servicio, las necesarias para que el negocio pueda obtener ganancias o evitar pérdidas esto es punto de equilibrio.

Viabilidad de proyecto: La viabilidad se refiere principalmente al hecho de que un determinado proyecto tenga resultados positivos, considerando toda la incertidumbre existente en el entorno económico donde este se llevará a cabo.⁴⁸ Brinda una proyección cuantitativa para tomar la decisión de ejecutar o no el proyecto.

MARCO JURIDICO

Por regla general las sociedades civiles y comerciales se constituyen por escritura pública, que debe contener los requisitos del artículo 110 del código de comercio.

⁴⁶ INACAP. (Sf). portales.inacap.cl. Recuperado el 04 de marzo de 2019, de portales.inacap.cl: <http://portales.inacap.cl>

⁴⁷ INACAP. (Sf). portales.inacap.cl. Recuperado el 04 de marzo de 2019, de portales.inacap.cl: <http://portales.inacap.cl>

⁴⁸ conexionesan. (22 de septiembre de 2016). conexionesan. Recuperado el 26 de febrero de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-estudio-de-la-viabilidad-de-los-proyectos/>

Sin embargo, la ley 1014 de 2006, permitió la creación de sociedades comerciales por documento privado, siempre que al momento de su constitución cuenten con menos de 10 trabajadores y/o con activos totales, excluida la vivienda, inferiores a 500 SMLMV. Cuando se realicen aportes de bienes inmuebles, deberán necesariamente constituirse por escritura pública.

A su vez, la ley 1258 de 2008, creó las sociedades por acciones simplificadas, que son sociedades de naturaleza comercial que se crean por acto unilateral o por contrato que conste en documento privado. Cuando los activos aportados comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución se efectuará también cumpliendo dicha formalidad.

6.1.5. Requisitos para constituir una sociedad por acciones simplificada⁴⁹

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

⁴⁹ Cali, C. d. (Sf). ccc.org.co. Recuperado el 09 de diciembre de 2018, de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/documento-de-constitucion/>

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

6.1.6. Matrícula de una sucursal:

Cuando se trata de una sucursal se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Verificar que no figure matriculada una sociedad, establecimiento de comercio o entidad sin ánimo de lucro del sector solidario, con un nombre idéntico. Lo puede verificar en las terminales de auto consulta dispuestas en los Centros de Atención Empresarial CAE de la Cámara de Comercio de Cali o a través del sitio web www.rues.org.co.
- Diligenciar el formato de solicitud de inscripción
- Diligenciar el anexo 1 del formulario de Registro Único Empresarial y Social RUES, suministrando en forma exacta los datos solicitados. Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades (si la sucursal va a estar ubicada en Cali o Yumbo). Enviar copia del acta donde conste la decisión del órgano competente que ordenó la apertura de la sucursal, la designación del representante legal y las facultades de este. La aceptación del nombrado puede venir incorporada al acta, o en documento separado suscrito por el mismo. Adjuntar fotocopia del documento de identidad de la persona nombrada.
- Si la sociedad tiene domicilio en otra jurisdicción, deberá adjuntar copia auténtica del documento de constitución (documento privado o escritura

pública, según sea el caso). Copia de las escrituras públicas o documentos privados de reformas.

- Presentar todos los documentos anteriormente mencionados en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Cali a través del servicio virtual de inscripción de actos y documentos y cancelar los derechos de inscripción a que hubiere lugar.

6.1.7. Requisitos para el ejercicio de actividades económicas

- Cumplir con las normas referentes al uso de suelo, destinación o finalidad para la que fue construida la edificación y su ubicación.
- Mantener vigente la matrícula mercantil de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción donde se desarrolle la actividad. Esto implica cumplir con el deber de renovarla anualmente dentro del término legal.
- La comunicación de la apertura del establecimiento al comandante de estación o subestación del lugar donde funciona el mismo.
- Para la comercialización de equipos terminales móviles se deberá contar con el permiso expedido por el Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones o su delegado

6.1.8. Requisitos que se deben cumplir durante la ejecución de la actividad económica

- Las normas referentes a los niveles de intensidad auditiva.
- Los horarios establecidos para la actividad económica desarrollada.
- Las condiciones de seguridad, sanitarias y ambientales.
- El objeto registrado en la matrícula mercantil es el que se debe desarrollar.

- Para aquellos establecimientos donde se ejecuten obras, protegidas por las disposiciones legales vigentes sobre derechos de autor, presentar comprobante de pago al día.
- El Registro Nacional de turismo actualizado al ofrecer servicios de hospitalidad, alojamiento al público.
- Prestar el servicio de baño a niños, mujeres en evidente estado de embarazo y adultos de la tercera edad; sean sus clientes o no.

6.1.9. 6.2.5. Compromisos con el Estado

Algunos de los impuestos que los empresarios están obligados a pagar en el ejercicio de sus actividades mercantiles, son:

- Impuesto sobre la Renta y Complementarios.
- Impuesto de Valor Agregado IVA.
- Retención en la Fuente.
- Impuesto de Industria y Comercio.
- Gravámenes a movimientos financieros.

7. METODOLOGIA DE ESTUDIO ⁵⁰

De acuerdo al tema de investigación y para el desarrollo éste proyecto, se plantea un enfoque cuantitativo y descriptivo, donde se busca recolectar datos, organizarlos, analizarlos e interpretarlos con el fin generar una propuesta atractiva para la población Caleña, específicamente para los habitantes de la comuna 15.

A continuación, se presenta la metodología de estudio para el presente proyecto:

⁵⁰ Humberto Ñaupas, M. V. (2018). Metodología de la Investigación. Ediciones de la U.

TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es de carácter descriptiva, la cual complementa el registro, recopilación y análisis de datos basándonos en los resultados obtenidos que a su vez nos permite interpretar los hallazgos, preferencias y la aceptación del servicio que se pretende ofrecer con base a las características de la población objeto de estudio, además se delimitarán los hechos que conforman el problema, para la toma de decisiones y poder establecer las pautas y actividades a realizar en la búsqueda del modelo de negocio ideal en la creación del gimnasio de Crossfit en la comuna 15.

METODO

Para el proyecto a continuación se utilizará el método cuantitativo dado que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este especificará y delimitará la asociación o correlación, además de la fuerza de las variables, la objetividad de cada uno de los resultados obtenidos para deducir una población; y para esto se necesita una recaudación metódica para analizar toda la información numérica que se tiene.

POBLACIÓN

Para el caso de estudio la población serán los habitantes del sector sur oriente de la ciudad de Cali con mayor foco en los habitantes de la comuna 15.

De acuerdo a los datos de Caliencifras⁵¹ la población del año 2018 es de 168.529. De acuerdo a la población se ha seleccionado un público objetivo con edades entre 18 a 35 años de edad el cual oscila en más de 58.800 de población. También se considera que el 49,51% de la población de dicha comuna es femenina.

MUESTRA

La muestra será estratificada dado que se necesita subdividir en grupos más pequeños según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población.

Determinar el tamaño de la muestra que se va a seleccionar es un paso importante para el caso de estudio de investigación de mercados.

Para realizarlo será necesario utilizar el siguiente foco:

- La fórmula para calcular el tamaño de muestra (n) cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * S^2}{(N - 1)d^2 + Z^2 * S^2}$$

n = el tamaño de la muestra que en este caso se desconoce

N = tamaño de la población en este caso es de 58.800

S^2 = varianza de la población que, cuando no se tiene su valor suele utilizarse como un valor constante de 0,5 como desviación estándar es decir $(0,5)^2$

⁵¹ Caliencifras. (20 de diciembre de 2016). Caliencifras. Recuperado el 29 de abril de 2019, de Caliencifras: <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/138164/cali-en-cifras/>

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza, en este caso en nivel de confianza es de 95% que equivale 1,96

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción) en este caso es del 5% (0,05).

$$n = \frac{(58.800)(1,96)^2(0,5)^2}{(58.799)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)^2}$$

$$n = \frac{56471,52}{147,9579}$$

$$n = 381,67$$

Muestra = 382 encuestas

7.4. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La información necesaria para el logro de los objetivos propuestos en la presente investigación, es recopilada haciendo uso de distintos instrumentos de recolección de información de las fuentes primarias y secundarias.

7.1.1. 7.4.1. Fuentes primarias

- Encuestas
- Análisis de mercado
- Libros
- Revistas científicas y de entretenimiento
- Periódicos
- Diarios
- Documentos oficiales de instituciones públicas

7.1.2. 7.4.2. Fuentes secundarias

- Enciclopedias virtuales
- Bases de datos bibliográficas de la Universidad del Valle.

7.5. MODELO DE ENCUESTA

Agradecemos su interés y disposición contestando las siguientes preguntas con el objetivo de conocer el grado de aceptación en el mercado de un nuevo centro de acondicionamiento físico en la ciudad de Cali.

1. ¿Cuál es su género?

___ F ___ M

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

___ 18 a 25 años

___ 26 a 35 años

___ 36 a 45 años

___ 46 a 60 años

3. ¿Siente afinidad o gusto por la práctica de deporte?

___ SI ___ NO

4. ¿Ha escuchado alguna vez el término Crossfit?

___ SI ___ NO

5. Si eres de los que practica deporte o realiza una actividad física, ¿con que frecuencia lo haces?

___ 1 vez a la semana

___ 2 a 3 veces por semana

___ 4 a 5 veces por semana

___ 6 a 7 veces por semana

6. En qué lugares prefiere realizar ejercicios físicos

___ Gimnasios

___ Piscinas

___ Parques

___ Otros

Cuales _____

7. ¿Conoce gimnasios de Crossfit en la ciudad?

___ NO

___ SI Cual _____

NOTA: Crossfit es un acondicionamiento físico basado en movimientos funcionales de resistencia, fuerza física, flexibilidad, potencia, equilibrio, creatividad y variedad de ejercicios de alta intensidad y corta duración.

8. ¿Pertenece o ha pertenecido a un gimnasio?

___ SI

___ NO

9. Si ha estado afiliado a un gimnasio, ¿Cuánto tiempo ha durado?

___ Menos del mes

___ Un mes

___ De dos a cuatro meses

___ De cinco a once meses

___ Más de un año

10. ¿Cuál es el horario que prefiere asistir al gimnasio?

___ Mañana

___ Tarde

___ Noche

11. ¿Cuál de los siguientes medios prefieres para recibir información publicitaria o de interés?

☐ Redes sociales

☐ Correo electrónico

☐ Mensajes de texto

☐ Páginas Web

☐ Otros Cuales _____

12. ¿Asistiría a un gimnasio de Crossfit ubicado en la Comuna 15 de la ciudad de Cali?

☐ SI

☐ NO

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por practicar Crossfit?

☐ Menos de \$50.000 la mensualidad

☐ Entre \$51.000 y \$70.000 la mensualidad

☐ Entre \$71.000 y \$100.000 la mensualidad

☐ Entre \$100.001 y \$150.000 la mensualidad

☐ Más de \$150.001 la mensualidad

14. ¿de las siguientes opciones, cual o cuales representa mayor valor para usted en un gimnasio?

☐ Instalaciones

☐ Decoración

☐ Maquinaria e implementos deportivos

☐ Ambientación y música

☐ zona húmeda (duchas, sauna, turco, piscina)

7.6. FICHA TECNICA

A continuación, la ficha técnica sobre cómo se realizará la metodología de estudio:

Tabla 2 Ficha Técnica

PERSONA NATURAL O JURIDICA QUE LA REALIZO	Alejandra Morales y Erika Valencia
FUENTE DE FINANCIACION	Recursos propios
POBLACION EN ESTUDIO	58.800 habitantes de la comuna 15 con edades entre 18 y 35 años.
TIPO DE INVESTIGACION	Descriptiva y exploratoria
TIPO DE MUESTREO	Muestreo no probabilístico
TAMAÑO DE MUESTRA	382
NIVEL DE CONFIANZA	95% de confianza con un 5% de margen de error.
TEMAS A LOS QUE SE REFIERE	Aceptación de un nuevo box de Crossfit en la ciudad de Cali comuna 15
PREGUNTAS FORMULADAS	14
PERIODO DE TRABAJO DE CAMPO	Del 15 de Marzo al 30 de Mayo 2019
TECNICA DE RECOLECCION	Encuesta directa y personal
DIRECCION Y COORDINACION DE LA INVESTIGACION	Julián Maya

Fuente: Elaboración propia

8. DESARROLLO DE CAPITULOS

8.1.1 CAPITULO I DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA UN BOX DE CROSSFIT

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

El nombre o razón social que tendrá la empresa y que nos identificará ante nuestro mercado y dentro del sector deportivo en la ciudad del Cali es: “BOXPANTHER” S.A.S.

Esta propuesta está basada en la creación de un Box, así es como se llaman las instalaciones donde se practica Crossfit. En “BOXPANTHER” encontraremos un espacio perfecto para el deporte en grupo, facilitando la interacción entre los participantes, potenciando el compañerismo, la sana competencia y el sentido de pertenencia. Contaremos con entrenadores certificados por la marca Crossfit Inc. Con el que se garantice una motivación constante a los miembros del equipo, la práctica correcta de los ejercicios y la reducción del riesgo de lesión. Ofrecemos rutinas de intensa actividad que exigen gradualmente a los participantes dar lo mejor de cada uno en los entrenamientos que serán variados.

BOXPANTHER se va a caracterizar por la ausencia de máquinas de gimnasios tradicionales, en lugar de eso, ofrecemos todos los elementos necesarios para realizar el programa de ejercicios como barras, cuerdas de subida, mancuernas, pesas rusas, discos, entre otros, que con el programa de entrenamiento va a permitir mejorar capacidades físicas como la fuerza, velocidad, resistencia, agilidad, precisión, equilibrio, flexibilidad y la coordinación. Todo esto para contribuir al bienestar físico de quienes lo practican y a precios razonables.

8.1.1.1. Misión

Ser la mejor opción para los amantes del deporte de alto rendimiento en la ciudad de Cali, y de quienes deseen iniciar la práctica de Crossfit, ofreciendo la metodología de entrenamiento físico certificado, buscamos que en cada integrante del equipo haya un avance en sus habilidades y en su salud física y mental garantizando resultados en cada uno de ellos.

8.1.1.2. Visión

Ser reconocidos en el año 2022 como una empresa líder en ofrecer una alternativa de sano esparcimiento para los habitantes de Cali con un ambiente agradable, logrando así un posicionamiento de la marca BOXPANTHER que se caracterizará desde sus inicios por contribuir al desarrollo económico de la ciudad y la región, generando empleo y brindando un servicio de calidad.

