

Plan de negocios para la creación de un centro de acondicionamiento y preparación física con acceso a Drive Thru (Auto-Servicio de alimentos saludables) en la ciudad de Bucaramanga

Daniela Alejandra Camargo Arias

Director

José Antonio Cárdenas Fontecha

Magister en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

A Dios, primeramente, quien me ha permitido llevar el curso de la carrera y me ha iluminado en los momentos difíciles.

A mis padres, por brindarme su apoyo en todo momento, por formarme con principios para afrontar la vida.

A mi abuela, mi hermano por ser personas fundamentales en mi proceso como persona y como estudiante.

Agradecimientos

En primer lugar, le agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría y las capacidades necesarias para afrontar las situaciones presentadas durante el proceso.

A mis padres, quienes siempre con amor e incondicionalidad me brindaron su apoyo para poder cumplir con mis objetivos no solo académicos sino también personales.

A mi hermano, por ser mi modelo por seguir, por inspirarme a conseguir mis sueños y a no detenerme frente a las adversidades.

Profe Jose Antonio, gracias por su guía y motivación durante el desarrollo de este proyecto.

Al fitness, gracias por tantos aprendizajes, por permitirme encontrar estabilidad física, mental, emocional, espiritual y social. Por ser mi rumbo.

Contenido

Introducción	14
1. Generalidades del proyecto.....	18
1.1. Justificación	18
2. Objetivos.....	21
2.1. Objetivo general.....	21
2.2. Objetivos específicos	21
3. Marco de referencias.....	22
3.1. Marco de antecedentes.....	22
3.2. Marco teórico.....	24
3.2.1. Plan de negocios	24
3.2.2. Análisis PESTEL	25
3.2.3. Fuerzas de Porter.....	25
3.2.4. Investigación de mercados	26
3.2.5. Distribución de planta.....	26
3.2.6. Estructura organizacional.....	27
3.2.7. Matriz de Leopold.....	27
3.2.8. Estudio financiero	27
4. Análisis del sector	27
4.1. Análisis del Macroentorno.....	32
4.1.2. Entorno Económico	34
4.1.3 Entorno Social.....	36
4.1.4 Entorno Tecnológico.....	37
4.2 Análisis del microentorno	38

4.2.1 Amenaza de Productos Sustitutos	38
4.2.2 Amenaza de Nuevos Competidores	39
4.2.3 Oportunidad con los Proveedores	40
4.2.4 Oportunidad con los compradores	41
4.2.5 Rivalidad entre empresas	41
5. Estudio de mercado	42
5.1. Análisis del mercado	42
5.1.2. Mercado potencial.....	45
5.1.3. Descripción del perfil del cliente	45
5.1.4. Investigación de mercados	46
5.1.5. Estimación y proyección de la demanda.....	61
5.2. Análisis de la competencia.....	63
5.2.1. Definición de competidores	65
5.2.2. Productos y/o servicios que ofrece la competencia	65
5.2.3. Mercado que satisface la competencia.....	65
5.2.4. Formas de venta que ofrece la competencia	65
5.2.5. Precios de la competencia.....	65
5.2.6. Ventajas y desventajas de los competidores	66
6. Plan de mercadeo	68
6.1. Estrategia de precio.....	68
6.1.1. Precio(s) de introducción al mercado	70
6.1.2 Condiciones comerciales	70
6.2. Estrategia promocional.....	71
6.2.1. Mecanismos y/o medios para llevar el producto a la atención de los posibles compradores	71

6.3. Estrategia de distribución.....	72
6.3.1. Ubicación geográfica de la empresa y cobertura	72
6.3.2. Canales de distribución	73
6.4. Estrategia de producto.....	73
6.4.1. Descripción del producto o servicio	73
7. Análisis técnico	74
7.1 Localización de la planta	74
7.1.1 Macro localización.....	74
7.1.2 Micro localización	79
7.2 Distribución de planta.....	81
7.3 Especificación de maquinaria y equipos necesarios	83
7.4 Descripción de operaciones y procesos	84
7.5 Capacidad Instalada	87
8. Análisis organizativo	88
8.1 Organización	88
8.1.1. Organigrama de la empresa	88
8.2. Estructura salarial.....	94
8. 3. Mecanismos de reclutamiento y selección de personal	95
9. Análisis legal.....	96
9.2.1. Aspectos legales.....	96
9.2. Personería jurídica	98
9.3. Análisis de responsabilidad social y ambiental.....	99
9.3. 1. Responsabilidad ambiental	99
9.3.2. Responsabilidad social.....	102
10. Análisis financiero	103

10.1. Análisis de inversión.....	103
10.2. Análisis de las fuentes de financiamiento	104
10.3. Presupuestos.....	105
10.3. 1. Presupuesto de ventas	105
10.3.1. Presupuesto de gastos	106
10.4. Estructura financiera	107
10.5. Indicadores financieros	108
10.5.1 Valor Presente Neto (VPN).....	108
10.5.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	109
10.5.3. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).....	109
10.5.4. Punto de equilibrio.....	109
10.5.5. Análisis de escenarios	110
11. Análisis estratégico	111
11.1. Descripción de la empresa	111
11.2. Análisis DOFA.....	111
11.3. Aspectos estratégicos	113
11.3.1. Misión	113
11.3.2. Visión.....	113
11.3.3. Logo	113
11.3.4. Estrategias y ventajas competitivas	114
12. Conclusiones.....	116
13. Recomendaciones	117
14. Referencias.....	118

Tabla de figuras

Figura 1 Distribución de cifras de población en Bucaramanga	29
Figura 2 Ubicación de gimnasios en Bucaramanga	30
Figura 3 A dónde asisten las personas cuando se ejercitan en Bucaramanga	31
Figura 4 Variación porcentual del Producto Interno Bruto (PIB).....	34
Figura 5 Variación año corrido del Índice de Precios al Consumidor (IPC)	35
Figura 6 Consumo de alimentos por fuera del hogar en Bucaramanga 2016	43
Figura 7 Estrato de los encuestados	47
Figura 8 Género del encuestado.....	50
Figura 9 Edad del encuestado	50
Figura 10 Municipio de residencia del encuestado	51
Figura 11 Ocupación del encuestado	52
Figura 12 Estrato de la vivienda del encuestado	52
Figura 13 Frecuencia de ejercicio físico a la semana del encuestado	53
Figura 14 Tarifa mensual del gimnasio al que asisten los encuestados de los encuestados	54
Figura 15 Frecuencia de días de alimentación saludable a la semana del encuestado.....	55
Figura 16 Tipo de alimentos que consumen los encuestados	56
Figura 17 Motivos por los que los encuestados no adquieren alimentos saludables	56
Figura 18 Opinión de los encuestados acerca de menú especial.....	57
Figura 19 Preferencias de productos del encuestado	58
Figura 20 Forma de adquisición de productos en el drive thru.....	59
Figura 21 Presupuesto semanal.....	59
Figura 22 Preferencia	60
Figura 23 Red social preferida para recibir información	61
Figura 24 Precios	70
Figura 25 Comunas de Bucaramanga	74
Figura 26 Uso predominante del suelo	75
Figura 27 Tránsito promedio de vehículos por día	76
Figura 28 Estratificación por barrios Bucaramanga	77

Figura 29 Localización Cabecera del Llano 78

Figura 30 Localización ideal..... 81

Figura 31 Modelado de la planta 83

Figura 32 Descripción de procesos 85

Figura 33 Descripción de procesos 86

Figura 34 Organigrama de la empresa 88

Figura 35 Consulta de Homonimia 98

Figura 36 Logo Gym Thru 113

Lista de tablas

Tabla 1. Competencia para Gym-Thru	64
Tabla 2 Participación en el mercado	61
Tabla 3. Nivel de importancia.....	80
Tabla 4. Factores	80
Tabla 5 Maquinaria y equipos.....	83
Tabla 6 Descripción de puestos	88
Tabla 7. Estructura salarial.....	94
Tabla 8. Inversiones	103
Tabla 9. Amortización	104
Tabla 10. Proyección de unidades	105
Tabla 11. Proyección gastos de administración y ventas de los 5 primeros años	106
Tabla 12. VPN	108
Tabla 13. TIR.....	109
Tabla 14. Cálculo de equilibrio.....	109
Tabla 15. Análisis de escenarios	110
Tabla 16. DOFA	111

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de un centro de acondicionamiento y preparación física con acceso a Drive Thru (Autoservicio de alimentos saludables) en la ciudad de Bucaramanga.

Autor: Daniela Alejandra Camargo Arias

Palabras Clave: Plan de negocios, gym, emprendimiento, nutrición, drive thru, fitness, saludable, Bucaramanga.

Descripción:

Se observa una tendencia creciente en la industria fitness debido a la necesidad del mercado por cuidar su aspecto físico y su salud. Es por ello que la oportunidad de negocio cuanta con una amplia oferta por suplir.

El análisis de mercado ha revelado una demanda creciente de servicios de fitness en la zona objetivo. Se ha identificado un público objetivo clave, incluyendo personas que realizan actividad física ya se alimentan de forma saludable como personas que se alimentan fuera del hogar de forma constante y buscan una opción de adquirir alimentos de forma fácil, rápida y asequible. Además, se han identificado competidores directos e indirectos y se han desarrollado estrategias para diferenciarse y destacar en el mercado.

La propuesta de valor del gimnasio se basa en ofrecer el servicio de entrenamiento de la mano con la posibilidad de adquirir alimentos por medio del sistema drive-thru. Garantizando optimización del tiempo y recursos.