8.1.1.3. Objetivos Corporativos

- Mejorar el estilo de vida de las personas.
- Crecer como una comunidad en torno al deporte que permita compartir y desarrollar habilidades físicas.
- Garantizar resultados reales en cortos tiempos.
- Lograr que los usuarios se vuelvan expertos en la disciplina.
- Implementar la mejora continua en la prestación del servicio.
- Ofrecer a nuestros clientes acompañamiento y asesoría referente a la actividad física y a la correcta alimentación para obtener los resultados deseados.

8.1.1.4. Logo de la Empresa

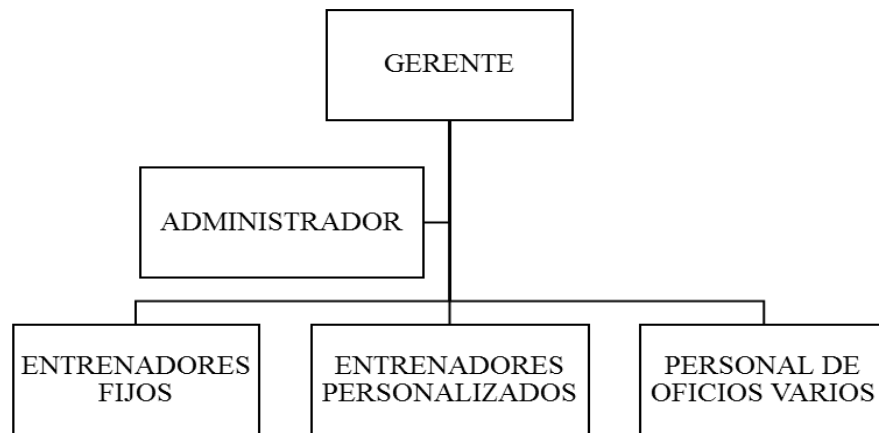


Elaboración propia

8.1.1.5. Organigrama

El organigrama sugerido será el siguiente:

Ilustración 5. Organigrama de la empresa



Elaboración propia

8.1.1.6. Perfiles de cargos

Gerente: Profesional en deporte o nutrición, con experiencia mínima de 3 años en manejo de personal, cumplimiento de metas y manejo de presupuestos, excelente manejo de relaciones públicas y servicio al cliente, capacidad para trabajar en equipo y con conocimientos medios o avanzados de Excel.

Administrador: Profesional en carreras administrativas con experiencia mínima de 2 años en el cargo, experiencia en manejo de personal, cumplimiento de metas, manejo financiero, archivo y documentación. Persona con excelente servicio al cliente capaz de direccionar equipos de trabajo.

Entrenadores de planta y personalizados: Profesional en deporte con experiencia mínima de 1 año como entrenador, capacidad para el manejo de grupos grandes, servicio al cliente y orientación motivacional, importante tener como mínimo el curso de certificado nivel 1 de Crossfit Inc.

Personal de oficios varios: Persona con o sin experiencia en el cargo, excelente manejo de relaciones personales, con disposición y facilidad de adaptación y conocimientos básicos en manejo de residuos.

8.1.1.7. Manual de funciones

Tabla 3 Manual de funciones Gerente

ESPECIFICACIONES	DEFINICION	CONTENIDOS
NOMBRE DEL CARGO	Gerente	Gerencia general
DEPENDENCIA, PROCESO Y JERARQUIA	Responsable del rendimiento comercial y financiero de la sede	Dirección comercial
SUPERIOR INMEDIATO Y PERSONAL A CARGO	Socios	N/A
FUNCION BASICA	Representar el establecimiento. Lograr captar la mayor cantidad de usuarios a través de redes sociales o visitas empresariales para concretar convenios.	Diseñar e implementar estrategias de marketing.
RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES	Responsable del direccionamiento estratégico de la empresa.	Incentivar a todo el personal para apoyar las estrategias comerciales y de marketing
ELEMENTOS DE TRABAJO REQUERIDOS	N/A	N/A
MARCO DE RELACIONES	Comunicación con el personal de la empresa, proveedores y clientes.	Comunicación directa con los socios, administrador, entrenadores y personal de oficios varios, también con agencias de marketing y organizadores de eventos

Elaboración propia

Tabla 4 Manual de Funciones Administrador

ESPECIFICACIONES	DEFINICION	CONTENIDOS
NOMBRE DEL CARGO	Administrador	Dirección comercial
DEPENDENCIA, PROCESO Y JERARQUIA	Responsable del mantenimiento óptimo de la sede en términos físicos.	Dirección comercial
SUPERIOR INMEDIATO Y PERSONAL A CARGO	Gerente	Tiene a Cargo a entrenadores y personal de oficios varios.
FUNCION BASICA	Dirigir personal a cargo, supervisar la ejecución de las labores propias del local, atender a los clientes, coordinar las estrategias de mercadeo, servicio y fidelización trazadas por el Gerente.	Diseñar e implementar estrategias de servicio al cliente.
RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES	Responder por bienes y equipos del local.	Responsable de los ingresos y egresos del establecimiento, responder por facturación, realizar el recaudo por concepto de ventas y el cuadre de cuentas de facturación.
ELEMENTOS DE TRABAJO REQUERIDOS	N/A	N/A
MARCO DE RELACIONES	Comunicación con el personal de la empresa, proveedores y clientes.	Socios, Gerente, entrenadores, personal de oficios varios, agencias de marketing y organizadores de eventos.

Elaboración Propia

Tabla 5 Manual de Funciones Entrenadores

ESPECIFICACIONES	DEFINICION	CONTENIDOS
NOMBRE DEL CARGO	Entrenador/Entrenador personalizado	Dirección comercial
DEPENDENCIA, PROCESO Y JERARQUIA	Responsable del cuidado y entrenamiento físico de los usuarios	Dirección comercial
SUPERIOR INMEDIATO Y PERSONAL A CARGO	Administrador y Gerente	No tiene personal a cargo
FUNCION BASICA	Lograr mantener en óptimas condiciones la sede, garantizar la prestación de servicio al cliente. Encargado del reclutamiento y selección del personal.	Diseñar e implementar estrategias de servicio al cliente. Selección del personal.
RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES	Prestación del servicio y acompañamiento en las rutinas de ejercicios para los clientes.	Trabajo en equipo, capacidad para motivar a los clientes a realizar las rutinas.
ELEMENTOS DE TRABAJO REQUERIDOS	Locación, artículos y elementos para realizar los ejercicios.	Pesas rusas o kettbell, cajones, cuerdas, balones medicinales, mancuernas, barras, accesorios para abdominales, entre otros.
MARCO DE RELACIONES	Comunicación con el personal de la empresa y clientes	Socios, administrador, entrenadores, personal de aseo, organizadores de eventos.

Elaboración propia

Tabla 6 Manual de Funciones Oficios Varios

ESPECIFICACIONES	DEFINICION	CONTENIDOS
NOMBRE DEL CARGO	Oficios varios	Dirección comercial
DEPENDENCIA, PROCESO Y JERARQUIA	Responsable de los oficios varios del establecimiento.	Dirección comercial
SUPERIOR INMEDIATO Y PERSONAL A CARGO	Gerente y Administrador	No tiene personal a cargo
FUNCION BASICA	Realizar la correspondiente limpieza de todos los espacios del establecimiento.	Limpieza general.
RESPONSABILIDADES Y OCUPACIONES	Limpieza del local.	Correcto desecho de los residuos.
ELEMENTOS DE TRABAJO REQUERIDOS	N/A	N/A
MARCO DE RELACIONES	Comunicación con el personal de la compañía y clientes.	Socios, gerente, administrador, entrenadores y clientes.

Elaboración Propia

8.1.1.8. Tipo de sociedad

“BOXPANTHER” será una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. ya que es la vía más simple para constituir una empresa legalmente, también es la forma más segura de recuperar la inversión, incluso se destaca que los accionistas de las S.A.S. al igual que los accionistas de las demás sociedades por acciones, no tendrán responsabilidad solidaria (es decir, más allá de sus aportes) en las deudas tributarias de la sociedad.⁵² Al momento de su constitución serán inicialmente tres socios pero no se descartan más.

⁵² Disponible en internet <https://estatuto.co/?e=183>

8.1.2. Direccionamiento estratégico

La comuna 15 de Cali, específicamente el barrio Ciudad Córdoba es una zona densamente poblada y muy concurrida, sin embargo, en la actualidad no existe un Box en el lugar o en sus alrededores, “BOXPANTHER” pretende no sólo entrar al lugar para ofrecer el servicio y captar clientes sino también posicionarse como la mejor opción para los Caleños que deseen practicar la disciplina Crossfit a precios más cómodos que los de la oferta actual. Se encuentra la oportunidad de crear valor competitivo, estrategias y tácticas a ser implementadas para lograr la rentabilidad del negocio.

8.1.2.1. Ventaja competitiva

- De entrada, al mercado, “BOXPANTHER” va a contar con el personal capacitado y certificado en este tipo de entrenamiento de alta intensidad, lo cual le da credibilidad al trabajo que se vaya a realizar en el local y al personal.
- 90% de la publicidad y comunicación con los usuarios o clientes se realizarán por medio de redes sociales, correo electrónico y página oficial de “BOXPANTHER” incluyendo la forma de suscripción con facilidades de pago por medio de datafono (pagos con tarjetas débito y crédito), en efectivo o por PSE (pagos seguros en línea).
- WOD (Workout of the Day) o entrenamientos diarios variados que evitarán caer en la rutina y permitiendo que los clientes desarrollen diferentes habilidades en cada uno de estos entrenamientos, por otra parte, también se incluirán eventualmente disciplinas como boxeo y natación sin que esto afecte el precio.

- Será más económico para los clientes en términos de suscripción y accesibilidad tomando como referencia los precios del box ya existente en el norte y sur de la ciudad de Cali.ico en términos de suscripción y accesibilidad para los usuarios.

8.1.2.2. Estrategia

Con la marca BOXPANTHER se va a ofrecer el servicio de entrenamiento de alta intensidad en uno de los sectores populares de la ciudad de Cali, generando alianzas estratégicas con otras empresas relacionadas con el deporte (comerciantes de accesorios, bebidas, barras energizantes y ropa deportiva), gimnasios convencionales que carecen de la disciplina de Crossfit y se realizará publicidad de bajo costo con alto impacto, Todo esto a precios asequibles para los Caleños del sector.

8.1.2.3. Táctica

- Marketing digital: apertura de redes sociales como, Instagram, Facebook, Pinterest, blogs en páginas como “deporadictos.com” entre otras, que permitan llegar a los usuarios de estas plataformas.
- Aprovechamiento de recursos naturales: usar el exterior para realizar ejercicios pre competencias, localizar parques naturales alrededor para aprovechar terrenos diferentes al box, aprovechar el clima para preparar a los competidores ante cualquier circunstancia.
- Aprovechamiento del crecimiento del mercado: asistiendo a competencias, invitando a competidores externos.
- Beneficios especiales para quienes lleven referidos al negocio.

8.1.3. Análisis Administrativo

8.1.3.1. La empresa

BOXPANTHER formará parte del mundo Crossfit en la ciudad de Cali, con los mejores entrenadores certificados: la marca ofrece cuatro niveles de certificaciones; L1, L2 son cursos que se deben actualizar cada 5 años. L3 y L4 deben certificar más de 1.500 horas como entrenadores y deben tener títulos en licenciaturas del deporte. Contando con el mejor talento humano, el objetivo será mejorar el estado físico y estilo de vida de cada cliente que desee pertenecer a la comunidad, operado como un negocio independiente, sirviendo a las necesidades de la población, con la personalidad de su propietario(s) y el gran apoyo de una de las marcas más conocidas en el mercado de fitness.

Estará ubicado en el sur oriente de Cali en la comuna 15, en un espacio de aproximadamente 1000 metros cuadrados, equipado con los equipos, materiales, y aparatos de alta calidad: bicicletas airbike, máquina de remo, anillas para gimnasia, juego de kettlebells, pesas, cintas de correr, lazos de alta velocidad, Wall Ball, mancuernas, entre otras. El servicio será un programa de entrenamiento físico que emplea movimientos funcionales de alta intensidad que tienen como propósito mejorar el estado físico en todos sus aspectos: resistencia cardiovascular, stamina, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, coordinación física, agilidad, balance, y precisión.

8.1.3.2. El mercado

El programa de entrenamiento físico basado en CrossFit, según el diario el país muestra el crecimiento en la ciudad de Santiago de Cali pues este tipo de

entrenamiento está siendo reconocido por ser diferente, es un entrenamiento “sin descanso, dando zancadas de gigante y al ritmo de la frecuencia cardíaca de quien corre una maratón, así ha ido creciendo el ‘fitness’ y su negocio en Cali”.⁵³

Estamos en una época donde cientos de personas llegan a los gimnasios con el único objetivo de bajar de peso, algunos por salud y otros por recomendación médica. Pero los propósitos ‘fitness’ no se limitan a esto, el auge de esta tendencia ha sido tal que según la Asociación Internacional de Salud, Juegos de Raqueta y Deportes, IHRSA (por sus siglas en inglés), en Colombia hay al menos 1752 gimnasios y cerca de 979.000 usuarios vinculados, lo que hace que el país ocupe el quinto lugar en Latinoamérica y facture unos US\$376 millones anuales.⁵⁴

Lo más llamativo es que el crecimiento de la industria ha sido mayor en los últimos años, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, pues solo entre 2011 y 2015 el aumento de la cantidad de gimnasios en Colombia fue de 46,3 %. En Cali funcionan entre 50 y 70. Sin embargo, la tendencia no es nueva, así lo aseguró Álvaro Navarro, gerente comercial de SmartFit: “Este es un tema que a nosotros en Colombia apenas nos está pegando, pero que viene en el mundo desde hace 10 años. En Europa del 15 % al 20 % de la población está inscrita en algún gimnasio y en EE.UU., el 15 %, mientras en Colombia solo entre 2 % y 3 %”.⁵⁵

Pero cuando se habla de inversión, la otra cara de la moneda son los afiliados, aquellos que hoy no solo visitan de manera ocasional esos establecimientos para ejercitarse, sino que han hecho del entrenamiento deportivo y de la alimentación saludable su estilo de vida. Existen casos donde usuarios actualmente pagan mensualidades de \$145.000 en el box donde entrenan CrossFit también han cambiado sus hábitos alimenticios y mejorado su estilo de vida, lo que les ha

⁵³ Pastrana Mesa Lizeth, Diario el país, 11 Enero 2019; disponible en internet <https://www.elpais.com.co/economia/cali-una-ciudad-saludable-para-los-negocios-fitness.html>

⁵⁴ ibíd.