La estrategia de marketing se centrará en la promoción del gimnasio a través de una combinación de tácticas tradicionales y digitales. Se utilizarán canales de marketing como redes sociales, publicidad en línea, marketing de contenidos para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos miembros. Además, se implementará un programa de referidos para fomentar el crecimiento orgánico de la base de clientes.

El análisis financiero ha demostrado la viabilidad económica del gimnasio, con proyecciones de ingresos basadas en una combinación de membresías y adquisición de alimentos por medio del drive thru. Se han identificado los costos operativos y se ha desarrollado un plan para mantenerlos bajo control y optimizar la rentabilidad.

Abstract

Title: Business plan for the creation of a conditioning and physical preparation center with access to Drive Thru (Healthy Food Self-Service) in the city of Bucaramanga.

Author: Daniela Alejandra Camargo Arias

Keywords: Business plan, gym, entrepreneurship, nutrition, drive thru, fitness, healthy, Bucaramanga.

Description:

There is a growing trend in the fitness industry due to the need of the market to take care of their physical appearance and health. That is why the business opportunity has a wide offer to supply.

Market analysis has revealed a growing demand for fitness services in the target area. A key target audience has been identified, including people who are physically active and already eat healthy as well as people who eat out of the home on a regular basis and are looking for an option to purchase food easily, quickly and affordably. Direct and indirect competitors have been identified and strategies have been developed to differentiate and stand out in the market.

The gym's value proposition is based on offering the training service hand in hand with the possibility of purchasing food through the drive-thru system. Guaranteeing optimization of time and resources.

The marketing strategy will focus on promoting the gym through a mix of traditional and digital tactics. Marketing channels such as social media, online advertising, content marketing will be used to increase visibility and attract new members. In addition, a referral program will be implemented to encourage organic growth of the customer base.

Financial analysis has demonstrated the economic viability of the gym, with revenue projections based on a combination of memberships and drive-thru food purchases. Operating costs have been identified and a plan has been developed to keep them under control and optimize profitability.

Introducción

El propósito principal de la realización de este plan de negocios es observar la viabilidad técnica, económica y financiera de un centro de acondicionamiento y preparación física con acceso a alimentos saludables desde la comodidad de un automóvil en la ciudad de Bucaramanga. Sistema llamado también “Drive-Thru”.

Este sistema les permite a las personas adquirir alimentos sin la necesidad de que se bajen de su automóvil. Pues en una ventanilla realizan su pedido y en la otra (que se sitúa a un par de metros de la primera), reciben su pedido. Lo curioso es que este término (Drive-Thru) generalmente se asocia con comida rápida y/o alimentos ultra procesados ya que por lo menos en Bucaramanga y su área metropolitana es el único tipo de comida que se puede encontrar por medio de este tipo de establecimiento de negocios.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el consumo frecuente de alimentos ultra procesados es motor de la obesidad en América latina, lo cual trae consecuencias negativas ya que genera efectos alarmantes en la salud de las personas. Pues impacta a 1.029 millones de personas en el mundo afectando la mayoría de los sistemas del cuerpo como el corazón, hígado, riñones, articulaciones y sistema reproductivo. Además, conduce a enfermedades como diabetes, enfermedades cardiovasculares, hipertensión, diversas formas de cáncer, accidentes cardiovasculares y problemas de salud mental. (Semana S.A, 2022)

El fácil y rápido acceso a alimentos saludables promueve el consumo de los mismos evitando así la malnutrición en todas sus formas y con esta las enfermedades que trae consigo.

Otra problemática que se presenta hoy en día el sedentarismo trae consigo muchos riesgos como, por ejemplo: Metabolismo lento (problemas para la síntesis de grasas y proteínas), deficiencias en el sistema inmune, huesos débiles, pérdida de masa muscular y resistencia, estrés,

obesidad, etc. La OMS alerta que la inactividad física es un problema de salud pública mundial, ya que se trata del 60% de personas que no cumplen con las recomendaciones mínimas, las cuales son realizar 30 minutos de actividad física al menos 3 veces por semana, o bien sea, consumir mínimo 2000 calorías a la semana en actividades varias. (Roca, 2022)

Según estudios realizados en Abril del 2022 por Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos – BMC, el cual es un Programa que realiza anualmente seguimiento y análisis a la calidad de vida de los habitantes del Área Metropolitana a través de indicadores objetivos y de percepción ciudadana (Bucaramanga metropolitana como vamos, 2022) Identificaron que teniendo en cuenta exclusivamente Bucaramanga y área metropolitana, el 76.25% no ha realizado actividad física en los últimos meses, lo cual es una cifra alarmante, ya que como se mencionó anteriormente la práctica de buenos hábitos son primordiales para llevar una calidad de vida. Afortunadamente esta cifra va disminuyendo conforme pasa el tiempo (Vanguardia, 2022).

Al observar estas estadísticas, se quiere contribuir a que este porcentaje disminuya, proporcionando un espacio donde las personas puedan no solo entrenar su cuerpo y su mente, sino también mejorar su calidad de vida creando conciencia de buenos hábitos alimenticios por medio de un fácil acceso a alimentos nutritivos, previniendo enfermedades y motivándolos a llevar un estilo de vida saludable. Es por esto que la propuesta de este proyecto es: *“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO Y PREPARACIÓN FÍSICA CON ACCESO A ALIMENTOS SALUDABLES DESDE LA COMODIDAD DE UN AUTOMÓVIL EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.”*

La relación entre el CAPF y el Drive-Thru de comida saludable es muy sencilla, la adquisición del servicio de entrenamiento atrae a la compra de alimentos en el drive-thru, bien sea antes o después de entrenar. Así mismo, la compra de alimentos en el drive-thru atrae a las personas

a entrenar en el CAPF. En conclusión, ambos tienen una relación estrecha, ya que, el gasto que genera realizar ejercicio demanda nutrientes que pueden obtenerse de alimentos saludables. Además, una persona que va a adquirir alimentos saludables también se siente atraída por complementar su alimentación con ejercicio físico.

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Realizar un análisis del entorno con el fin de identificar los factores positivos y negativos que impactan al sector de actividades físico-deportivas en la ciudad de Bucaramanga	El objetivo se cumple en el numeral 4
Analizar el mercado por medio de encuestas y de la observación para determinar público objetivo, demanda, competencia y productos sustitutos.	El objetivo se cumple en el numeral 5
Hacer un plan de mercadeo que permita posicionar la empresa	El objetivo se cumple en el numeral 6
Elaborar un estudio técnico con el fin de determinar los recursos necesarios para alcanzar y garantizar la óptima operación del gimnasio.	El objetivo se cumple en el numeral 7
Hacer un análisis organizativo que incluya el diseño del organigrama, el manual de funciones y la estructura salarial del negocio.	El objetivo se cumple en el numeral 8
Realizar el análisis legal para la creación de la empresa, determinando el tipo de sociedad a constituir e identificando la reglamentación vigente que regula al sector	El objetivo se cumple en el numeral 9
Hacer un estudio del impacto social y ambiental que genera la creación del gimnasio con acceso a drive thru.	El objetivo se cumple en el numeral 10

Realizar un análisis financiero con evidencia del monto necesario para iniciar el negocio con sus respectivos estados e indicadores financieros.	El objetivo se cumple en el numeral 11
Ejecutar el dimensionamiento estratégico de la empresa con el fin de lograr una óptima puesta en marcha de la empresa.	El objetivo se cumple en el numeral 12

1. Generalidades del proyecto

1.1. Justificación

Esta idea de negocios tiene un origen personal, luego de 12 años en el mundo del deporte se llegó a algunas conclusiones. Hace 5 años a pesar de entrenar no se veían los resultados, pues se cursaban los primeros semestres de universidad, se vivía como estudiante foránea y por falta de tiempo (o al menos era lo que se sentía en ese momento) se comía lo que más fácil fuera conseguir, que si bien es cierto no eran alimentos muy saludables, entrenar “cuando se pudiera” y afrontar cierto grado de estrés en el día a día. Todo empeoró cuando inició la pandemia, los malos hábitos se apoderaron de la vida de las personas.

Así lo menciona un estudio realizado por la Universidad del Rosario a una muestra de la población colombiana, donde se concluyó que al principio de la pandemia por factores como no establecer un horario, hacer uso excesivo de domicilios e inactividad física el 41.1% de la población encuestada no estaba teniendo buenos hábitos alimenticios, ya sea porque comía más

galguerías o comida chatarra y, además, no comía en los horarios que correspondía. En cuanto a la cantidad de actividad física, más del 50% de los sujetos reportaron no hacer o hacer menos de 150 minutos semanales (tiempo de actividad física semanal recomendado por la OMS). (Zea-Robles AC, 2022)

Mientras transcurría la pandemia se tomó la decisión de mejorar no solo los hábitos sino también la mentalidad, pues se trataba de factores controlables. Así que, se decidió volver al ruedo al apuntarse nuevamente a un gimnasio que en su momento (pandemia) laboraba a puerta cerrada. Allí se obtuvo una grandiosa asesoría y este ritmo de vida brindó la motivación necesaria para mejorar hábitos alimenticios, ya que el deporte y la nutrición están estrechamente asociados y cumplir una acción motiva a cumplir la otra. Pues el ejercicio físico y una dieta equilibrada son la mejor garantía de un buen estado físico y mental. (Sanitas, s.f.)

Al involucrarse con el deporte y la buena alimentación se adopta un nuevo estilo de vida que mejora la calidad de esta. Pues como se mencionó anteriormente, trae beneficios físicos como mejorar la condición física y la composición corporal, ayudar a controlar el peso, fortalecer el sistema inmune, mejorar el nivel de azúcar en sangre, etc. También trae beneficios en la salud mental como por ejemplo reducir el estrés y ansiedad, mejorar la calidad del sueño, mejorar el estado de humor, etc. (Canales, 2022)

Al adoptar todo este estilo de vida por medio de dedicación y disciplina se presentó la oportunidad de participar en la 18^o edición del programa televisivo colombiano de Caracol televisión: Desafío The Box II. El cual es un programa que va dirigido a competir por necesidades básicas como los alimentos, los insumos de aseo, los servicios públicos, las camas, etc, por medio de habilidades deportivas, el proceso aquí fue bueno, pues se llegó hasta el 92% del programa (Caracol TV, 2022).

El haber vivido esta experiencia se pretende ayudar a más personas a mejorar sus hábitos por medio de este proyecto, pues actualmente, con el reconocimiento que generó el programa son muchas las personas que piden consejos y asesorías. Es por esto por lo que también se realizó un diplomado entrenamiento personal y fitness en el cual se obtiene un certificado que avala la capacidad de dirigir personas en el ámbito deportivo. Adicional a eso se están adquiriendo conocimientos acerca de nutrición deportiva por medio de un diplomado en curso.

Durante la pandemia el ejercicio físico incrementó un 88% según estudios realizados por RunRepeat (Pérez I. , 2020). Según encuesta de Ipsos, Colombia es el país más activo de Latinoamérica, pues no se quedó atrás al adquirir una mayor consciencia con respecto a su salud y bienestar personal por medio de la actividad física. Este estudio mostró que los hombres se ejercitan 6.4 h a la semana y las mujeres 4.1. Otro estudio realizado por la industria del fitness en América Latina, arrojó que cerca de 20 millones de personas en Latinoamérica asisten a gimnasios. Y que así mismo, este mercado aporta \$550.000 millones de pesos al año a la economía.

Así que, cada vez son más las personas que empiezan a acudir a los gimnasios, pues la demanda de afiliaciones en los gimnasios aumentó 30% en el primer mes de 2023. (Editorial La República S.A.S, 2023) Por otra parte, la encuesta realizada por ‘Mi Voz, Mi ciudad’ realizada en la ciudad de Bucaramanga en marzo de 2022, arrojó que los principales motivos por los cuales la población no realiza actividad física son: la falta de tiempo (40,5%), cansancio por el trabajo, (19,3%), pereza (18,4%), problemas de salud (16,1%) y porque no tiene en dónde practicarlos (5,7%) (Vanguardia, 2022)

La obesidad es una enfermedad grave y crónica, pues puede llevar a otros problemas de salud incluyendo diabetes, enfermedades cardíacas y algunos cánceres. Esta enfermedad se da debido a que las personas llevan un estilo de vida con malos hábitos alimenticios y de

entrenamiento, pues consumen más calorías de las que gastan en su día a día. Según las estadísticas, en Colombia el 56.4% de personas sufren de obesidad, lo cual quiere decir que se ha convertido en un problema de salud pública. Así mismo, en Bucaramanga el 26% de los ciudadanos son obesos, según la FOSCAL. (Foscal, 2017)

Además, al observar la razón por la cual se inclina la mayoría de las personas que no se ejercitan que es la falta de tiempo y se trata del 40.5% y el porcentaje de ciudadanos obesos en Bucaramanga se tiene en cuenta que el Drive-Thru además de brindar opciones balanceadas y que se ajustan a los requerimientos nutricionales de cada individuo, es una forma muy fácil y sobre todo rápida de adquirir alimentos, lo cual va a optimizar el tiempo de las personas y así podrán ejercitarse.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de un centro de acondicionamiento y preparación física (CAPF) que ofrece asesoría de entrenamiento y fácil acceso a alimentos saludables desde la comodidad del automóvil para así mejorar la calidad de vida de las personas en la ciudad de Bucaramanga.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno con el fin de identificar los factores positivos y negativos que impactan al sector de actividades físico-deportivas en la ciudad de Bucaramanga.
- Analizar el mercado por medio de encuestas y de la observación para determinar público objetivo, demanda, competencia y productos sustitutos.
- Hacer un plan de mercadeo que permita posicionar la empresa.

- Elaborar un estudio técnico con el fin de determinar los recursos necesarios para alcanzar y garantizar la óptima operación del gimnasio.
- Hacer un análisis organizativo que incluya el diseño del organigrama, el manual de funciones y la estructura salarial del negocio.
- Realizar el análisis legal para la creación de la empresa, determinando el tipo de sociedad a constituir e identificando la reglamentación vigente que regula al sector.
- Hacer un estudio del impacto social y ambiental que genera la creación del gimnasio con acceso a drive THRU.
- Realizar un análisis financiero con evidencia del monto necesario para iniciar el negocio con sus respectivos estados e indicadores financieros.
- Ejecutar el dimensionamiento estratégico de la empresa con el fin de lograr una óptima puesta en marcha de la empresa.

3.

Marco de referencias

3.1. Marco de antecedentes

Durante el análisis y redacción de este plan de negocios, se consideró necesario ampliar la información por medio de trabajos de grado realizados anteriormente.

- Rocha en su trabajo de grado “Análisis de la demanda en la ciudad de Bogotá para adquirir un servicio que ofrece la industria Fitness y así mantener un estilo de vida saludable en las personas” plantea como objetivo determinar las razones que tienen las personas para mantener o no un estilo de vida saludable, teniendo en cuenta la oferta de productos o servicios que ofrece la industria fitness para su adquisición según el entorno socioeconómico de las personas.

En este proyecto se muestra en que proporción las personas tienen o desean tener una vida saludable, sus preferencias como por ejemplo que el 42.1% de las personas prefieren realizar actividad física cerca de su lugar de residencia, las edades con más incidencia al deporte, etc. Durante todo el estudio concluyó que el sector fitness está creciendo a pasos agigantados, mostrando las razones por las cuales vale la pena intervenir en el sector. Este proyecto de trabajo aporta información base para iniciar la investigación de mercados a mayor profundidad, aunque a pesar de que en sus resultados muestre gran viabilidad para la realización del proyecto. (Velazco, 2020)

- Briceño y Gómez enfocaron en su trabajo de grado en la construcción de un Centro de Acondicionamiento Físico en Bucaramanga desde el punto de vista arquitectónico, pues tienen en cuenta que la tecnología y los avances del día a día generan cada vez más necesidades en las personas, pues estas carecen de tiempo debido a la intensidad laboral y a que la formación y movilidad en las ciudades cada vez es mayor. Es por esto que en su plan elaboran un objeto arquitectónico en base a las necesidades de actividad y acondicionamiento físico de las personas, contemplando factores como la capacidad del lugar al implementar áreas como musculación, cardiovascular, etc. Este trabajo de grado aporta información crucial, ya que tienen varias cosas en común que se deben contemplar y así mismo implementar. Pues este trabajo de grado plantea la construcción del CAPF en el casco urbano teniendo en cuenta la estrategia bioclimática con el fin de mejorar las condiciones de confort térmico en el interior del mismo. (Briceño y Gómez, 2017)

- Salinas en su trabajo de grado “Plan de negocios para la creación de un establecimiento que ofrezca de manera conjunta acondicionamiento físico y plan de alimentación” menciona y relaciona factores muy importantes a tener en cuenta en este plan de negocios ya que la zona estudiada también es Bucaramanga. Y aunque este plan propone posibilidades de adquirir

alimentos en una modalidad normal, es decir, una cafetería dentro del gym para usuarios de este, contempla factores de interés.

Por ejemplo, en el análisis financiero analizó indicadores económicos como el VPN, TIR y el periodo de recuperación de la inversión y obtuvo que favorecen al desarrollo del proyecto. Por otra parte, durante el análisis del sector su estudio de mercados arrojó que la creación del establecimiento tuvo un 84.1% de aceptación. Como se mencionó anteriormente, el sector fitness ha cambiado dirigiéndose a ser más amplio en cuanto a oferta y demanda, pues cada vez son más las personas que incursionan en este. Por ende, lo más probable es que para el estudio de mercados a realizar es que las cifras sean similares, lo cual avala la viabilidad del proyecto. (Salinas, 2016)

3.2. Marco teórico

Para el óptimo desarrollo de este proyecto se llevará a cabo una metodología específica, en la cual se implementarán ciertas técnicas y herramientas que serán vistas a continuación:

3.2.1. Plan de negocios

Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios, pues reúne una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. (Jach Fleitman).

Además, un plan de negocios persigue cumplir 3 objetivos básicos:

- Identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio.
- Examinar la viabilidad técnica, económica y financiera.
- Desarrollar la hoja de ruta con las estrategias, procedimientos e hitos a alcanzar para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial. (Galán, 2015)

- Centro de Acondicionamiento y Preparación Física (CAPF)

Los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física (CAPF) son establecimientos que prestan un servicio profesional de prevención, recuperación, rehabilitación, control y demás actividades relacionadas con las condiciones físicas y de salud. (Miller, 2011)

- Drive Thru

El sistema Drive-Thru consiste en la atención de los clientes en el vehículo evitando así, que estos necesiten bajar y dirigirse al ambiente interno de un negocio para comprar un producto o contratar un servicio. (Diaz, 2021)

3.2.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales.