⁵⁵ Ibíd.

significado cambios no solo físicos sino económicos dado que así no se realice una dieta estricta se invierta en nutrición y suplementos.

Hoy en día se considera que las competencias deportivas no se quedan en carreras, ahora han surgido plataformas como FeriaFit, que reúnen a personas, productos y servicios entorno a la salud, el deporte y el bienestar.

La iniciativa ha contado con tanto éxito que, en su última versión, en 2018, logró convocar a más de 20.000 asistentes y 160 marcas, sin contar a los entrenadores, fisioterapeutas, ‘influenciadores’, ortopedistas y demás, que ofician como marca.⁵⁶

Respecto a la popularidad que ha tomado la tendencia ‘fitness’, el surgimiento de cada vez más emprendedores que hacen parte de ella y a la duda de si es solo moda o persistirá en el tiempo. Manuel Solarte, director de FeriaFit, afirma: “La industria seguirá creciendo, sobre todo en el sector del bienestar. Y más ahora que la gente está más pendiente de lo que come y de ejercitarse porque no se puede jugar con la salud. Es muy costosa y el sistema está quebrado”.⁵⁷

Cambiar el estilo de vida por uno más saludable es un asunto de consciencia que cada vez se entiende más.

8.1.3.3. Potencial Financiero

En base al aumento de interés de las personas por la práctica de Crossfit, sea por mejorar las condiciones físicas o por perder peso, se puede decir que existen socios o personas interesadas en invertir su capital en el proyecto, lo cual beneficia a los emprendedores porque de entrada se evita incurrir en deudas con terceros como compañías de financiamiento.

⁵⁶ Ibíd.

⁵⁷ Ibíd.

CAPITULO II

8.1.4. Análisis del mercado

8.1.4.1. 5 fuerzas de Porter

8.1.4.1.1. Rivalidad entre competidores

Se evidencia que existe una gran competencia de los centros especializados en la disciplina Crossfit con altas prestaciones, se encuentran ubicados al norte, occidente y sur de la ciudad; A estos se le suman la grande cadena de gimnasios como son el SmartFit y Fitness 24Seven y los gimnasios de barrios.

A continuación, se muestra una tabla de los principales boxes en Cali con el promedio de precios.

Tabla 7 promedio tarifas de box

box	certificado	Promedio tarifas	Promedio afiliados
Samak	Si	\$120.000- \$200.000	60 personas
Cavebox	Si	\$200.000- \$300.000	62 personas
Befitness	Si	\$190.000- \$300.000	65 personas
Monarca	No	\$150.000- \$200.000	73 personas
Fisioterapia & Fitness	No	\$90.000 - \$120.000	80 personas
Calimas	Si	\$180.000- \$240.000	59 personas
Titans	No	\$120.000- \$200.000	52 personas
The Rhino Box	No	\$150.000- \$180.000	70 personas
Lobox	No	\$100.000- \$150.000	55 personas
Valholl Box	No	\$150.000- \$200.000	70 personas
killBox	No	\$150.000- \$200.000	65 personas
We are Crossfit	Si	\$200.000- \$250.000	50 personas
Evolution Box	No	\$150.000- \$200.000	60 personas
Brutal box	No	\$150.000- \$200.000	60 personas
Quilombox	No	\$150.000- \$180.000	55 personas
The Urban Box	no	\$150.000- \$200.000	65 personas

Elaboración propia.

8.1.4.1.2. Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Es muy difícil establecer barreras de entrada para los competidores, dado que es un mercado fácil de acceder. Para que el gimnasio pueda tener éxito, debería de competir con precios aún más bajos y ofreciendo servicios que marquen la diferencia.

8.1.4.1.3. Amenaza de productos sustitutos

Cualquier forma de hacer deporte, en instalaciones abiertas o cerradas, de titularidad pública o privada, supone un posible producto sustitutivo.

8.1.4.1.4. Poder de negociación de los clientes

Normalmente en el sector deportivo los clientes tienen bastante poder de negociación, ya que pagar la mensualidad en un gimnasio no se considera un servicio de primera necesidad y se puede prescindir del servicio fácilmente.

8.1.4.1.5. Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores no es alto ya que existe mucha competencia entre ellos, con la aparición de nuevos productos, así que esto beneficia a la propuesta de negocio.

8.1.4.2. Análisis PESTEL

A continuación, el cuadro del análisis Pestel

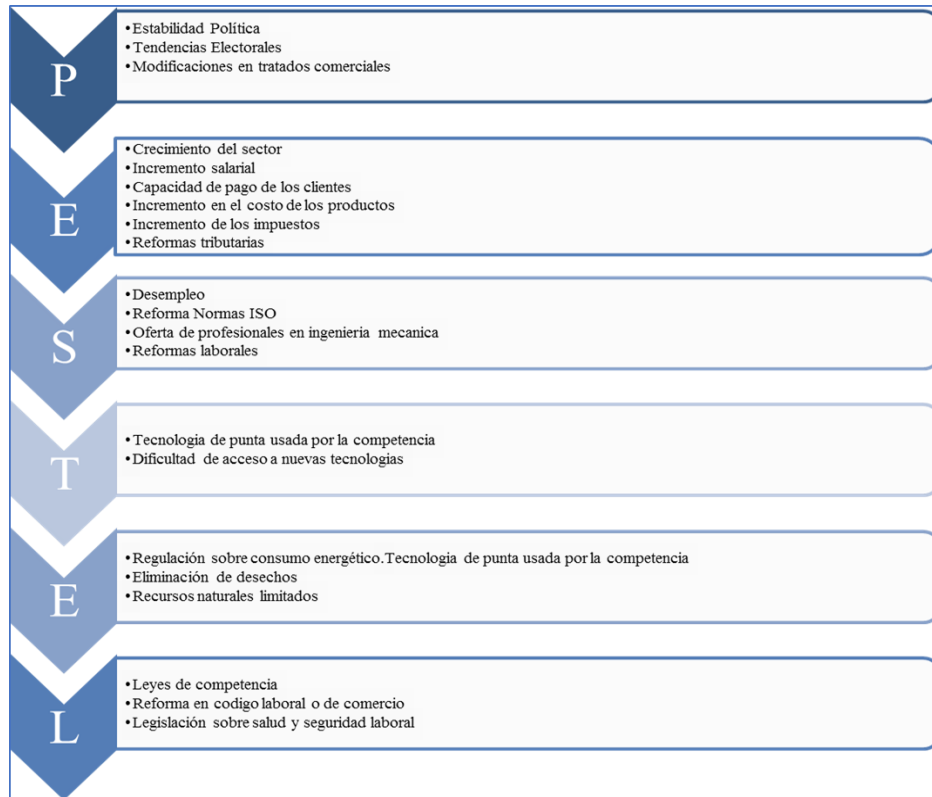


Ilustración 6 Cuadro PESTEL

8.1.4.2.1. Factores Políticos

Los gimnasios responden efectivamente a la voluntad política de los gobiernos, adicionalmente en los últimos años se están creando cada vez más decretos y leyes que regulan dicho mercado. Una de ellas es SGSST (Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo) para los gimnasios está siendo más estricta dado que es más propenso a lesiones no solo de los empleados sino de los usuarios. Para el 2019 la regulación será obligatoria a partir de Julio.

8.1.4.2.2. Factores Económicos

Se debe realizar una inversión importante para lograr una infraestructura y equipamiento de la sede que sea atractivo para la gente. A esto se le suma que se deben cumplir oportunamente con los pagos e impuestos de servicios de acuerdo a la ley. Se habla de una inversión de mínimo 50 millones (para box pequeños).

8.1.4.2.3. Factores Sociales

La gente está cada vez más preocupada por su salud y está dispuesta a invertir más en ello. En la sociedad de hoy la obesidad ha alcanzado niveles porcentuales altos y el gimnasio es visto como solución para mejorar la calidad de vida en términos de salud.

8.1.4.2.4. Factores Tecnológicos

Con el paso del tiempo la industria ha cambiado notablemente, pues se invierte en equipos de mayor tecnología dado que los equipos convencionales han perdido protagonismo. Hoy en día se tienen máquinas diseñadas para el crecimiento muscular y con una rutina de entrenamiento inteligente.

8.2.1.2.4. Factores ecológicos

Siendo más conscientes del deterioro medio ambiental, desde la unidad del negocio se debe contribuir inicialmente desde el diseño con techos altos y ventanas grandes que permitan el ingreso de luminosidad del día y así ahorrar en

consumo de energía, por otra parte, se pueden utilizar productos de limpieza biodegradables.

8.1.4.3. Análisis DOFA del mercado

FORTALEZAS • El servicio que se propone aún no está presente en el sector. • Recursos económicos disponibles. • Se ofrece un servicio de calidad. • Instalaciones y equipo de entrenamiento nuevos. • Entrenamientos dirigidos. • Motivación e interés por parte de posibles socios.	DEBILIDADES • Nuevos en el mercado, por la inexperiencia se pueden cometer errores en los procesos. • Consolidación del equipo de entrenadores. • El local es alquilado, al no ser propio estamos sujetos a las necesidades del propietario.
OPORTUNIDADES • El crecimiento que va venido desarrollando la industria del fitness en Colombia. • Participar en competencias de Crossfit a nivel Nacional. • Suscribir contratos y alianzas con otras empresas para crecer juntas. • Ubicación geográfica, ya que no existe un competidor cerca al sector. • Empezar un nuevo negocio.	AMENAZAS • Los polideportivos o deportes al aire libre han ido creciendo. • Inseguridad social que pueda existir en el sector. • La no aceptación del servicio por parte de los clientes. • La entrada de un nuevo competidor en el sector. • Cambios en las condiciones de la marca que certifica la disciplina Crossfit.

Elaboración Propia.

8.1.4.4. Plan de Marketing

8.1.4.4.1. Producto

Sera un establecimiento que va ofrecer como servicio principal el entrenamiento de Crossfit a través de ejercicios funcionales, el cual se dará por entrenadores certificados quienes son responsables de diseñar el WOD que está orientado a trabajar en todas las partes del cuerpo en un circuito o rutina, que constará de un estiramiento, un calentamiento, el entrenamiento el cual es controlado por tiempo y finalizando con un estiramiento para no afectar los músculos del cuerpo. El tiempo de duración del entrenamiento es entre 45 minutos a una hora dependiendo de la rutina, y los horarios de atención es de lunes a viernes de 6:30am a 12:30pm y de 5:30pm a 9:30pm, los sábados de 9:00am a 1:00 pm. Además, la empresa contará con una base de datos que permita monitorear la asistencia de los clientes y llevar mejor el inventario ya que actualmente se lo realiza de forma manual.

Se ofrecerá 3 días de prueba gratuita para que las personas puedan experimentar esta actividad, no solo un día ya que al limitar a un día la persona no puede darse cuenta de la creatividad y variedad de ejercicios que se realiza dentro del box, este servicio será controlado a través de la base de datos para evitar que un cliente vuelva a tomar este servicio después de un tiempo.

8.1.4.4.2. Plaza

El Gimnasio de Crossfit quedará ubicado en el barrio ciudad córdoba sobre toda la calle 54 siendo el centro de la comuna 15 de Cali. Siendo un sector concurrido por las personas y cuenta con vías principales cercanas que conectan con el sur y norte de la ciudad facilitando la movilidad.

8.1.4.4.3. Promoción

Se utilizará la estrategia pull, debido a que este servicio no cuenta con ningún intermediario, por lo cual la empresa dirigirá todos sus esfuerzos de comunicación hacia el consumidor final y para poder alcanzar los objetivos planteados se realizarán las siguientes promociones:

- Presencia de la marca a través de eventos deportivos
- Auspiciar un evento deportivo como las carreras de 5k
- Llegar a los líderes de opinión de la televisión a través de las relaciones públicas
- Medios online
- Redes sociales
- Realizar un publibreportaje
- Apertura de “Plan estudiante”
- Apertura de “Plan Familia”
- integración de la comunidad al impulsar dos competencias internas
- Plan retorno: para los antiguos clientes

8.2.1.4.4. Precio

Inicialmente se ofrecerán tres paquetes o planes de entrenamiento, en la medida en que los clientes se expresen y manifiesten sus necesidades se contempla la idea de ajustar tarifas preferenciales o beneficios.

Plan básico de entrenamiento: \$75.000 incluye

Una clase de cortesía

Entrenamiento diario WOD (de 45 a 60 minutos)

Uso de elementos e instalaciones Box

Asesoramiento del instructor de turno

Valoración de medidas (peso, índice de masa corporal, medida de masa magra)

Plan medio de entrenamiento: \$85.000 incluye

Entrenamiento diario WOD (de 45 a 60 minutos)

Uso de elementos e instalaciones Box

Asesoramiento instructor de turno

Valoración de medidas (peso, índice de masa corporal, medida de masa magra)

2 clases completamente personalizadas al mes con trabajos específicos

Asesoramiento de nutrición básica dependiendo de los objetivos que se quieran alcanzar

Un pase de cortesía por 3 días consecutivos para un acompañante

Plan avanzado de entrenamiento: \$100.000 incluye:

Entrenamiento diario WOD (de 45 a 60 minutos)

Uso de elementos e instalaciones Box

Asesoramiento instructor de turno

Valoración de medidas (peso, índice de masa corporal, medida de masa magra)

Derecho a una clase personalizada a la semana (4 al mes)

Asesoramiento de nutrición básica dependiendo los objetivos que se quieran alcanzar

20% de descuento en proteínas y accesorios deportivos

Derecho de llevar 2 invitados de cortesía al mes durante una semana consecutiva

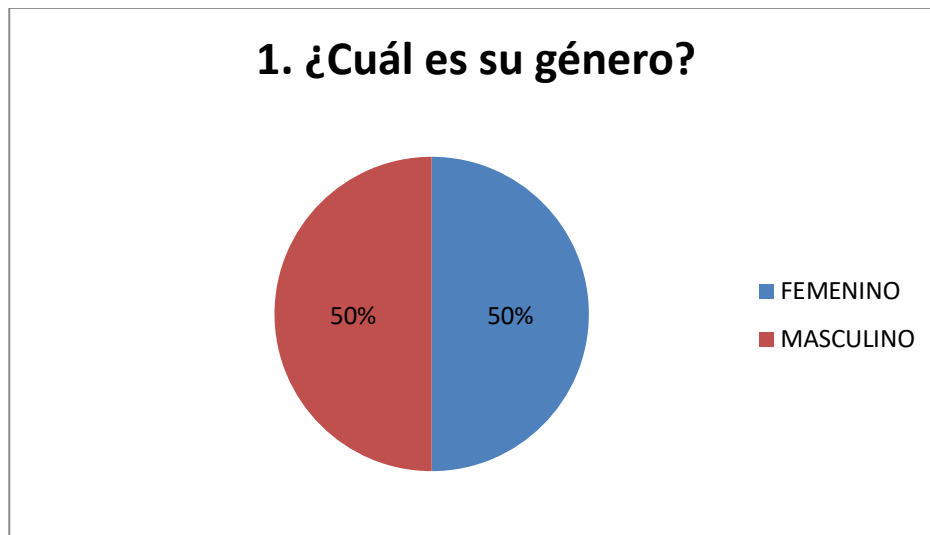
Derecho a convenios y alianzas

8.1.4.5. Análisis de la encuesta

8.1.4.5.1. Género

De acuerdo a las 382 encuestas realizadas se pudo determinar que las mismas fueron resueltas de forma equitativa siendo el 50% mujeres (191 personas) y 50% hombres (191 personas) quienes accedieron a responder.