El uso del análisis PESTEL permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de una empresa. Con ello, identifica los elementos externos que puedan afectar tanto el presente como el futuro de sus operaciones. (Licari, 2022)

3.2.3. Fuerzas de Porter

Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente (organización de los consumidores, exigencias y condiciones que impondrán en la relación de precios, calidad o servicios)

- El poder del proveedor (organización en su sector)

- Los nuevos competidores entrantes (Llegada de otras empresas con los mismos productos, nuevos recursos)

- La amenaza que generan los productos sustitutos (avance tecnológico y precios de los productos sustitutos)
- La naturaleza de la rivalidad (cantidad de competidores, posicionamiento y costos fijos)

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades. (The power business school, 2020)

3.2.4. Investigación de mercados

La investigación de mercado es la búsqueda, recopilación, análisis y presentación sistemática de datos e información relacionados con la situación específica del mercado que enfrenta una empresa.

La investigación de mercado también puede definirse como la recopilación, el registro, el análisis sistemático de datos sobre cuestiones de comercialización y mercadeo, a fin de mejorar la calidad de los procedimientos de adopción de decisiones y el control en el entorno de marketing. (CEUPE MAGAZINE, 2019)

3.2.5. Distribución de planta

Cuando se habla de la distribución de planta, se trata de la ordenación física que pueden tener los diferentes elementos que forman parte de lo que es una instalación tanto industrial como de servicios y su producción.

Al abordar este punto se debe saber que se encarga de los espacios que son necesarios para el correcto movimiento, almacenamiento o visita de los diferentes colaboradores con los que pueda contar el proyecto. (Euroinnova international online education, 2020)

3.2.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Además, representa la forma en la que se organiza el trabajo dentro de una empresa. También se establece el modo de comunicación y de coordinación que se entabla entre cada puesto para llevar a buen término las tareas. (Quiroa, 2020)

3.2.7. Matriz de Leopold

La matriz de Leopold es un método de reporte, el cual contiene información esencial para evaluar el impacto ambiental de un proyecto.

La matriz de Leopold se utiliza por el hecho de que permite conocer la relación de causa y efecto ambiental de algún proyecto que se llevará a la práctica. (Ivette, 2021)

3.2.8. Estudio financiero

Es el proceso a través del que se analiza la viabilidad de un proyecto. Tomando como base los recursos económicos que se tienen disponibles y el coste total del proceso de producción.

Su finalidad es permitir ver si el proyecto es viable en términos de rentabilidad económica. (Pérez A. , 2021).

4. Análisis del sector

Según el director del DANE, Juan Daniel Oviedo, “El deporte tiene unos encadenamientos muy importantes en la actividad económica del país” (Portafolio, 2022), ya que todos aquellos productos asociados al deporte representan el 0.25% del Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia, lo cual en términos de dinero es cerca de 4 billones de pesos.

Esta economía encierra productos como ropa y calzado deportivo, suplementación, artículos deportivos, servicios de promoción y funcionamiento de instalaciones para deporte como gimnasios, academias de natación, baile, yoga, MMA, escuelas deportivas, centros de Crossfit y demás.

Según un estudio global ejecutado por Nielsen sobre salud y bienestar, hay una nueva tendencia en la que los alimentos orgánicos y saludables son los favoritos de los consumidores hoy en día. Este estudio fue realizado en 60 países, entre ellos Colombia. Al observar los resultados de las encuestas realizadas hacia los colombianos, se observó que el 72% señaló que es muy importante que los alimentos estén hechos con ingredientes naturales, el 53% dijo que es importante que los alimentos no cuenten con sabores artificiales, el 63% prefiere que los alimentos sean altos en fibra, mientras que, el 54% prefiere que sean ricos en proteínas y el 52% los busca ricos en vitaminas. Mientras tanto, el 51% cree que es muy importante que los alimentos sean ricos en calcio, el 49% prefiere alimentos fortificados con minerales y el 51% considera importante que sean alimentos libres de modificaciones genéticas. (Nielsen IQ, 2018)

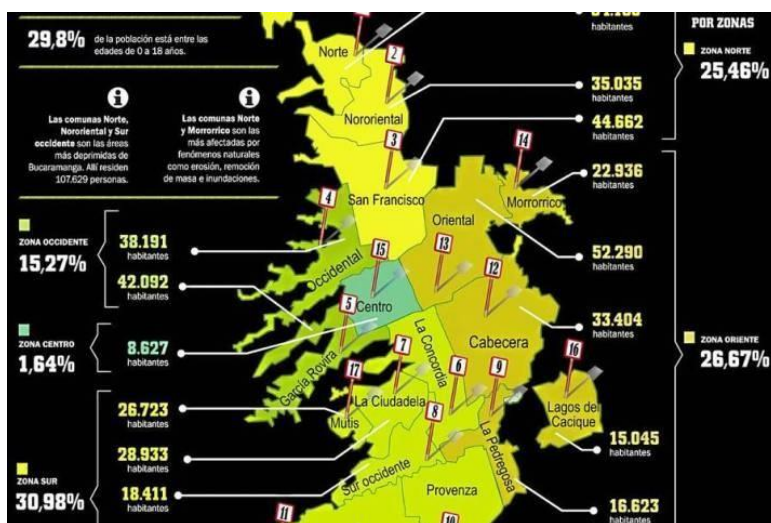
En Colombia, los usuarios que asisten a un CAPF (Centro de Acondicionamiento y Preparación Física) adquieren paquetes mensuales, trimestrales, semestrales, anuales, etc. Todas estas membresías varían en su precio de acuerdo al tiempo, es decir, el valor disminuye si el plan adquirido es a un plazo mayor. Por otra parte, también se ofrecen planes pareja, familiares o tiqueteras. El plan “pareja” consiste en que, si alguien se inscribe con su pareja sentimental, amigo, hermana, etc. obtiene un descuento especial. De igual forma sucede con el plan familiar. Mientras que la tiquetera es ideal para personas que no pueden asistir todos los días seguidos, así que, si por ejemplo la tiquetera es de 15 días con fecha de vencimiento a 3 meses, la persona puede gastar esos 15 días distribuidos en los 3 meses como desee.

Los periodos donde la demanda aumenta se dan entre enero y marzo, ya que son épocas en las que las personas se trazan metas para el año que inicia. A nivel matutino los horarios con mayor afluencia de personas en estos CAPF son entre las 5:00 – 8:00 am y las 5:00 – 9:00 pm. Esto se debe a que las horas restantes hacen parte del “horario laboral”. En estos horarios el entrenamiento no es óptimo, ya que la mayoría de los implementos y maquinas se encuentran ocupados y el espacio muy confinado, por lo cual no es posible realizar la rutina con tranquilidad y al tiempo ideal estipulado. Lo cual quiere decir que la demanda de personas que asisten a los CAPF es bastante robusta.

Ricardo Beltrán, CEO fundador y gerente ejecutivo de Fitpal (servicio con más de 400 gimnasios aliados que permite asistir a varios de estos sin tener que pagar suscripción o mensualidad en cada uno de ellos) afirma que de las personas que asisten a un gimnasio el 50% son hombres y el otro 50% son mujeres, además que predominan los Millenials en un 60%. (Portafolio, 2019) Ahora bien, la situación en Bucaramanga es la siguiente:

Figura 1

Distribución de cifras de población en Bucaramanga



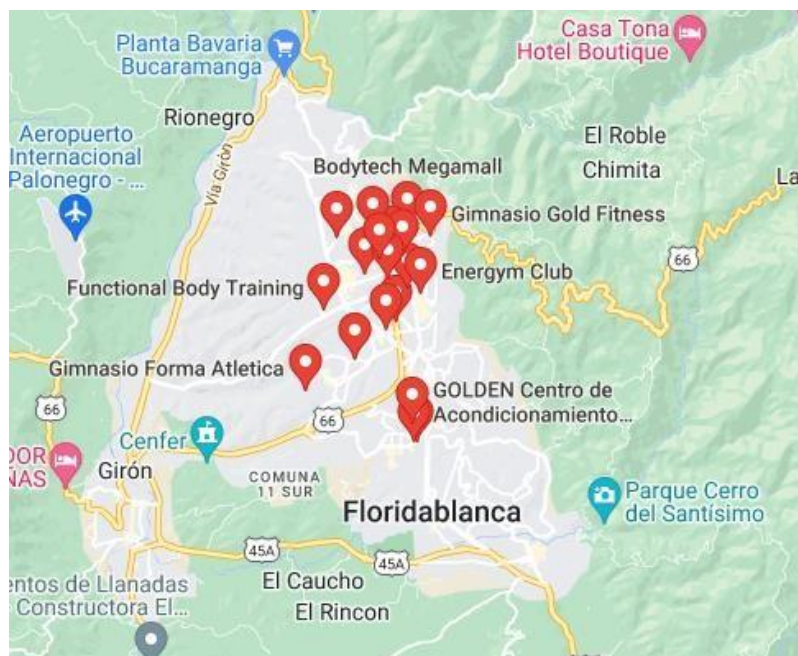
Nota. El mapa representa la distribución de población en Bucaramanga. Tomado de: www.vanguardia.com (Valencia, ¿Cómo está distribuida en cifras Bucaramanga?, 2012).

En primera medida, se puede observar que la mayoría de la población se encuentra en las zonas Oriental y San Francisco, con 52.290 y 44.662 habitantes respectivamente. Esta gráfica es del año 2012, sin embargo, al investigar las proyecciones de población municipales por área elaboradas por el DANE, la población en este mismo año era de 526.183, mientras que el número de habitantes estimado más reciente que es en el año 2020 es de 528.572. Cifras muy similares, por ende, se acoge a estos números.

Teniendo en cuenta solo el factor población, alguna de estas zonas o alrededores sería la localidad tentativa para el CAPF.

Figura 2

Ubicación de gimnasios en Bucaramanga

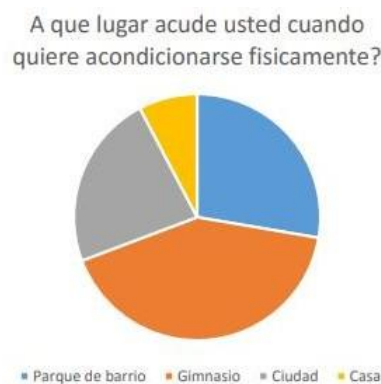


Tomado de: (Google Maps, 2023).

Según Google Maps, a pesar de que la mayoría de centros deportivos existentes actualmente se encuentran en las zonas con predominancia de la población todos operan y además cuentan con más de 4 estrellas en Google lo cual evidencia que su funcionamiento es óptimo, sin embargo, esta información se obtendrá de una forma más clara durante el estudio de mercados realizado por medio de fuentes primarias. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que los usuarios de estos centros deportivos son clientes potenciales del drive thru y posibles clientes del CAPF.

Figura 3

A dónde asisten las personas cuando se ejercitan en Bucaramanga



Tomado de: Juan Gómez, 2017

Según Diego Briceño y Juan Gómez estudiantes de Arquitectura, en su tesis de grado dirigida a la construcción de un CAPF en Bucaramanga, durante su estudio de mercados plantearon la pregunta: “¿A qué lugar acude usted cuando quiere acondicionarse físicamente?” A lo cual casi el 50% de las personas respondieron que en un gimnasio. (Briceño y Gómez, 2017)

En cuanto a la infraestructura física lo ideal es realizar las adaptaciones necesarias al local que se tomaría en arriendo, para estas adecuaciones se tiene en cuenta la división entre la zona de entrenamiento y la zona donde operaría el drive thru, optimizando el espacio lo mejor posible.

Además, se debe contemplar posibles adecuaciones locativas, como lo son las instalaciones de agua y de luz. Además, iluminación y sistema de sonido.

Las maquinas a las cuales se les va a dar prioridad para el montaje del CAPF son aquellas que vayan dirigidas al uso de peso libre. Es decir, implementos como barras, discos, mancuernas, bancos, etc. Esto por múltiples beneficios: El primero es que las maquinas que ya vienen adecuadas para trabajar músculos específicos no traen tantos beneficios como trabajar con peso libre ya que los músculos se mueven de manera natural y libre, es decir, no tienen que adaptarse a posturas forzadas que imponen las máquinas. El segundo es que el costo de implementos de peso libre es mucho más asequible que las máquinas y además ocupan menos espacio y, por último, pero no menos importante un estudio realizado por la National Library of Medicine demuestra que entrenar con pesos libres desarrolla un 58% más la fuerza y un 96% más el equilibrio. (National Library of Medicine, 2008)

Otros costos en los cuales se debe incurrir son en muebles y enseres, un computador, publicidad y el montaje de software.

El talento humano también cumple un papel sumamente importante, pues se requiere personal administrativo, se trata de un trabajador o trabajadora que está al tanto de las membresías de los usuarios y se encuentra en recepción, 3 entrenadores atendiendo las dudas de las personas durante las horas pico que son consideradas de 6:00 – 8:00 am y de 5:00 – 9:00 pm mientras que, en horas en las que no hay gran afluencia de público solo 2 entrenadores (Autor), 2 personas atendiendo el drive thru encargadas de recibir y despachar pedidos y 1 contador encargado de la parte financiera.

4.1. Análisis del Macroentorno

4.1.1. Entorno Político

Se analizan factores del entorno político que pueden favorecer y/o afectar el desarrollo del proyecto. Para la creación de un centro de acondicionamiento y preparación física con acceso a drive thru, se deben considerar aspectos políticos que tengan por objetivo, la correcta ejecución del proyecto, y así mismo las normativas que administran la venta de alimentos en el drive thru.

- Ley 181 de 1995: Los objetivos generales de la presente Ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. (Congreso de Colombia, 1995)

- Ley 729 de 2001 Artículo 4º: Los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física, CAPF, deberán contar con las instalaciones adecuadas para la realización de los diferentes programas. Cada una de sus áreas poseerán la implementación necesaria para el desarrollo de los mismos. (Congreso de Colombia, 2001)

- Ley 1967 de 2019: Por la cual se transforma el departamento administrativo del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre (Coldeportes) en el ministerio del deporte. (Congreso de Colombia, 2019)

- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. Es decir, al momento que lleguen los productos para proporcionar al consumidor final, se deben vender primero los que fueron preparados antes que los demás. (FONTUR, 2002)

- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007. Norma sanitaria de manipulación de alimentos, 2005. Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir en drive thru, con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos, durante

la recepción de materia prima, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización y servicio. (ICONTEC, 2005)

- Por otra parte, la constitución política de Colombia aclara que el trabajo es un derecho y una obligación social, por ende, se deben respetar los derechos y condiciones asociadas con el pago de salarios, seguridad social y prestaciones sociales. (Constitución Política de Colombia, 1991)

4.1.2. Entorno Económico

Se analizan los diferentes indicadores macroeconómicos que pueden estar ligados al proyecto:

- Producto interno bruto (PIB): Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) En el tercer trimestre del 2022 el PIB incrementa un 7 % respecto al mismo trimestre del año 2021, como se observa en la figura 4. Además. actividades artísticas, de entretenimiento y recreación crece 36,9%, lo cual contribuye 1,1 puntos porcentuales a la variación anual.

Figura 4

Variación porcentual del Producto Interno Bruto (PIB)

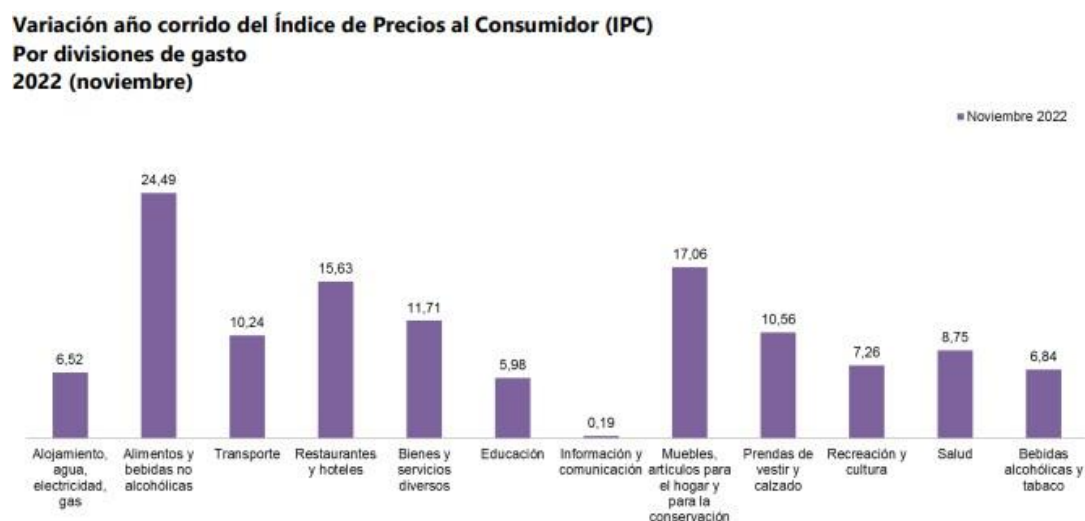


Nota. Variación porcentual del Producto Interno Bruto (PIB) en volumen desde 2016 hasta el primer trimestre de 2022. Tomado de: (DANE, 2023).

- IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido): Este es un impuesto indirecto que representa un incremento de un porcentaje en el precio de cada artículo que compramos y de cada servicio que recibimos. En cada compra pagamos el precio del bien más el porcentaje de impuestos que se le aplica a su coste. Este impuesto es del 19%. Sin embargo, según el numeral 9° del artículo 468-3 del Estatuto Tributario Nacional adicionado por el artículo 35 de la Ley 788 de 2002, señala que el ser servicio prestado por establecimientos exclusivamente relacionados con el ejercicio físico pagan solamente la tarifa del 7%.
- Inflación: Entre enero y noviembre de 2022 la variación del IPC (Índice de precios al consumidor) Total fue 11,72%. Esta variación fue mayor en 6,86 respecto al año anterior en el mismo periodo, la cual fue de 4,86%.

Figura 5

Variación año corrido del Índice de Precios al Consumidor (IPC)



Fuente: DANE, IPC

Nota: el orden de los grupos responde a su ponderación dentro de la canasta del IPC (izq – der).

Nota. Variación año corrido del Índice de Precios al Consumidor (IPC) por divisiones de gasto 2022. Tomado de: (DANE), 2022.

Como se puede observar en la figura 2, el sector de recreación y cultura registró una variación año corrido de 7.26%, y así mismo, el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas registro una variación de 24.49%.

4.1.3 Entorno Social

Comprende que las tendencias sociales van evolucionando constantemente y manifestándose de otras formas, y es por esto que es importante evaluar los siguientes factores:

Hoy en día, la sociedad tiene cada vez menos tiempo apagado porque tiene una vida ocupada debido al estrés diario. Uno de los principales problemas de los trabajadores colombianos es el estrés laboral, pues el 57% de estos dijeron sentirse algo, muy o extremadamente estresados en sus trabajos a diario.

Así que, la relación entre el estrés y contrarrestar sus efectos por medio del ejercicio físico es que el cerebro responde al ejercicio de una manera profunda y positiva. La actividad física lo reprograma a nivel bioquímico y ayuda a lidiar con el estrés de manera más efectiva. Es por eso que muchos científicos y médicos recomiendan el ejercicio como una forma de combatir el estrés crónico.