Ilustración 7 Encuesta: Pregunta 1



Elaboración Propia

8.1.4.5.2. Rango de edades

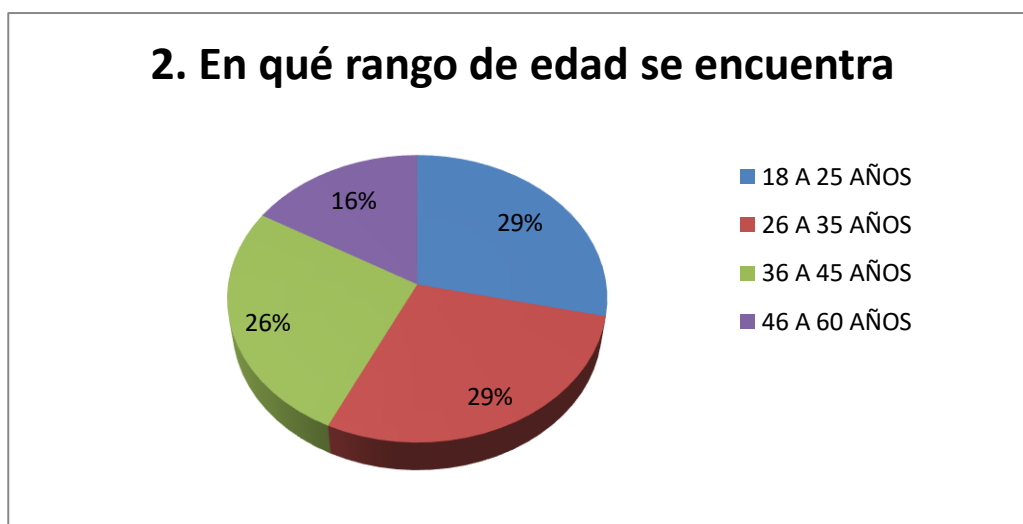
De la totalidad de 392 personas encuestadas se obtuvo que:

- Entre el rango de 18 a 25 años hay 109 personas, que equivalen al 29% de la población encuestada.

- Entre el rango de 26 a 35 años hay 109 personas, que equivalen al 29% de la población encuestada.
- Entre el rango de 36 a 45 años hay 101 personas, que equivalen al 26% de la población encuestada.
- Entre el rango de 46 a 60 años hay 63 personas, que equivalen al 16% de la población encuestada.

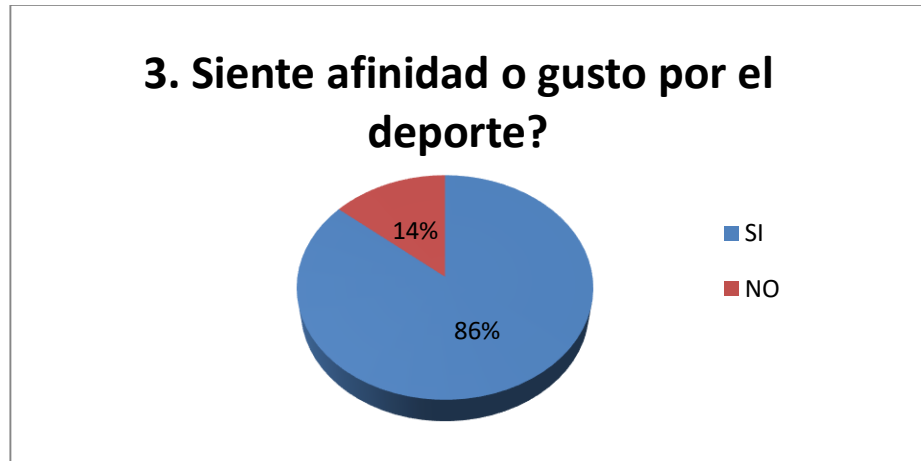
El servicio ofrecido en el Box estará destinado principalmente a una población en rango de edades entre los 18 a 35 años por lo que se considera un amplio mercado.

Ilustración 8 Encuesta: Pregunta 2



Elaboración Propia

Ilustración 9 Encuesta: Pregunta 3

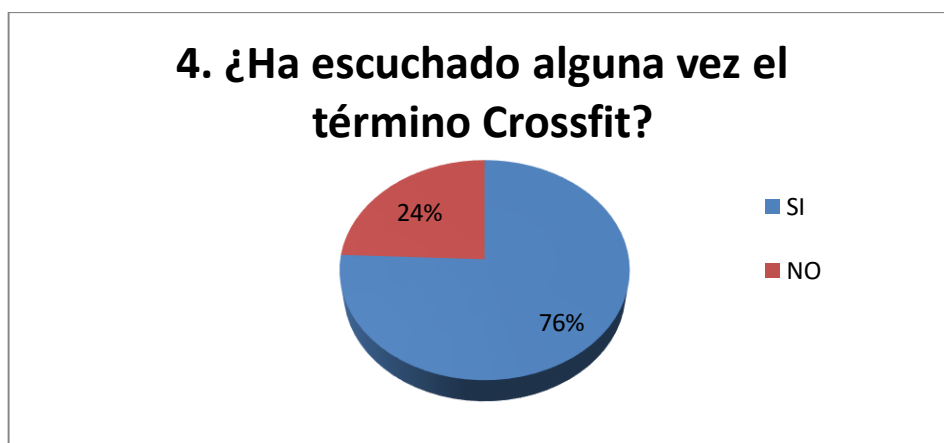


Elaboración Propia

Se evidencia que el 86% que equivale a 326 personas, respondieron que sienten afinidad o gusto por el deporte por lo que se puede decir que existe un muy buen potencial de suscriptores en el gimnasio.

8.1.4.5.3. Conocimientos de Crossfit

Ilustración 10 Encuesta: Pregunta 4



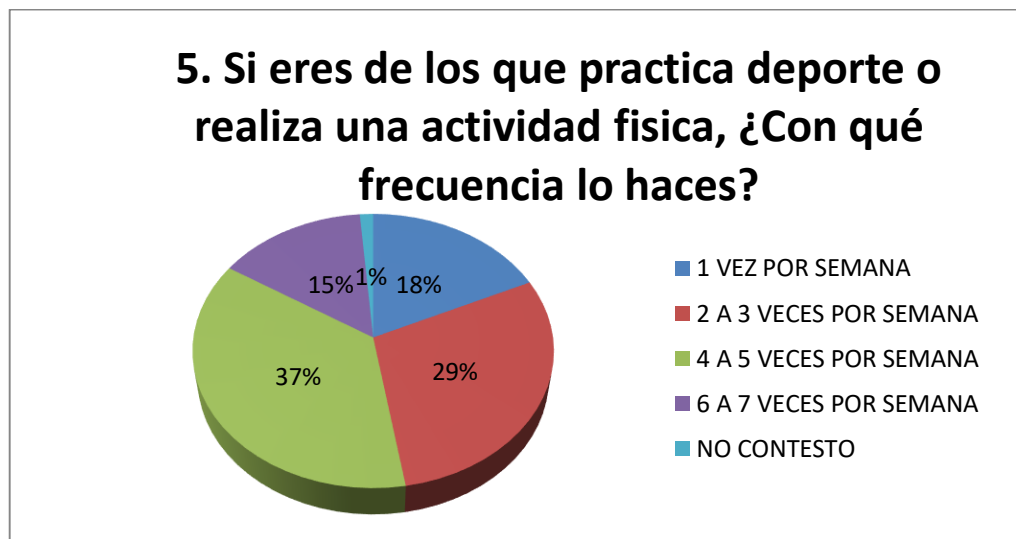
Elaboración Propia

Se evidencia que el 76% de los encuestados que equivalen a 289 personas ha escuchado o tienen nociones sobre el Crossfit por lo que se considera una oportunidad de atraer clientes a la idea de negocio.

8.1.4.5.4. Frecuencia de práctica

De acuerdo a las respuestas, se evidencia que 140 personas que equivale al 37% de la población encuestada practican deporte de 4 a 5 veces por semana; 112 personas que equivalen al 29% de la población encuestada practican deporte de 2 a 3 veces por semana, lo que representa un número importante de personas potencialmente clientes del Box.

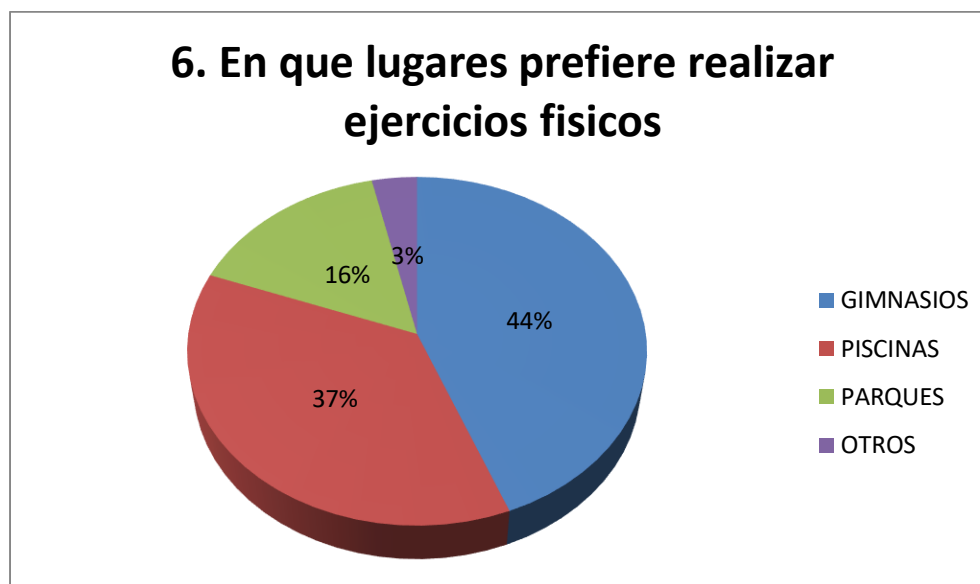
Ilustración 11 Encuesta: Pregunta 5



Elaboración Propia

8.1.4.5.1. Preferencias

Ilustración 12 Encuesta: Pregunta 6



Elaboración Propia

Se evidencia que, de un total de 392 encuestados, 265 personas que equivale a 44% de la población encuestada prefieren los gimnasios para ejercitarse, por otro lado, a 221 personas que equivalen al 37% de la población encuestada prefiere las piscinas, lo que podría representar una ventaja para el Box que los clientes potenciales prefieran espacios cerrados para ejercitarse.

8.1.4.5.2. Conocimiento sobre otros Gimnasios de Crossfit

El 60% de los encuestados que equivalen a 230 personas conocen otros gimnasios de Crossfit o donde brindan clases grupales con tendencia a Crossfit. Por ejemplo, el más reconocido fue SmartFit con una participación del 16% (37 respuestas) seguido de Samak Crossfit con el 13% (37 respuestas).

Ilustración 13 Encuesta: Pregunta 7



Elaboración propia

8.1.4.5.3. Actividad Reciente en Gimnasios

El 87% de los encuestados que equivale a 334 personas, respondieron que si han asistido a un gimnasio o en este momento se encuentran inscritos en alguno. Lo que le da oportunidad al proyecto para poder tener clientes potenciales.

Ilustración 14 Encuesta: Pregunta 8

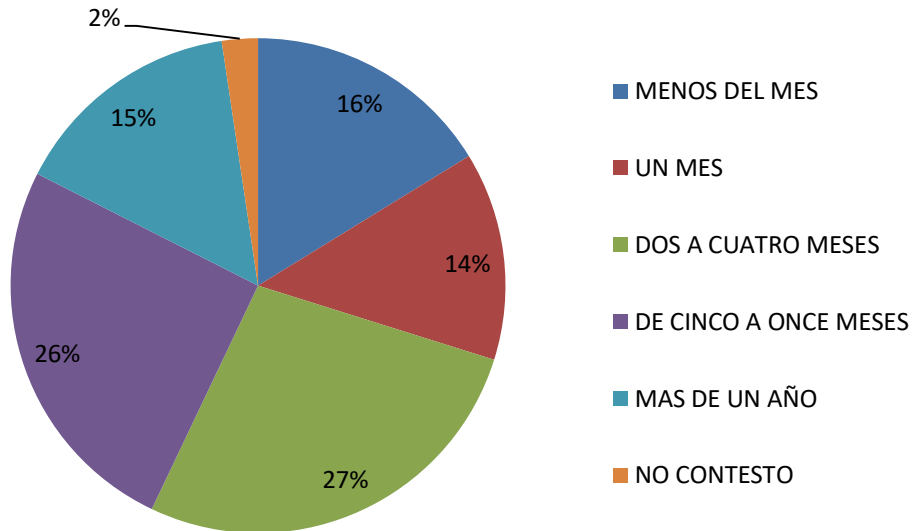


Elaboración Propia

8.1.4.5.4. Tiempo de duración en el gimnasio

Ilustración 15 Encuesta: pregunta 9

9. Si ha estado afiliado a un gimnasio, ¿cuánto tiempo ha durado?



Elaboración propia

En base a las respuestas se puede decir que: el 27% de los encuestados que equivalen 104 personas, han durado en el gimnasio de 2 a 4 meses, el 25% de los encuestados que equivale a 97 personas, dicen ir al gimnasio de 5 a 11 meses lo que representa un número importante de personas que pueden ser constantes al momento de iniciar la práctica del Crossfit.

8.2.1.5.10. Horario de preferencia

El 52% de los encuestados que equivale a 198 personas, prefieren entrenar de noche, por lo que a esta hora se requiere mayor concentración de entrenadores y garantía de un espacio amplio para poder atender los usuarios adecuadamente. en segundo lugar, se tiene que en las horas de la mañana a el 31% de los encuestados que equivalen a 120 personas les agrada o prefieren asistir al

gimnasio, se podría inferir que las personas buscan comodidad en horario donde la temperatura ambiental es fresca y agradable para ejercitarse.