Adicional a esto el 60% de la población colombiana tiene malas costumbres a la hora de alimentarse, muchos no saben elegir o desconocen las propiedades nutricionales de los diferentes alimentos que consumen a diario y esto va ligado al estrés del día a día y la falta de tiempo. Es por eso que la comida adquirida bajo el servicio de drive thru representa inmediatez, atención rápida y mejores hábitos de consumo.

Otra problemática que se atraviesa hoy en día es la obesidad. Esta es una enfermedad grave y crónica, pues puede llevar a otros problemas de salud incluyendo diabetes, enfermedades cardíacas y algunos cánceres. Esta enfermedad se da debido a que las personas llevan un estilo de vida con malos hábitos alimenticios y de entrenamiento, pues consumen más calorías de las que gastan en su día a día. Según las estadísticas, en Colombia el 56.4% de personas sufren de obesidad, lo cual quiere decir que se ha convertido en un problema de salud pública. Así mismo, en Bucaramanga el 26% de los ciudadanos son obesos, según la FOSCAL.

Ejercitarse, no solo crea una manera fácil de entablar una conversación con otros, sino que el gimnasio es también un lugar recomendado para interacciones sociales saludables. Ver personas alcanzando sus metas puede permitirte conectarte con ellas a un nivel completamente diferente

4.1.4 Entorno Tecnológico

La tecnología de las máquinas para gimnasios es cada vez más sofisticadas, precisas y revolucionarias, ya que proporciona un correcto desarrollo de los músculos y además ofrecen información como la frecuencia cardíaca, calorías gastadas, distancia recorrida, etc. Por medio del avance de las máquinas, también avanzan los estudios de la biomecánica de los ejercicios haciendo uso del peso libre.

En cuanto a la gestión administrativa, hay softwares que generan bases de datos de los afiliados teniendo en cuenta sus datos personales necesarios como objetivos físicos, complicaciones, posibles riesgos, volumen de entrenamiento, rutinas, etc. Además, estos usuarios tienen la posibilidad de acceder a sus propios datos y así mismo, información importante del gimnasio como por ejemplo horarios de actividades, noticias, realización de pagos, promociones, como van sus avances de acuerdo con sus objetivos, etc.

Además, hoy en día también son muy comunes las clases virtuales. Estas son muy comunes en clases de spinning o de abdomen, pues en una pantalla aparece un instructor dando las

indicaciones y participando activamente, pues el video es de corrido y los usuarios deben seguir al entrenador. Este sistema es muy flexible ya que el usuario puede realizarlo a cualquier hora y no necesariamente a una específica como si fuera una clase en vivo.

En cuanto a la adquisición de alimentos por medio del sistema drive thru, los usuarios se pueden ubicar en ventanillas de autoatención donde piden por medio de una pantalla interactiva su orden, realizan el pago por el medio de su preferencia (efectivo, tarjeta o transferencia) y en la siguiente ventana reciben su pedido.

Estos avances tecnológicos atraen a más clientes ya que hacen el proceso más atractivo.

4.2 Análisis del microentorno

4.2.1 Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que, aunque no representan una amenaza directa, suplen el servicio de otra forma que igual satisface la necesidad.

Esta amenaza es considerada alta teniendo en cuenta la ciudad en general, ya que cualquier forma de hacer deporte, ya sea en instalaciones al aire libre o instalaciones cerradas, de titularidad pública o privada, representan posibles productos sustitutos. Lugares como gimnasios, canchas, escenarios deportivos, parques, ciclovías, escuelas de baile, box, etc. Sin embargo, por falta de acompañamiento las personas suelen desertar u obtener una membresía en un gimnasio. De acuerdo con información proporcionada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Compite 360, más adelante se dará a conocer la cantidad exacta de estos establecimientos en la ciudad.

En cuanto al drive-thru de comida saludable, los posibles productos sustitutos son lugares que ofrecen comida de este tipo, ya sean ensaladas, batidos proteicos, comidas balanceadas con los diferentes macronutrientes, snacks, etc. Sin embargo, en Bucaramanga el único lugar que

ofrece autoservicio con pedidos desde el automóvil vende comida rápida y es Mc Donalds, ubicado en el parque San Pio.

Además, el hecho de ofrecer un servicio semipersonalizado o personalizado, proporcionar la asesoría y atención pertinentes y, además, la obtención de comida y snacks saludables de forma rápida es algo por lo cual las personas eligen pagar por adquirir el servicio.

4.2.2 Amenaza de Nuevos Competidores

Para este análisis se debe identificar las barreras de entrada en este mercado. Este mercado es de fácil acceso, sin embargo, se tienen en cuenta factores como acceso a proveedores, posicionamiento de marca, experiencia en el sector, inversión inicial y obstáculos legales.

- El acceso a proveedores es fácil, ya que la adquisición de equipamiento como barras y discos, solo se realiza en el montaje. Dentro de los principales proveedores de este equipamiento en el país están: MoviFit, Equipos de Gimnasia, Lycan Fitness, Acción Sport, OCompra, FitShop y SportFitness. Se realizó una cotización vía internet de un implemento muy común y necesario en un CAPF, un disco olímpico de caucho macizo, el cual es un implemento para levantamiento de peso, el peso escogido fue de 45 lb y al realizar la comparación de precios se encontró que FitShop y SportFitness ofrecen los mejores precios, pues cuesta COP\$451.900 y COP\$423.600 respectivamente. A diferencia de las otras empresas mencionadas, en las cuales se encuentra el mismo implemento alrededor de COP\$470.000.

- El posicionamiento de marca es un factor más complejo, ya que requiere de tiempo y de una buena estrategia de marketing para alcanzar un posicionamiento efectivo. Sin embargo, la idea de este plan de negocio nació luego de haber participado en el programa televisivo Desafío The Box de caracol TV, por lo tanto, se tiene ventaja sobre nuevos competidores en este aspecto,

ya que se adquirió reconocimiento a nivel deportivo por medio de las redes sociales durante esta etapa.

- La experiencia en el sector es subjetiva debido al tiempo, sin embargo, lo ideal es no solo contar con experiencia en la práctica sino también en la teoría y mucho mejor si se está certificado para brindar un mejor servicio a las personas. Es por esto, que antes del tiempo en el que este plan de negocios finalice ya se contara con el certificado en entrenamiento personal y fitness pertinente.
- La inversión inicial es uno de los factores más determinantes tanto para los nuevos competidores como para la ejecución de este proyecto, ya que conlleva el acondicionamiento del sitio, la adquisición del equipamiento y la publicidad del lugar, sin embargo, como se mencionó anteriormente existe cierta ventaja en este último aspecto.
- Para el montaje de un CAPF existen obstáculos legales, los cuales son: Licencia de sanidad, licencia de uso de suelo, registro en la cámara de comercio, certificado de bomberos y actividad comercial.

4.2.3 Oportunidad con los Proveedores

Los proveedores son los encargados de suministrar a la empresa el material necesario para prestar el servicio, es decir, las máquinas, mancuernas, colchonetas, los lubricantes de mantenimiento, las bebidas hidratantes para la venta, los insumos de aseo diarios, etc.

Así que, para estos insumos existe gran variedad de competencia entre estos proveedores debido a la aparición de nuevos productos, lo cual beneficia a este negocio ya que no cuentan con un alto poder de negociación.

4.2.4 Oportunidad con los compradores

En este mercado los clientes tienen gran poder de negociación, ya que pagar un gimnasio no se considera un servicio de primera necesidad y se puede prescindir de este fácilmente.

Sin embargo, cada vez son más las personas que buscan seguir un estilo de vida saludable y al estar empezando lo más probable es que no sepan cómo hacerlo y, además, carezcan de motivación, es por esto que buscan una asesoría en un Centro de Acondicionamiento y Preparación Física.

En cuanto al drive thru, los clientes no cuentan con tanto poder de negociación, ya que no existe una competencia directa. Los productos sustitutos no cuentan con una estrategia de marketing que los posicione en el mercado.

4.2.5 Rivalidad entre empresas

Estas empresas son aquellas que prestan el mismo servicio al mismo grupo de clientes. En Bucaramanga hay sedes de grandes gimnasios de cadena como lo son: BodyTech, SmartFit, 24/7, Fitness People, etc. Y gran variedad de gimnasios locales. Sin embargo, ninguno de estos presta el servicio drive thru. Como este plan de negocio iniciará siendo una empresa local, estos segundos mencionados son la competencia directa, pero como se mencionó anteriormente se tiene ventaja en el posicionamiento de la marca.

Sin embargo, Compite 360 y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, proporcionaron información acerca de la actividad económica de los gimnasios en Bucaramanga y su área metropolitana demarcada con el código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) 9311 adquirida a través del grupo Finance & Management de la Universidad Industrial de Santander. La información relevante de los datos recibidos es la siguiente:

-Hay 154 establecimientos denotados como “Gestión de Instalaciones Deportivas”, todos son microempresas. Es decir, que hacen parte de aquellas organizaciones que tienen una planta de personal no superior a diez trabajadores, que poseen unos activos totales a un valor inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). (Jelpit, 2023)

-En cuanto al tipo jurídico, 5 se clasifican como “Sociedades por acciones simplificadas SAS”, 3 como Sociedad limitada y los 144 restantes como persona natural.

-73 Establecimientos quedan en la ciudad de Bucaramanga, 42 en Floridablanca, 18 en Girón y 15 en Piedecuesta.

-Analizando las instalaciones deportivas ubicadas solo en Bucaramanga, se observa que el 89% cuenta con un patrimonio a 2022 entre 1 y 45 millones de pesos y el 11% restante supera los \$45'000.000.

-En cuanto a ventas en 2022, se observó que el 86% vendió entre 1 y 25 millones de pesos. Y el 14% restante vendió más de 25 millones de pesos. (Compite, 2023)

5. Estudio de mercado

El estudio de mercado es una herramienta crucial para comprender el comportamiento y hábitos de vida de los posibles clientes potenciales. Pues puede ayudar a tomar decisiones informadas sobre estrategias de marketing, desarrollo de productos y posicionamiento de la marca. Esto por medio de la recopilación de datos relevantes para su posterior análisis.

5.1. Análisis del mercado

En el IV trimestre del año 2022 se presentó el boletín técnico del Producto Interno Bruto (PIB), en el cual evidenciaba las tasas de crecimiento en volumen del valor agregado por actividad

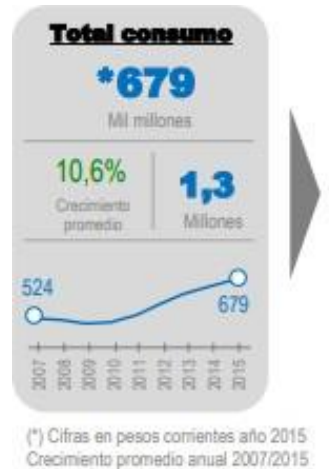
económica. Según dicho informe, las actividades económicas que más contribuyeron a este valor agregado fueron actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios para uso propio con un crecimiento del 40.5%, lo cual es positivo para el plan de negocios de Gym-Thru ya que hace parte de este sector económico.

De acuerdo con el último censo, Bucaramanga posee una población de 528.855 habitantes, distribuidos principalmente en los estratos tres y cuatro, lo que evidencia un mediano poder adquisitivo en la ciudad. (Alcaldía de Bucaramanga, 2023). Además, el DANE publicó en el boletín técnico las tasas de crecimiento en volumen del valor agregado por actividad económica para el año 2022. Estos datos arrojaron que las actividades artísticas, de entrenamiento y recreación y otras actividades de servicios fueron las que tuvieron una mayor tasa de crecimiento durante el 2022. (DANE, 2022)

Adicional a eso, Bucaramanga ha presentado un crecimiento considerable de personas que consumen alimentos por fuera del hogar, ya sea en restaurantes, comidas rápidas y otras comidas. Como se puede observar a continuación en la figura 6:

Figura 6

Consumo de alimentos por fuera del hogar en Bucaramanga 2016



Nota: Actualidad económica, Sector restaurantes, (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016)

5.1. 1. Descripción del producto o servicio

Gym-Thru es un establecimiento distribuido en dos zonas. En una proporciona espacio, equipamiento e instrucción para ejercitarse y en la otra el servicio de adquisición de alimentos nutritivos de forma rápida, práctica y asequible.

La zona de entrenamiento cuenta con las herramientas necesarias para que cada usuario logre sus objetivos físicos, ya sea aumento de masa muscular y/o pérdida de tejido adiposo. O bien sea objetivos diferentes como llegar a ser personas funcionales o alcanzar un buen nivel de salud. Pues cuenta con los implementos necesarios para entrenar y equipo de trabajo capacitado para brindar la asesoría pertinente.

Lo que ofrece la otra zona es el complemento ideal al entrenamiento adecuado, pues cuenta con el acceso a alimentos saludables de forma rápida, fácil y asequible por medio del sistema drive-thru. Sistema que le permite a las personas adquirir alimentos sin la necesidad de que se bajen de su automóvil. Pues desde la ventanilla realizan y reciben su pedido. Sin embargo, así no cuenta

con automóvil también puede hacer uso del servicio, pues se conserva el enfoque principal dirigido a que los pedidos sean confirmados y entregados en corto tiempo de forma eficaz y correcta.

El Drive-Thru además de brindar opciones balanceadas y que se ajustan a los requerimientos nutricionales de cada individuo, es una forma muy fácil y sobre todo rápida de adquirir alimentos, lo cual va a permitir que las personas se adapten no solo a entrenar sino también a alimentarse bien y de acuerdo a sus objetivos propios, pues la carta del lugar proporciona información más detallada acerca de los alimentos, como la cantidad de calorías que contiene y el aporte de cada uno de los macronutrientes (Proteína, carbohidratos, grasas).

5.1.2. Mercado potencial

El mercado potencial de Gym Thru se centra en las personas que se ejercitan y cuidan su alimentación. Los clientes del drive thru no son necesariamente usuarios del gym, también son usuarios de gym cercanos.

5.1.3. Descripción del perfil del cliente

El perfil del cliente de Gym-Thru de forma generalizada es:

-Personas interesadas en mejorar su condición física: Este grupo incluye a aquellos que buscan perder peso, ganar fuerza muscular, mejorar su resistencia cardiovascular y/o simplemente mantenerse en forma. Estas personas pueden tener diferentes niveles de experiencia en el ejercicio y pueden tener diferentes objetivos, desde principiantes que buscan una introducción al fitness hasta atletas avanzados que buscan mejorar su rendimiento.

-Profesionales ocupados: Los profesionales con horarios ajustados a menudo buscan gimnasios que ofrezcan flexibilidad en términos de horarios de apertura, clases grupales

programadas y disponibilidad de entrenadores personales. Por otro lado, también buscan practicidad en la adquisición de alimentos debido al poco tiempo con el que cuentan.

-Personas que buscan un estilo de vida saludable: Hay individuos que ven el ejercicio como parte integral de un estilo de vida saludable. En conjunto con una alimentación balanceada.

-Grupos específicos: Algunas mujeres, personas mayores, jóvenes o personas con necesidades especiales tienen preferencias particulares, buscan clases grupales en un ambiente inclusivo y seguro para ellos.

-Entusiastas del fitness y deportistas: Este grupo incluye a personas apasionadas por el fitness y el deporte, que buscan desafíos físicos más intensos, entrenamientos especializados y un menú que les proporcione información más detallada acerca de los alimentos que consumen

5.1.4. Investigación de mercados

Durante la observación se identificó las personas pertenecientes a las generaciones Millennials (1980-2000) y Generación Z (2001-2010) son aquellos que asisten en mayor proporción a un gimnasio y que se preocupa por su alimentación. Por ende, se estableció la segmentación de clientes como hombres y mujeres entre 18 y 45 años.

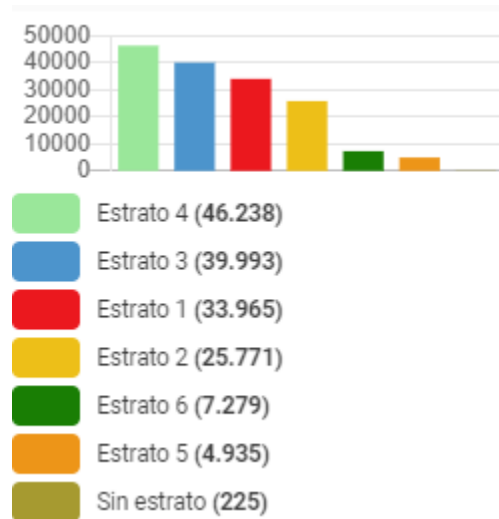
El DANE, elaboró un geovisor del Censo Nacional de Población y Vivienda realizado en 2018, como se puede observar en la gráfica 1 y la tabla 1 se identificó que el 25.25% y 29.19% de la población Bumanguesa pertenece a los estratos 3 y 4 respectivamente. (DANE, 2018)

Así que debido a que estos estratos conforman una considerable cifra y por obvias razones cuentan con mayor poder adquisitivo, también se segmentó con estos estratos.

Luego de identificar el segmento, se realizó una investigación de mercados en la cual se recopiló información de interés para determinar la factibilidad y aceptación del negocio.

Figura 7

Estrato de los encuestados



Nota: Población por unidades de vivienda por estratos en Bucaramanga (DANE, 2018)

5.1.4.1. *Tamaño de muestra*

Para la obtención de resultados confiables y representativos de la población a estudiar se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

Tipo de investigación	Muestreo probabilístico aleatorio simple	Se eligió este tipo de muestreo ya que se deseaba conocer como es el comportamiento de Bucaramanga en general en cuanto a su estilo de vida. Así que, todos los miembros tenían la misma oportunidad de formar parte de la muestra. Además, a pesar de segmentar el mercado antes de con la información recolectada por medio de fuentes secundarias, se quería conocer el en que estrato, edad y zona de Bucaramanga y área metropolitana se encontraban los clientes potenciales por medio de fuentes primarias.
------------------------------	--	--

Fuentes de información	<p>Primarias</p> <p>Secundarias</p>	<p>Se realizaron encuestas a personas de Bucaramanga y área metropolitana.</p> <p>Se recurrió a la observación e investigación y análisis de datos proporcionados por compite 360 y material bibliográfico por internet.</p>
Marco muestral	<p>Personas residentes en la ciudad de Bucaramanga.</p>	
Fórmula aplicada	<p>Se hizo uso de la fórmula para hallar la muestra de una población infinita ya que Bucaramanga cuenta con más de 100.000 habitantes</p>	

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística la población proyectada en el año 2021 para Bucaramanga y su área metropolitana es de 1'497.556 personas

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{i^2}$$

Donde:

n=tamaño de la muestra

Z² =Varianza poblacional

P= probabilidad de que el evento ocurra

q= probabilidad de que el evento no ocurra

i= error máximo aceptado

Para el caso de este plan de negocios de utilizaron los siguientes valores para cada variable:

Z=1.96 con un nivel de confianza de 95%

P= 0.5

$$q= 0.5$$

$$i= 5\%$$

Reemplazando las variables en la fórmula para hallar el tamaño de la muestra en poblaciones infinitas se obtuvo:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

Por lo tanto, a 384 personas residentes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana se les efectuaría la encuesta.