Ilustración 16 Encuesta: Pregunta 10.

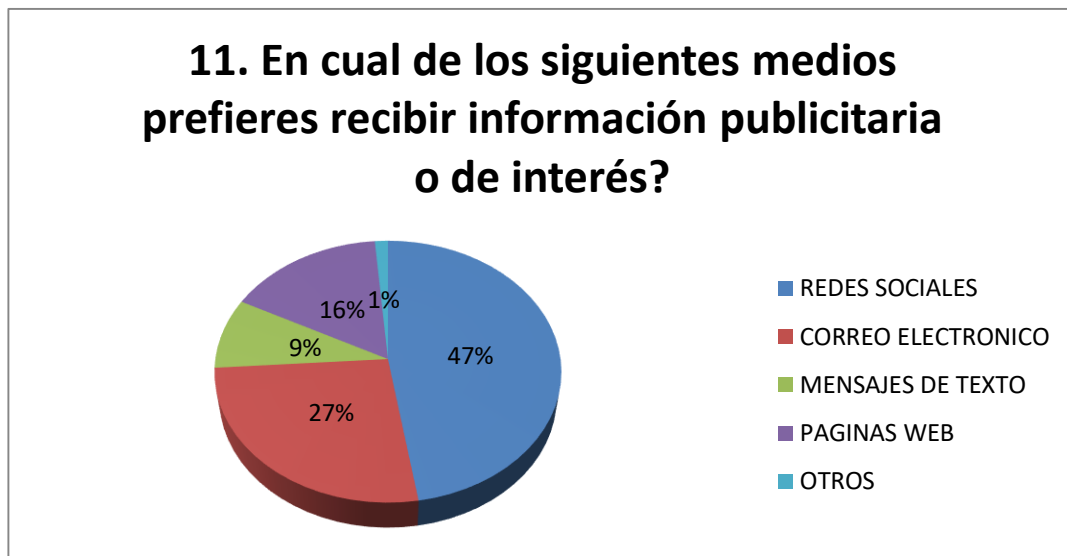


Elaboración Propia

8.2.1.5.11. Información publicitaria

El 47% de las personas encuestadas que equivalen a 213 personas prefieren recibir la publicidad por medio de redes sociales, el 27% de los encuestados que representa 119 personas dicen que prefieren que la publicidad les llegue por correo electrónico, lo que para la empresa representa una gran ventaja ya que son medios que se pueden utilizar para promocionar la marca sin necesidad de incurrir en gastos publicitarios, cabe aclarar que esta publicidad debe ser en lo posible clara y directa.

Ilustración 17 Encuesta: pregunta 11.



Elaboración propia

8.2.1.5.12. Asistencia al Box en la comuna 15 de Cali

Ilustración 18 Encuesta: pregunta 12.

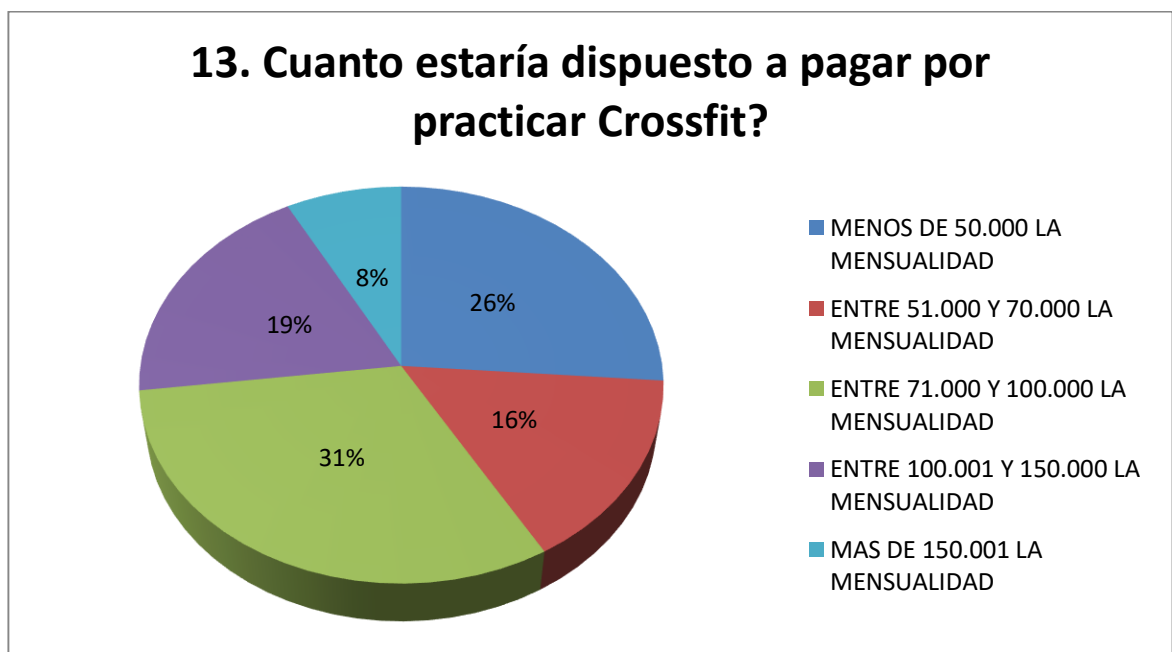


Elaboración propia

A la pregunta de si asistiría a un Box de Crossfit ubicado en la ciudad de Cali, el 78% de los encuestados que equivale a 299 personas contestaron que sí, lo que representa un mercado potencial ya que es un sector en el cual no hay establecimientos de este tipo lo cual es positivo para la propuesta de negocio.

8.2.1.5.13. Disposición a pagar por el servicio

Ilustración 19 Encuesta: pregunta 13.

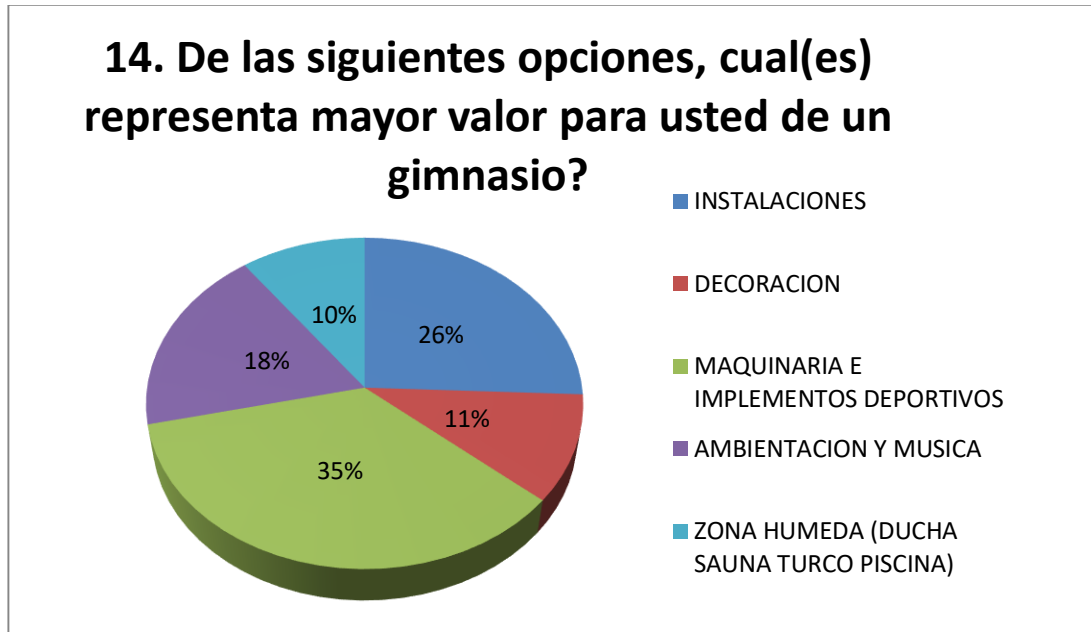


Elaboración propia

El 31% de los encuestados que equivalen a 120 personas, expresan que estarían dispuestas a pagar entre \$71.000 y \$100.000. Siendo la respuesta más frecuente entre los encuestados, se considera enfocar el servicio a esta población para captarlos como clientes ofreciéndole un servicio de calidad con la mejor relación costo – beneficio para los usuarios.

8.2.1.5.14. Atributos valorados en los Gimnasios

Ilustración 19 Encuesta: pregunta 14.



Elaboración propia

De las personas encuestadas, el 35% de las respuestas es para la maquinaria e implementos deportivos, se puede inferir que las personas valoran el buen estado y la modernidad de estos elementos deportivos, el 26% de los encuestados les dan valor a las instalaciones y en la tercera posición con un 18% de respuestas se tiene la ambientación y la música. Esta información es importante tener en cuenta para la nueva propuesta de negocio.

Análisis Técnico

Considerando que se usara una fachada ya estructurada dado que se realizarán las adecuaciones dentro de una bodega, se tendrán en cuenta los siguientes parámetros:

ESTRUCTURA HORIZONTAL:

Se respetará la estructura horizontal actual.

ESTRUCTURA VERTICAL:

Se respetará la estructura vertical actual.

Sistema envolvente:

CUBIERTA

Cubierta formada por imprimación de poliuretano bicomponente sobre hormigón existente, para promover la adherencia con, membrana continua de bicomponente a base de poliurea aromática 100% pura con dotación 1,5 a 2 kg/m², e: 2 mm proyectada en caliente, acabado gris claro. Baldosa aislante visitable tipo Texlosa 80/35 blanco o equivalente, con espuma de poliestireno extruido con estructura de célula cerrada e:80 mm, auto protegida con capa de mortero blanco e:35 mm. Incluye formación de juntas, niveles, fondo para juntas selladas con mastico de poliuretano.

FACHADAS

Formada desde interior a exterior, por una pared de cerramiento de grueso 14 cm de tochana, categoría I, de 290x140x100 mm, colocada con mortero 1:2:10 con cemento CEM.

Posteriormente un aislamiento de placa rígida de lana mineral de roca, de densidad 86 a 95 kg/m³ de 50 mm de espesor, con una conductividad térmica mayor a 0,034 W/Mk, resistencia térmica mayor a 1,471 m²K/W, colocada con fijaciones mecánicas. Se rebozará toda la fachada a buena vista con mortero

mixto de 1:2:10, salpicado. El acabado será con pintura plástica con acabado liso, y una cada de fondo diluido, y dos de acabado.

SUELOS

Para las zonas húmedas, tanto baños como vestuarios, se colocará un pavimento vinílico antideslizante en rollo de 25x2m y 2,5 mm de espesor, tipo Aquaris de Altro o equivalente, con color a definir por la DF, con granulado troncocónico, reacción al fuego M2, clasificación BFL s1 y resistencia al deslizamiento de clase 3, fijado con adhesivo unilateral y espátula A1 y juntas termo selladas en caliente. Incluirá imprimación y dos manos de pasta alisadora P3, hasta un espesor de 5 mm. Todas las prescripciones según el fabricante.

En la zona de gimnasio se colocarán dos tipos de pavimentos, uno será una moqueta en rollo de fibras sintéticas, clase 33, pelo cortado, con soporte de material sintético, resistencia a la abrasión, colocada con adhesivo acrílico de dispersión acuosa. En el resto de la zona de gimnasio se colocará un pavimento continuo multicapa de resinas, con una capa base i una capa de acabado.

En las zonas de uso privado de los trabajadores del gimnasio, se colocará un pavimento vinílico heterogéneo compacto tipo Inspiration LVT 70 o equivalente, reforzado con fibra de vidrio y tratamiento de poliuretano XP TH1 por lamas, acabado de madera modelo a definir por la DF según muestras. Tendrá un espesor de 2,5 mm y será colocado con las prescripciones del fabricante.

Sistema de compartimentación:

PARTICIONES INTERIORES

Para las divisorias interiores utilizaremos un tabique de placas de yeso laminado, formado por estructura sencilla Normal, con perfilera de plancha de acero galvanizado, con un grueso total del tabique de 98 mm, montantes cada 400 mm de 48 mm de espesor canales de 48 mm de espesor. Dos placas tipo estándar (A)

en cada cara de 12,5 mm de grueso cada una, fijadas mecánicamente y asilamiento de placas de lana de roca de resistencia térmica superior a 1,111 m² K/W. Incluido el refuerzo necesario para colgar mobiliario y otros elementos. En las zonas húmedas, se colocará, a parte del tabique comentado anteriormente, una placa de yeso laminado antihumedad tipo Pladur WA.

En las divisoras interiores en que sea necesario el uso de divisoria cerámica definida en planos, se colocará una tochana de 290x140x100 mm, LD, categoría I, para revestir con mortero de cemento 1:4. En la zona del bar de autoservicio, el cerramiento será de vidrio laminado de seguridad, de 3+3 mm de espesor, con dos butirales de color estándar, clase 1 (B)1, colocado con listón de vidrio sobre aluminio.

Sistema de acabados.

REVESTIMIENTOS VERTICALES

En las zonas húmedas se revestirán las divisiones interiores por baldosas de gres porcelánico modelo Spectrum White de la serie 30x60, acabado color blanco pulido, colocadas con mortero Cleintex Plus de Texsa o equivalente aplicado con la plana dentada, las juntas serán de 3 mm y rejuntadas con mortero Texjunt de Texsa o equivalente y de color igual que las baldosas. Se colocarán también las cantoneras de acero inoxidable.

Las demás divisorias interiores se revestirán con pintura plástica, a color a definir por la DF según cada zona. Se aplicará una capa selladora, después de un nuevo fregado i repaso de imperfecciones y finalmente dos capas de pintura plástica.

TECHOS

Las instalaciones serán vistas, menos en las zonas donde habrá falso techo, que será registrable de acero post lacado, con superficie micro perforada de color estándar, con canto rebajado enrasado, de 600x600 mm, con velo acústico. Clase

de absorción acústica C y reacción al fuego A2-S2, D0, colocado con estructura vista de acero galvanizado formada por perfiles principales en forma de T de 24 mm de base colocados cada 1,2 m y fijados al forjado mediante varita de suspensión cada 1,2 m como máximo, con perfiles secundarios colocados formando retícula, incluyendo la formación de agujeros para empotrar las instalaciones o rejillas de ventilación Sistema de acondicionamiento ambiental. Los materiales y los sistemas constructivos que han sido utilizados para la realización de este proyecto, garantizan unas condiciones de salud, higiene y protección con el medio ambiente, de tal forma que se alcanzan condiciones aceptables de salubridad y estanqueidad en el ambiente interior del edificio haciendo que este no influya de manera negativa al medio ambiente ni a su entorno más próximo, gestionando una correcta gestión de toda clase de residuos. Los parámetros básicos que se han tenido en cuenta para la solución de muros, suelos, fachadas y cubiertas han sido, según su grado de impermeabilidad, los establecidos en DB-HS-1 Protección frente a la humedad.

Sistema de servicios.

Para que el edificio funcione correctamente es necesario el conjunto de servicios externos hacia el mismo:

- Abastecimiento de agua
- Evacuación de agua
- Suministro eléctrico
- Telefonía
- Telecomunicaciones
- Recogida de basura

CAPITULO III

8.1.4.6. Análisis Financiero

Se espera una inversión inicial de \$ 60.000.000 (sesenta millones de pesos moneda corriente), por parte de los inversionistas, incluyendo el costo de la marca Crossfit que son 3000 USD anuales. No se realizará ningún tipo de crédito bancario.

Servicios

- Suscripción básica al box
- Suscripción media al box
- Suscripción avanzada al box
- suscripción a eventos
- inscripción a clases alternas (yoga)
- entrenamiento personalizado

Tabla 8 listado de activos

LISTADO DE ACTIVOS			
DETALLE	UND	VALOR \$	VIDA UTIL (años)
MAQUINARIA		11.105.450	10
Pesa Rusa Supremacy 4 Kg - Negro	1	119.900	
Pesa Rusa Color Supremacy 8 Kg - Rosado	1	126.900	
Pesa Rusa Supremacy 8 Kg - Negro	1	129.900	
Pesa Rusa Color Supremacy 12 Kg - Amarillo	1	171.000	

Pesa Rusa Supremacy 12 Kg - Negro	1	175.900	
Pesa Rusa Color Supremacy 16 Kg - Verde	1	223.000	
Pesa Rusa Supremacy 16 Kg - Negro	1	224.900	
Pesa Rusa Color Supremacy 20 Kg - Naranja	1	264.900	
Pesa Rusa Supremacy 20 Kg - Negro	1	269.900	
Pesa Rusa Again Faster 24 Kg - Negro	1	279.900	
Pesa Rusa Color Supremacy 24 Kg - Azul	1	308.900	
Pesa Rusa Supremacy 24 Kg - Negro	1	316.900	
Caja De Salto Supremacy Pequeña De Madera 40x50x60 Cm	1	279.900	
Caja De Salto Supremacy De Madera 20"X24"X30"	1	302.400	
Balon Medicinal 2.0 Supremacy 6-Lb - Negro /Naranja	1	125.910	
Balon Medicinal 2.0 Supremacy 10-Lb - Negro /Azul	1	133.110	
Balon Medicinal 2.0 Supremacy 14-Lb - Negro /Rojo	1	137.610	
Balon Medicinal 2.0 Supremacy 20-Lb - Negro /Gris	1	145.710	
Balon Medicinal 2.0 Supremacy 24-Lb - Negro /Verde	1	157.410	
Balon Medicinal 2.0 Supremacy 30-Lb - Negro /Morado	1	186.410	
Estanteria Para Balones Medicinales Supremacy A Pared –Negro	1	776.610	

Cojin Abdominal 2.0 A Supremacy - Negro	1	69.900	
Mancuernas Puntas De Caucho Supremacy 2 Uni De 5-Lb-Negro	2	55.620	
Mancuernas Punta De Caucho C Supremacy 2 Uni De 10-Lb-Morado	2	107.820	
Mancuernas Puntas De Caucho C 2 Un Supremacy De 15-Lb-Fucsia	2	151.200	
Mancuernas Puntas De Caucho C Supremacy 2 U 20-Lb Amarillo	2	197.820	
Mancuernas Puntas De Caucho Supremacy 2 Uni De 25-Lb-Negro	2	205.020	
Mancuernas Puntas De Caucho C Supremacy 2 Uni De 30-Lb-Verde	2	291.600	
Mancuernas Puntas De Caucho C Supremacy 2 Uni De 35-Naranja	2	329.220	
Mancuerna Puntas De Caucho Supremacy 2 Unida De 40-Lb-Negro	2	330.210	
Mancuernas Puntas De Caucho Supremacy 2 Uni De 45-Lb-Negro	2	369.810	
Mancuernas Puntas De Caucho Supremacy 2 Uni De 50-Lb-Negro	2	404.820	
Estanteria Para Mancuernas 4 Pisos Supremacy – Negro	1	776.610	
Seguros Barra Supremacy 2 Unds Metalicos - Plata	2	29.900	
Abrazaderas Para Barra Supremacy 2 Unicades-Negro	2	60.900	

Estanteria Horizontal Supremacy A Pared 10 Barras – Negro	1	459.900	
Estanteria Horizontal Supremacy A Pared 10 Barras - Negro (hombre)	1	621.810	
Barra 2.0 Supremacy 15kg Y 25mm - Negro Y Plata (hombre)	1	878.310	
Barra 2.0 Supremacy 20kg Y 28mm - Negro Y Plata	1	907.910	
MUEBLES DE OFICINA		1.567.700	5
silla escritorio con brazos negra	1	109.900	
escritorio kazan 74x 120x 53 cm	1	249.900	
silla plegable velvt negra	2	32.000	
locker metalico 16 puestos de 200 x123x30 cm	1	869.900	
archivador 3 gavetas	1	306.000	
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN		1.848.800	3
Pc all in one hp 20. C 205 intel celeron , 19,5 pulgadas	1	1.119.000	
telefono inalambrico panasonic	1	129.900	
impresora canon G3100	1	599.900	
TOTAL INVERSIÓN EN BIENES DE USO		14.521.950	

Elaboración propia

GASTOS PREOPERATIVOS

Tabla 9 gastos pre operativos

GASTOS PREOPERATIVOS	VALOR	Mes 1	Mes 2
Gastos Constitución Empresa (Uso de suelo; permiso d	2.536.166		
Producción publicitaria y Diseño grafico	900.000		
Adecuaciones locativas	6.000.000		
Honorarios Contador Público Titulado	0		
Imprevistos (otros)	3.000.000		
AMORTIZACION	12.436.166	345.449	345.449

Elaboración propia

ADMINISTRATIVO

Tabla 10 salarios

NOMBRE DEL CARGO	SALARIO
Gerente	3.000.000
Administrador	2.000.000
Entrenadores o coach	1.600.000
Oficios varios	1.000.000

Elaboración propia

El gimnasio tendrá 3 coach, los cuales recibirán un salario de 1.600.000 mensual cada uno. Tendrán un horario completo y se requiere personas capacitadas y certificadas

COSTOS DE OPERACIÓN

Tabla 11 costos de operación

NOMINA	VALOR	Mes 1	Mes 2
Gerente	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
Administrador	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000
Entrenadores	\$ 1.400.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Oficios varios	\$ 925.000	\$ 925.000	\$ 925.000
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -
APORTES PARAFISCALES		\$ 884.250	\$ 884.250
SALUD Y PENSION		\$ 1.928.156	\$ 1.780.781
PROV. PRESTACIONES SOCIALES		\$ 2.144.798	\$ 2.144.798
	\$ 7.025.000	\$ 14.782.204	\$ 14.634.829

Elaboración propia

Para arrendar una bodega, se estima un precio de un \$1.200.000 mensual para el arriendo, el sector donde se busca abrir el gimnasio, comuna 15, este es un precio razonable y realista.

Servicios públicos, \$1.300.000

Se puede estimar que al tamaño de gimnasio podrá tener gastos mensuales de 1.300.000 para los servicios públicos incluyendo agua, energía, internet y comunicaciones.

CrossFit Afiliation, \$800.000 COP mensual

La afiliación con la marca Crossfit es un gasto anual, de 3.000 USD o \$9.300.000 COP para el uso del nombre Crossfit. Se considera como un gasto mensual.

Tabla 12 relación gastos mensuales

RELACION MENSUAL DE GASTOS	VALOR	Mes 1	Mes 2
ENERGIA	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
ARRENDAMIENTO	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TELEFONO Y ACUEDUCTO	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
NOMINA, APORTES Y PRESTACIONES		\$ 14.782.204	\$ 14.634.829
LEGALES		\$ -	\$ -
HONORARIOS (Contador)	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
PAPELERIA	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
COMISIONES POR VENTAS		\$ -	\$ -
marca crossft	\$ 9.300.000	\$ 775.000	\$ 775.000
TOTAL GASTOS	\$ 11.900.000	\$ 18.157.204	\$ 18.009.829

Elaboración propia

PRESUPUESTO DE VENTAS EN (UND)

Tabla 13 presupuesto de ventas

INGRESOS													
VENTAS EN UNIDADES	VALOR	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Suscripción basica	\$ 75.000	15	20	25	33	33	33	33	33	33	33	33	33
suscripción media	\$ 85.000	25	33	42	55	55	55	55	55	55	55	55	55
suscripcion avanzada	\$ 100.000	40	52	68	88	88	88	88	88	88	88	88	88
venta de agua y energizantes	\$ 3.000	52	68	88	114	110	110	110	110	110	110	110	110
Incripción a clases alternas (yoga)	\$ 32.000	32	42	54	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Entrenamiento personalizado	\$ 190.000	8	10	14	18	15	15	15	15	15	15	15	15
venta de barras nutritivas	\$ 9.000	20	26	34	44	33	33	33	33	33	33	33	33
venta de termo mezclador	\$ 30.000	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

Elaboración propia

Se inicia con el ingreso de 80 personas que hicimos en una encuesta que se realizó a la competencia y este fue el promedio e hicimos una proyección en los 3 primeros 3 meses en un crecimiento del 30%, y anual del 5,5% proyectando la inflación más 2% puntos porcentuales

PRESUPUESTO DE VENTAS EN \$

Tabla 14 presupuesto de ventas en pesos

VENTAS EN PESOS (\$000)	VALOR	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Suscripción básica	\$ 75.000	\$ 1.125.000	\$ 1.462.500	\$ 1.901.250	\$ 2.471.625	\$ 2.471.625
suscripción media	\$ 85.000	\$ 2.125.000	\$ 2.762.500	\$ 3.591.250	\$ 4.668.625	\$ 4.668.625
suscripción avanzada	\$ 100.000	\$ 4.000.000	\$ 5.200.000	\$ 6.760.000	\$ 8.788.000	\$ 8.788.000
venta de agua y energizantes	\$ 3.000	\$ 156.000	\$ 202.800	\$ 263.640	\$ 342.732	\$ 330.000
Inscripción a clases alternas (yoga)	\$ 32.000	\$ 1.024.000	\$ 1.331.200	\$ 1.730.560	\$ 2.249.728	\$ 2.249.728
Entrenamiento personalizado	\$ 190.000	\$ 1.520.000	\$ 1.976.000	\$ 2.568.800	\$ 3.339.440	\$ 2.850.000
venta de barras nutritivas	\$ 9.000	\$ 180.000	\$ 234.000	\$ 304.200	\$ 395.460	\$ 297.000
venta de termo mezclador	\$ 30.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
TOTAL		\$ 10.850.000	\$ 13.889.000	\$ 17.839.700	\$ 22.975.610	\$ 22.374.978

Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
\$ 2.471.625	\$ 2.471.625	\$ 2.471.625	\$ 2.471.625	\$ 2.471.625	\$ 2.471.625	\$ 2.471.625
\$ 4.668.625	\$ 4.668.625	\$ 4.668.625	\$ 4.668.625	\$ 4.668.625	\$ 4.668.625	\$ 4.668.625
\$ 8.788.000	\$ 8.788.000	\$ 8.788.000	\$ 8.788.000	\$ 8.788.000	\$ 8.788.000	\$ 8.788.000
\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 330.000
\$ 2.249.728	\$ 2.249.728	\$ 2.249.728	\$ 2.249.728	\$ 2.249.728	\$ 2.249.728	\$ 2.249.728
\$ 2.850.000	\$ 2.850.000	\$ 2.850.000	\$ 2.850.000	\$ 2.850.000	\$ 2.850.000	\$ 2.850.000
\$ 297.000	\$ 297.000	\$ 297.000	\$ 297.000	\$ 297.000	\$ 297.000	\$ 297.000
\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978

Elaboración propia

En el 4 mes de operatividad, se logra el punto de equilibrio y ganancia, por eso se manejará un capital de trabajo de \$40.000.000 para poder funcionar los primeros meses hasta lograr el punto de equilibrio.

Para esto se optó por realizar ventas de agua y energizantes los cuales nos deja un porcentaje de ganancia del 60% ya que se habló con un distribuidor por compra en cantidad, también se venderá barras nutritivas con un porcentaje de rentabilidad del 30%, y venta de termos mezcladores de proteínas con una rentabilidad del 40% por unidad. Los pagos a estos proveedores se realizarán de contado.

FLUJO DE CAJA PRIMER AÑO

Tabla 15 flujo de caja

FLUJO DE CAJA							
DETALLE	INICIAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
CAJA INICIAL		\$ -9.259.516	\$ -12.229.916	\$ -15.030.242	\$ -13.805.970	\$ -7.541.306	\$ -1.803.259
FINANCIACIÓN							
INGRESOS DE OPERACIÓN							
INGRESOS POR VENTAS Y OTROS	\$ -	\$ 10.850.000	\$ 13.889.000	\$ 17.839.700	\$ 22.975.610	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978
INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ -	\$ 10.850.000	\$ 13.889.000	\$ 17.839.700	\$ 22.975.610	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978
INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APORTES DE SOCIOS	\$ 60.000.000						
LIQUIDACION DE INVERSIONES							
EGRESOS OPERACIONALES							
PROVEEDORES	\$ -	\$ 620.400	\$ 676.920	\$ 750.396	\$ 845.915	\$ 771.900	\$ 771.900
PAGO DE NOMINA	\$ -	\$ 9.825.000	\$ 9.825.000	\$ 9.825.000	\$ 9.825.000	\$ 9.825.000	\$ 9.825.000
PAGO DE PRESTACIONES SOCIALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.912.500
PAGO DE APORTES		\$ -	\$ 2.812.406	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031
PAGO DE GASTOS DE COMPRA DE MERCANCIA	\$ -	\$ 3.375.000	\$ 3.375.000	\$ 3.375.000	\$ 3.375.000	\$ 3.375.000	\$ 3.375.000
PAGO DE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	\$ -	\$ 13.820.400	\$ 16.689.326	\$ 16.615.427	\$ 16.710.946	\$ 16.636.931	\$ 21.549.431
EGRESOS NO OPERACIONALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ABONOS A FINANCIACION							
CAPITAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTERESES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ABONOS FINANCIACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES							
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 40.000.000						
EDIFICACIONES Y CONSTRUCCION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 11.105.450	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.457.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 3.260.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PREOPERATIVOS	\$ 12.436.166	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSION	\$ 69.259.516	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DISTRIBUCION DE UTILIDADES							
SALDO FINAL EN CAJA	\$ -9.259.516	\$ -12.229.916	\$ -15.030.242	\$ -13.805.970	\$ -7.541.306	\$ -1.803.259	\$ -977.712

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
\$ -977.712	\$ 4.760.335	\$ 10.498.381	\$ 16.236.428	\$ 21.974.475	\$ 27.712.522	\$ -
						\$ -
						\$ -
\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 244.554.134
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 244.554.134
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
						\$ 60.000.000
						\$ -
\$ 771.900	\$ 771.900	\$ 771.900	\$ 771.900	\$ 771.900	\$ 771.900	\$ 9.068.831
\$ 9.825.000	\$ 9.825.000	\$ 9.825.000	\$ 9.825.000	\$ 9.825.000	\$ 9.825.000	\$ 117.900.000
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.912.500	\$ 9.825.000
\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 29.462.719
\$ 3.375.000	\$ 3.375.000	\$ 3.375.000	\$ 3.375.000	\$ 3.375.000	\$ 3.375.000	\$ 40.500.000
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 16.636.931	\$ 16.636.931	\$ 16.636.931	\$ 16.636.931	\$ 16.636.931	\$ 21.549.431	\$ 206.756.550
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
						\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
						\$ -
						\$ 40.000.000
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.105.450
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.457.900
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.260.000
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.436.166
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 69.259.516
						\$ -
\$ 4.760.335	\$ 10.498.381	\$ 16.236.428	\$ 21.974.475	\$ 27.712.522	\$ 28.538.068	\$ 28.538.068

Elaboración propia

BALANCE GENERAL PRIMER AÑO

Tabla 16 balance general

BALANCE GENERAL						
DETALLE	INICIAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
ACTIVOS CORRIENTES						
BANCOS	\$ -9.259.516	\$ -12.229.916	\$ -15.030.242	\$ -13.805.970	\$ -7.541.306	\$ -1.803.259
CAJA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIOS	\$ -	\$ 54.600	\$ 125.580	\$ 217.854	\$ 337.810	\$ 453.310
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 30.740.484	\$ 27.824.684	\$ 25.095.338	\$ 26.411.885	\$ 32.796.505	\$ 38.650.051
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO						
EDIFICACIONES Y CONSTRUCCION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 11.105.450	\$ 11.105.450	\$ 11.105.450	\$ 11.105.450	\$ 11.105.450	\$ 11.105.450
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.457.900	\$ 2.457.900	\$ 2.457.900	\$ 2.457.900	\$ 2.457.900	\$ 2.457.900
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTO	\$ 16.823.350	\$ 16.823.350	\$ 16.823.350	\$ 16.823.350	\$ 16.823.350	\$ 16.823.350
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ 203.583	\$ 407.167	\$ 610.750	\$ 814.334	\$ 1.017.917
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO NETO	\$ 16.823.350	\$ 16.619.767	\$ 16.416.183	\$ 16.212.600	\$ 16.009.016	\$ 15.805.433
ACTIVOS DIFERIDOS						
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 12.436.166	\$ 12.090.717	\$ 11.745.268	\$ 11.399.819	\$ 11.054.370	\$ 10.708.921
VALORIZACION MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 29.259.516	\$ 28.710.483	\$ 28.161.451	\$ 27.612.418	\$ 27.063.386	\$ 26.514.353
TOTAL ACTIVO	\$ 60.000.000	\$ 56.535.167	\$ 53.256.789	\$ 54.024.303	\$ 59.859.891	\$ 65.164.405
PASIVOS CORRIENTES						
PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APORTES PARAFISCALES	\$ -	\$ 2.812.406	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ -	\$ 2.144.798	\$ 4.289.595	\$ 6.434.393	\$ 8.579.190	\$ 10.723.988
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.249.792	\$ 2.315.268
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ -	\$ 4.957.204	\$ 6.954.626	\$ 9.099.424	\$ 12.494.013	\$ 15.704.286
OTROS PASIVOS						
CESANTIA CONSOLIDADA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CUENTAS POR PAGAR A TERCEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS PASIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ 4.957.204	\$ 6.954.626	\$ 9.099.424	\$ 12.494.013	\$ 15.704.286
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
RESERVA LEGAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 357.083	\$ 661.505
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -	\$ -8.476.636	\$ -5.346.781	\$ -1.469.557	\$ 1.963.959	\$ 1.674.319
UTILIDAD RETENIDA	\$ -	\$ -	\$ -8.476.636	\$ -13.823.418	\$ -15.292.975	\$ -13.329.016
TOTAL PATRIMONIO	\$ 60.000.000	\$ 51.523.364	\$ 46.176.582	\$ 44.707.025	\$ 47.028.067	\$ 49.006.808
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 60.000.000	\$ 56.480.567	\$ 53.131.209	\$ 53.806.449	\$ 59.522.080	\$ 64.711.095

Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
\$ -977.712	\$ 4.760.335	\$ 10.498.381	\$ 16.236.428	\$ 21.974.475	\$ 27.712.522	\$ 28.538.068
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 568.810	\$ 684.310	\$ 799.810	\$ 915.310	\$ 1.030.810	\$ 1.146.310	\$ 1.261.810
\$ 39.591.098	\$ 45.444.645	\$ 51.298.192	\$ 57.151.738	\$ 63.005.285	\$ 68.858.832	\$ 69.799.879
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 11.105.450	\$ 11.105.450	\$ 11.105.450	\$ 11.105.450	\$ 11.105.450	\$ 11.105.450	\$ 11.105.450
\$ 2.457.900	\$ 2.457.900	\$ 2.457.900	\$ 2.457.900	\$ 2.457.900	\$ 2.457.900	\$ 2.457.900
\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000	\$ 3.260.000
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 16.823.350	\$ 16.823.350	\$ 16.823.350	\$ 16.823.350	\$ 16.823.350	\$ 16.823.350	\$ 16.823.350
\$ 1.221.501	\$ 1.425.084	\$ 1.628.668	\$ 1.832.251	\$ 2.035.835	\$ 2.239.418	\$ 2.443.002
\$ 15.601.849	\$ 15.398.266	\$ 15.194.682	\$ 14.991.099	\$ 14.787.515	\$ 14.583.932	\$ 14.380.348
\$ 10.363.472	\$ 10.018.023	\$ 9.672.574	\$ 9.327.125	\$ 8.981.675	\$ 8.636.226	\$ 8.290.777
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 25.965.321	\$ 25.416.288	\$ 24.867.256	\$ 24.318.223	\$ 23.769.191	\$ 23.220.158	\$ 22.671.126
\$ 65.556.419	\$ 70.860.933	\$ 76.165.447	\$ 81.469.962	\$ 86.774.476	\$ 92.078.990	\$ 92.471.004
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031	\$ 2.665.031
\$ 7.956.285	\$ 10.101.083	\$ 12.245.880	\$ 14.390.678	\$ 16.535.475	\$ 18.680.273	\$ 15.912.570
\$ 3.380.744	\$ 4.446.219	\$ 5.511.695	\$ 6.577.171	\$ 7.642.647	\$ 8.708.123	\$ 4.421.058
\$ 14.002.060	\$ 17.212.333	\$ 20.422.607	\$ 23.632.880	\$ 26.843.153	\$ 30.053.427	\$ 22.998.659
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 14.002.060	\$ 17.212.333	\$ 20.422.607	\$ 23.632.880	\$ 26.843.153	\$ 30.053.427	\$ 22.998.659
\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
\$ 965.927	\$ 1.270.348	\$ 1.574.770	\$ 1.879.192	\$ 2.183.613	\$ 2.488.035	\$ 1.263.159
\$ 1.674.319	\$ 1.674.319	\$ 1.674.319	\$ 1.674.319	\$ 1.674.319	\$ 1.674.319	\$ 8.556.158
\$ -11.654.697	\$ -9.980.378	\$ -8.306.059	\$ -6.631.739	\$ -4.957.420	\$ -3.283.101	\$ -1.608.782
\$ 50.985.549	\$ 52.964.290	\$ 54.943.031	\$ 56.921.772	\$ 58.900.512	\$ 60.879.253	\$ 68.210.535
\$ 64.987.609	\$ 70.176.623	\$ 75.365.637	\$ 80.554.651	\$ 85.743.666	\$ 90.932.680	\$ 91.209.194

Elaboración propia

ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 17 estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
DETALLE	INICIAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
INGRESOS						
OPERACIONALES		\$ 10.850.000	\$ 13.889.000	\$ 17.839.700	\$ 22.975.610	\$ 22.374.978
COSTO DE VENTAS		\$ 620.400	\$ 676.920	\$ 750.396	\$ 845.915	\$ 771.900
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 10.229.600	\$ 13.212.080	\$ 17.089.304	\$ 22.129.695	\$ 21.603.078
OTROS INGRESOS						
OPERACIONALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE OPERACIÓN						
AMORTIZACIONES		\$ 345.449	\$ 345.449	\$ 345.449	\$ 345.449	\$ 345.449
DEPRECIACIONES		\$ 203.583	\$ 203.583	\$ 203.583	\$ 203.583	\$ 203.583
ADMINISTRACION		\$ 18.157.204	\$ 18.009.829	\$ 18.009.829	\$ 18.009.829	\$ 18.009.829
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ -8.476.636	\$ -5.346.781	\$ -1.469.557	\$ 3.570.834	\$ 3.044.217
GASTOS FINANCIEROS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS (EGRESOS) NO OPERACIÓN.						
OTROS INGRESOS				\$ -	\$ -	\$ -
OTROS EGRESOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EFFECTO AJUSTE POR INFLACION		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ -8.476.636	\$ -5.346.781	\$ -1.469.557	\$ 3.570.834	\$ 3.044.217
RESERVA LEGAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 357.083	\$ 304.422
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.249.792	\$ 1.065.476
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ -8.476.636	\$ -5.346.781	\$ -1.469.557	\$ 1.963.959	\$ 1.674.319

Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978	\$ 22.374.978
\$ 771.900	\$ 771.900	\$ 771.900	\$ 771.900	\$ 771.900	\$ 771.900	\$ 771.900
\$ 21.603.078	\$ 21.603.078	\$ 21.603.078	\$ 21.603.078	\$ 21.603.078	\$ 21.603.078	\$ 21.603.078
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 345.449	\$ 345.449	\$ 345.449	\$ 345.449	\$ 345.449	\$ 345.449	\$ 345.449
\$ 203.583	\$ 203.583	\$ 203.583	\$ 203.583	\$ 203.583	\$ 203.583	\$ 203.583
\$ 18.009.829	\$ 18.009.829	\$ 18.009.829	\$ 18.009.829	\$ 18.009.829	\$ 18.009.829	\$ 18.009.829
\$ 3.044.217	\$ 3.044.217	\$ 3.044.217	\$ 3.044.217	\$ 3.044.217	\$ 3.044.217	\$ 3.044.217
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 3.044.217	\$ 3.044.217	\$ 3.044.217	\$ 3.044.217	\$ 3.044.217	\$ 3.044.217	\$ 3.044.217
\$ 304.422	\$ 304.422	\$ 304.422	\$ 304.422	\$ 304.422	\$ 304.422	\$ -1.224.876
\$ 1.065.476	\$ 1.065.476	\$ 1.065.476	\$ 1.065.476	\$ 1.065.476	\$ 1.065.476	\$ -4.287.065
\$ 1.674.319	\$ 1.674.319	\$ 1.674.319	\$ 1.674.319	\$ 1.674.319	\$ 1.674.319	\$ 8.556.158

Elaboración propia

Tasa Interna de retorno (TIR)

Tabla 18 TIR

PRESUPUESTO OPERATIVO AÑO 1						
TASA INTERNA DE RETORNO ANUALIZADO						
TASA INTERNA DE RETORNO	INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD PERIODO		\$ 6.947.376	\$ 14.070.806	\$ 21.586.026	\$ 31.794.546	\$ 40.159.172
+ DEPRECIACIONES PERIODO		\$ 2.443.002	\$ 2.443.002	\$ 2.443.002	\$ 2.443.002	\$ 2.443.002
+AMORTIZACIONES PERIODO	\$ 12.436.166	\$ 4.145.389	\$ 4.145.389	\$ 4.145.389	\$ -	\$ -
TOTAL GENERACIÓN INTERNA DEL PROYECTO	\$ 12.436.166	\$ 13.535.766	\$ 20.659.197	\$ 28.174.416	\$ 34.237.547	\$ 42.602.174
- INCR.CAPITAL NETO DE	\$ 40.000.000	\$ -18.263.151	\$ 6.084.818	\$ 4.709.196	\$ 6.419.087	\$ 5.241.452
- INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$ 16.823.350	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ INTERESES CAUSADOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= F.C.L. DEL PROYECTO						
D.BCIO T. DE LA DEUDA	\$ -69.259.516	\$ -4.727.385	\$ 26.744.014	\$ 32.883.612	\$ 40.656.635	\$ 47.843.626
- SERVICIO DE LA DEUDA		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- ABONOS A CAPITAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- INTERESES CAUSADOS DEL PERIODO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE DE LOS PROPIETARIOS	\$ -60.000.000	\$ -4.727.385	\$ 26.744.014	\$ 32.883.612	\$ 40.656.635	\$ 47.843.626
INVERSION TOTAL	\$ 69.259.516					
INVERSION INICIAL DE	\$ 60.000.000					
TASA DE OPORTUNIDAD	25%					

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO (TIR)	22%	ANUAL
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO (VPN)	\$ 62.501.027	PESOS
RELACION BENEFICIO / COSTO DEL PROYECTO (B/C)	1,90	VECES
TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERS(TIR)	26%	ANUAL
VALOR PRESENTE NETO	\$ 2.501.027	PESOS
RELACION BENEFICIO / COSTO (B/C)	1,04	VECES

Elaboración propia

La TIR del proyecto nos da un 22 % anual y el costo de oportunidad de los inversionistas en otros proyectos es de un 25% anual, en el proyecto la tasa de retorno de los inversionistas es de un 26% anual.

9. MODELO DE NEGOCIO PARA BOXPANTHER BASADO EN LA TEORIA DEL MODELO CANVAS

9.1. Segmentación de clientes:

La población elegida en este estudio y a la cual se dirige la propuesta de valor de BOXPANTHER es la población ubicada en la comuna 15 de la ciudad de Cali, específicamente los habitantes del barrio Ciudad Córdoba; hombres y mujeres con edades entre 18 a 35 años que sienten afinidad o gusto por la práctica de la disciplina Crossfit teniendo en cuenta los beneficios de este para la salud, por otra parte teniendo en cuenta el estrato socioeconómico, la propuesta va dirigida a los estratos 2 y 3 del sector.

9.2. Propuesta de valor:

La propuesta de valor de BOXPANTHER es generar un espacio donde además de practicar Crossfit con entrenamiento certificado, se genere una comunidad en torno al deporte dispuesta a mejorar sus condiciones físicas; se ofrecerá asesoría nutricional para que los clientes complementen la actividad física con la alimentación y por ende mejoren su calidad de vida, por otra parte la ambientación del Box contará con maquinaria e implementos modernos, será un lugar propicio para el sano esparcimiento, todo esto a un precio asequible.

9.3. Canales de distribución:

Los canales de distribución implementados por BOXPANTHER son por una parte el punto de venta que hace referencia al Box, por otra parte se utilizará el canal virtual (no presencial) como redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Pinterest) correo electrónico, lo que se busca es lograr atraer a los posibles clientes con un local muy llamativo y excelente atención, en referencia al canal virtual se pretende dar uso de éste por medio de videos, historias divertidas, promociones, fotos, invitados especiales, entre otros, teniendo en cuenta que

estamos en la era de la conectividad y son muchas las personas que utilizan este medio.

9.4. Relación con el cliente:

La relación con el cliente debe ser única y se pretende generar experiencias memorables en cada uno de ellos, se busca que los clientes tengan el espacio perfecto en donde además de ejercitarse y mejorar su calidad de vida, puedan compartir e interactuar constantemente entre los miembros del equipo creando así una comunidad en la que cada uno de sus integrantes logren cambios positivos, para los creadores de este proyecto es importante generar confianza en los clientes, fidelizarlos y brindar asesoría y acompañamiento en todo lo relacionado con la práctica del Crossfit. Por otra parte, se contempla la posibilidad de contar un buzón (físico o virtual) de PQRS en donde nuestros clientes puedan expresar sus opiniones acerca del servicio y del Box.

9.5. Fuentes de ingreso:

La fuente de ingresos principal de BOXPANTHER será la venta de los paquetes de suscripción, por otro lado, en el Box también se va a ofrecer la venta de proteínas, prendas deportivas, accesorios deportivos como termos, bolsos, gorras, barras nutritivas, agua, jugos naturales y energizantes. Además de lo anterior, se contempla la posibilidad de participar en competencias nacionales de Crossfit en donde se puede aspirar a ganar los primeros lugares y se obtiene un premio monetario tanto para los participantes como para el Box al que pertenecen.

9.6. Recursos clave:

Los recursos clave para el pleno funcionamiento del Box serán en primera medida los recursos físicos tales como el local, las adecuaciones y los elementos o artículos deportivos y en segunda medida se tiene el talento humano que hace referencia al personal que hará esta idea de negocio posible tales como el gerente, el administrador, los entrenadores y la persona de oficios varios. Por último, se tiene en cuenta los recursos tecnológicos tales como el programa de

registro de ventas, facturación, inventarios, reproductor de música, datafono, internet WIFI, y el acceso a todas las redes sociales.

9.7. Actividades clave:

Las principales actividades a desarrollar por BOXPANTHER son la ubicación estratégica del Box que debe ser en la zona céntrica del barrio Ciudad Córdoba, teniendo en cuenta la alta afluencia de personas y la zona de fácil acceso, por otra parte, la ambientación del Box debe ser ordenada agradable y amena para los clientes, se debe aplicar una promoción y publicidad directa para atraer la atención de las personas de alrededor del Box y también se contempla la posibilidad de organizar competencias internas en el Box para motivar y aumentar el autoestima de los clientes.

9.8 Socios clave:

El Box buscara aliarse estratégicamente con los proveedores buscando la mejor relación costo-beneficio entre ambos. Los proveedores de BOXPANTHER serán los que proveen maquinaria Crossfit, alimentos y suplementos, nutricionista, y asociaciones deportivas.

9.9. Estructura de costos:

En la estructura de costos para el Box, se tienen en cuenta, el costo del personal, costo de la adecuación del establecimiento, costo por publicidad y costos de mantenimiento.

10. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la estructura y cobertura que ofrece el modelo CANVAS se determina que es un modelo de negocio flexible y adaptable a los requerimientos de una organización y al entorno, ya que permite ver de manera global todos los aspectos importantes en la conformación de una empresa.
- En base al análisis financiero que se realizó para la creación de Box se puede concluir que el proyecto es viable, la TIR del proyecto da un 22 % anual y el costo de oportunidad de los inversionistas en otros proyectos es de un 25% anual, en el proyecto la tasa de retorno de los inversionistas es de un 26% anual.
- De acuerdo al aumento de los establecimientos deportivos como los gimnasios y Box de Crossfit en el país, se puede concluir que nos encontramos en un mercado emergente, cada vez las personas se concientizan y están dispuestas a cuidar de su físico ya sea por motivos de salud o estética, lo que representa una oportunidad de emprender con BOXPANTHER.
- En base a la respuesta que dieron las personas encuestadas a la pregunta de si asistiría a un Box de Crossfit ubicado en la comuna 15 de la ciudad de Cali, el 78% de los encuestados que equivale a 299 personas contestaron que sí, lo que representa un mercado potencial ya que es un sector en el cual no hay establecimientos de este tipo lo cual es positivo para la propuesta de negocio de BOXPANTHER.

11. RECOMENDACIONES

- En base a los resultados de esta investigación se recomienda dar inicio al proyecto de crear el Box de Crossfit en la comuna 15 de Cali ya que el proyecto es viable generaría rentabilidad.
- Se recomienda la ubicación del Box de Crossfit en la comuna 15 de Cali específicamente en el barrio Ciudad Córdoba ya que es un lugar muy concurrido y poblado, además cuenta con un potencial teniendo en cuenta que en el sector no hay establecimiento de este tipo. Representa un reto captar la atención y posterior fidelización de los clientes potenciales.
- Se recomienda incluir la venta dentro del Box de productos que complementen la actividad física de los clientes, complementando así las posibles necesidades de quienes visitan el Box, la venta de tales productos como ropa deportiva, bebidas, barras nutritivas, proteínas, energizantes, accesorios deportivos y termos permitirán el ingreso de más dinero a la empresa y representaría la mejor relación costo-beneficio entre el Box y los proveedores de dichos productos.
- Se recomienda periódicamente realizar un análisis completo de los servicios que ofrece el Box para evaluarlos y tener un control sobre los procesos que se desarrollan en el establecimiento, con esto buscar reducir riesgo de pérdidas.
- Se recomienda implementar un sistema de mejora continua, escuchar atentamente a los clientes y en lo posible superar sus expectativas para que sean leales al establecimiento y se garantice la continuidad de la misma a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Cali. (Sf). *cali.gov.co*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de <http://www.cali.gov.co/preguntas-frecuentes/29/datos-basicos-de-santiago-de-cali/>
- Arturo, A. (30 de Octubre de 2015). *Crece Negocios*. Recuperado el 28 de Julio de 2018, de <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- Ávila, R. (1 de Marzo de 2016). *blog.luz.vc/es*. Recuperado el 29 de Julio de 2018, de <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/el-que-y-c%C3%B3mo-hacer-uno-diagn%C3%B3stico-empresarial/>
- Berry, L. L. (2003). *Un Buen Servicio Ya No Basta: Cuatro Principios Del Servicio Excepcional Al Cliente*. Norma.
- Cali, C. d. (Sf). *ccc.org.co*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/documento-de-constitucion/>
- Caliencifras. (20 de Diciembre de 2016). *Caliencifras*. Recuperado el 29 de Abril de 2019, de Caliencifras: <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/138164/cali-en-cifras/>
- Campos, R. (01 de Mayo de 2016). *riunet.upv.es*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/65832/CAMPOS%20-%20Aplicaci%C3%B3n%20del%20modelo%20Canvas%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20y%20puesta%20en%20marcha%20de%20un%20negocio%20de%20comerc....pdf?sequence=3>

Cirugeda, E. (29 de Abril de 2015). *rankia.com*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>

conexionesan. (22 de Septiembre de 2016). *conexionesan*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-estudio-de-la-viabilidad-de-los-proyectos/>

Conocimientosweb.net. (02 de Julio de 2013). *Ventajas y desventajas de la determinación de costos*. Recuperado el 01 de Enero de 2019, de <https://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha15495.html>

Conti, O. O. (06 de Junio de 2014). *gestiopolis.com*. Recuperado el 30 de Julio de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/herramientas-para-el-diagnostico-organizacional/>

Contreras, J. (Sf). *www.joseacontreras.net*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

Cubillos, N. (15 de Enero de 2018). *elcolombiano.com*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2018, de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/negocio-de-los-gimnasios-en-colombia-IY8010648>

Dagma. (Sf). *consejoambiental.files*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de <https://consejoambiental.files.wordpress.com/2009/10/comuna-151.pdf>

datos-administrativos. (15 de Julio de 2013). *MODELOS ORGANIZACIONALES DE MINTZBERG*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de <http://datos-administrativos.blogspot.com/2013/07/modelos-organizacionales-de-mintzberg.html>

deinsa.com. (Sf). <http://www.deinsa.com>. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de http://www.deinsa.com/cmi/module_2_3.htm

Díaz, A. (10 de Marzo de 2015). *http://blogyordissalcedo.blogspot.com*.

Recuperado el 29 de Julio de 2018, de

http://blogyordissalcedo.blogspot.com/2015/03/desarrollo-organizacional-chiavenato-i.html

foda-dafo.com. (Sf de Sf de Sf). *foda-dafo.com*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de *https://foda-dafo.com/*

GESTIOPOLIS. (01 de Julio de 2003). *gestiopolis.com*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de *https://www.gestiopolis.com/max-weber-y-la-escuela-estructuralista/*

GESTIOPOLIS. (23 de Octubre de 2012). *gestiopolis.com*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de *https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/*

GestioPolis.com Experto. (12 de Marzo de 2001). *gestiopolis.com*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de *https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/*

Gómez, H. S. (Sf). *https://gerest.es.tl*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de *https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm*

Gómez, J. (08 de Octubre de 2018). *dinero.com*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de *https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/emprendedor-cual-es-tu-modelo-de-negocios-por-jorge-gomez/248439*

Guerra, A. I. (Sf de Sf de 2015). *biblioteca.udenar.edu.co*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de *http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/91223.pdf*

Honrubia, R. (21 de Marzo de 2018). *lasprovincias.es*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de *https://www.lasprovincias.es/extras/salud-bienestar/crossfit-deporte-forma-20180321211042-nt.html*

- Humberto Ñaupas, M. V. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ediciones de la U.
- INACAP. (Sf). *portales.inacap.cl*. Recuperado el 04 de Marzo de 2019, de portales.inacap.cl: <http://portales.inacap.cl>
- INACAP. (Sf). *redemprendimiento.inacap.cl*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de <http://www.redemprendimiento.inacap.cl/glosario/>
- Kelly, M. (27 de Septiembre de 2012). *cronista.com*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de <https://www.cronista.com/pyme/La-importancia-de-un-buen-diagnostico-organizacional-20120927-0001.html> Copyright © www.cronista.com
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Luco, A. (9 de Julio de 2017). *businessconsulting.cl*. Recuperado el 30 de Julio de 2018, de <https://www.businessconsulting.cl/la-importancia-de-sistematizar-procesos-en-tu-empresa/>
- Mercado, J. M. (2016). *Modelo de Negocio para la creación de la tienda comercializadora de ropa y accesorios "Rock Factory" en la ciudad de Palmira para el año 2017*. Cali: Universidad Santiago De Cali.
- OSTERWALDER, A. (2004). *qpt-consulting.com*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de http://www.qpt-consulting.com/cms/upload/documentos/20130213115948.osterwalder_phd_bm_ontology.pdf
- panorama.com.ve. (Sf). *panorama.com.ve*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de <https://www.panorama.com.ve/bellezaysalud/Estos-son-los-beneficios-del-Crossfit-20160711-0084.html>

- Penelope, P. (31 de Marzo de 2015). *unrinconparapaparar.com*. Recuperado el 28 de Julio de 2018, de <http://www.unrinconparapaparar.com/clientes-o-empleados-primer/>
- Pereira, J. E. (30 de Enero de 2013). *mercadeo.com*. Recuperado el 01 de Enero de 2019, de <http://www.mercadeo.com/blog/2013/01/%C2%BFque-es-el-know-how/>
- Prieto, A. A. (01 de Septiembre de 2005). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/disenio-estrategia-empresarial/>
- Ramos, C. (12 de Marzo de 2018). *cristinaramosvega.com*. Recuperado el 02 de 12 de 2018, de <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>
- Restrepo, L. (5 de Diciembre de 2017). *mdc.org.co*. Recuperado el 30 de Julio de 2018, de <https://mdc.org.co/herramientas-de-diagnostico-y-evaluacion-de-procesos/>
- Robledo, S. (24 de Febrero de 2017). <https://clauserp.com>. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de <https://clauserp.com/blog/como-disenar-la-estrategia-empresarial/>
- Rodríguez, R. (Sf de Sf de 2015). *uvadoc.uva.es*. Recuperado el 01 de Julio de 2018
- Ruiz, L. E. (Sf). <http://3w3search.com>. Recuperado el 01 de Enero de 2019, de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Salvador, E. J. (Sf de Sf de 2017). *repositorio.uwiener.edu.pe*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/755/T%C3%8DTULO%20->

%20Salvador%20Tantalean%20Evelyn%20Janet.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sanchez, D. (Sf de Sf de 2016). *http://repository.icesi.edu.co*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de *http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82167/1/TG01576.pdf*

Soto, L. M. (14 de Mayo de 2004). *https://www.gestiopolis.com*. Recuperado el 01 de Julio de 2018, de *https://www.gestiopolis.com/seleccion-estrategias/*

Suarez, A., Cuervo, C., Cuervo, L., & Aguirre, A. (27 de Septiembre de 2016). *servicioalclientearley.blogspot*. Recuperado el 30 de Julio de 2018, de *http://servicioalclientearley.blogspot.com/2016/09/el-ciclo-del-servicio-ciclo-del.html*

Vanilla, E. (22 de Julio de 2016). *freshco.es*. Recuperado el 30 de Julio de 2018, de *http://www.freshco.es/las-expectativas-del-cliente/*

William Javier, C. y. (sf de sf de 2017). *repository.unilibre.edu.co*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018, de *https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11275/WILLIAN%20CASAS_JENIFER%20POVEDA%20PROYECTO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y*