5.1.4.2. Recopilación y análisis de datos

Se realizaron las encuestas correspondientes al tamaño de la muestra, es decir 384. Para conservar la aleatoriedad y asegurarse de que todas las personas tuvieran la misma probabilidad de ser elegidas, pues a pesar de contar con información desde fuentes secundarias, se le dio importancia a conocer los hábitos de las personas a nivel general y no segmentar solo a las personas que ya tenían hábitos de ejercicio físico. La encuesta fue efectuada en lugares como Universidad Industrial de Santander, Centros comerciales, gimnasios, Parque de los Niños, Parque San pio, Parque las Palmas y redes sociales como Instagram y Facebook.

Esta fue realizada por medio de dispositivos electrónicos y su tabulación fue ejecutada directamente por Google Forms.

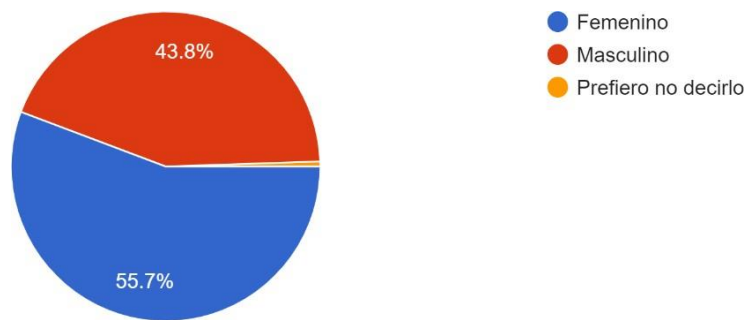
Género: La figura 8 muestra que quienes se ejercitan en mayor proporción en Bucaramanga y su área metropolitana son las mujeres. Correspondiente al 55.7% de los

encuestados. Estos datos coinciden con la proporción por géneros según el DANE, el cual establece que las mujeres ocupan el 53.2% y los hombres la población restante, es decir 46.8%.

(DANE, 2005)

Figura 8

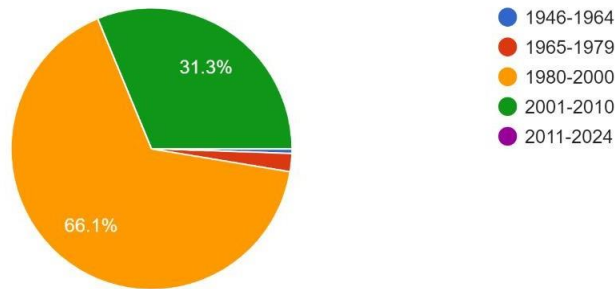
Género del encuestado



Edad: Debido a que todas las personas tenían la misma posibilidad de ser escogidas sin importar la edad, lo que se observó fue que el 66.1% de los encuestados son millennials, es decir, tienen entre 24 y 43 años. Seguido de la generación z, ocupando el 31.3% de las encuestas. A partir de esta información se pueden plantear diferentes estrategias de mercadeo para llegar a los diferentes grupos según las necesidades.

Figura 9

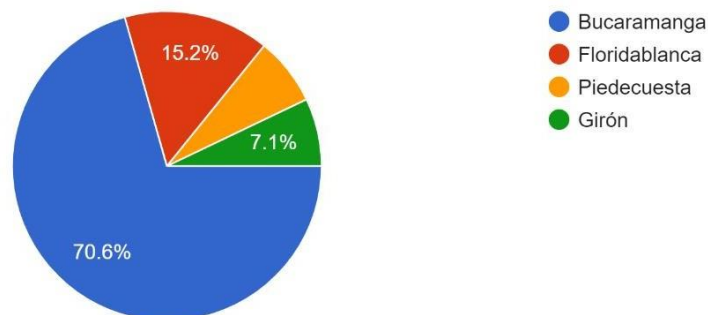
Edad del encuestado



Municipio de residencia: El 70.6% de personas encuestadas se concentran en la zona principal que es Bucaramanga, las personas restantes se distribuyen en Floridablanca, Piedecuesta y Girón, con una proporción de 15.2%, 7.1% y 7.1% respectivamente. Dato que confirma la idea inicial de poner en marcha el negocio en la Bucaramanga.

Figura 10

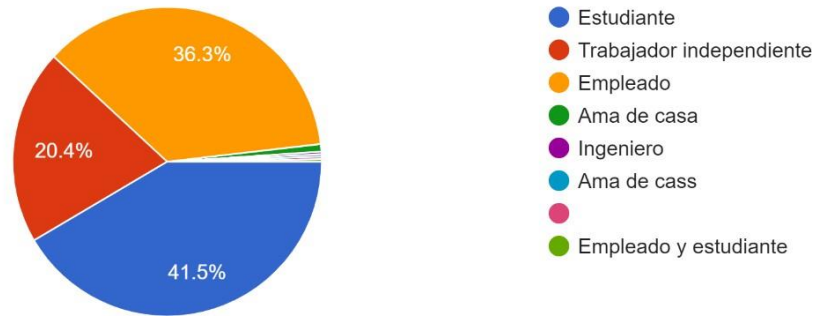
Municipio de residencia del encuestado



Ocupación: La mayor cantidad de personas que respondieron la encuesta fueron estudiantes, en una proporción de 41.5 %. Los empleados y trabajadores independientes, es decir, personas con ingresos fijos y potenciales clientes corresponden al 56.7%.

Figura 11

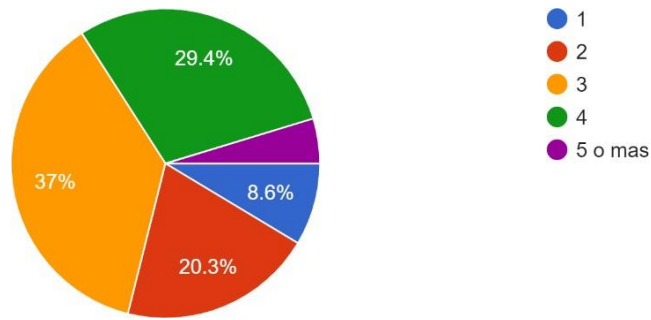
Ocupación del encuestado



Estrato socioeconómico: El segmento de clientes al que va dirigido el plan de negocios enmarca a personas de los estratos 3, 4 y 5. Como se puede observar en la gráfica, los encuestados pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5 corresponden al 71.1%, lo cual beneficia al plan de negocios. Sin embargo, al tener información acerca de las personas pertenecientes a los demás estratos proporciona información que permite establecer estrategias para captarlos como posibles clientes.

Figura 12

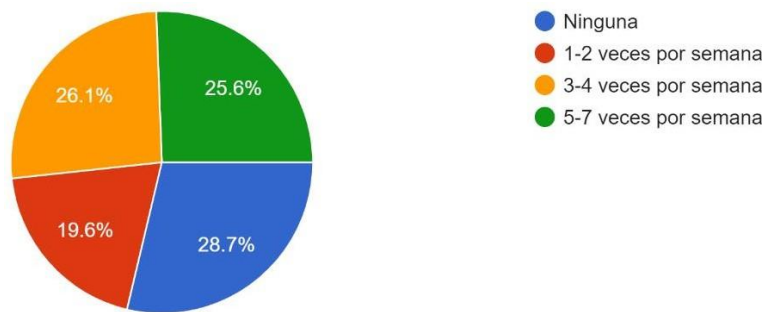
Estrato de la vivienda del encuestado



Frecuencia de actividad física: En un escenario ideal, la encuesta pudo haber ido dirigida exclusivamente a personas que practicaran ejercicio físico, sin embargo, también se deseaba conocer que proporción de personas no realizan actividad física y las que si con qué frecuencia lo hacen. Esto con el fin de saber si las personas que aun sin realizar actividad física o muy poca serian clientes del drive-thru.

Figura 13

Frecuencia de ejercicio físico a la semana del encuestado

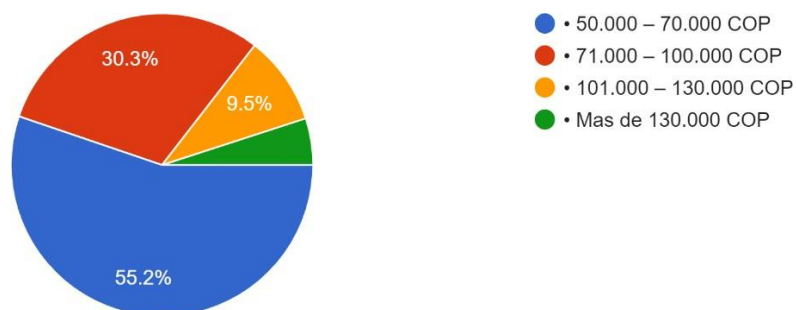


Presupuesto para gimnasio: Cabe mencionar que esta pregunta estaba activa tanto para las personas que se ejercitaran como para aquellas que no realizan actividad física. Pues con esto se buscaba conocer la cantidad de personas que a pesar de realizar actividad física no lo hacía en un gimnasio. Además, en la pregunta anterior se tuvo en cuenta si realizaba o no actividad física, esto por conocer sus hábitos de ejercicio físico sin tener en cuenta el lugar en el que lo realiza, pues estas personas que se preocupan por su salud con el ejercicio también pueden ser clientes potenciales del drive-thru.

Como se puede observar en la figura 15, de las 4 opciones de precios solo una ocupó más de la mitad de los resultados. Se trata de la tarifa del rango de precios entre 50.000 y 70.000 COP. Sin embargo,

Figura 14

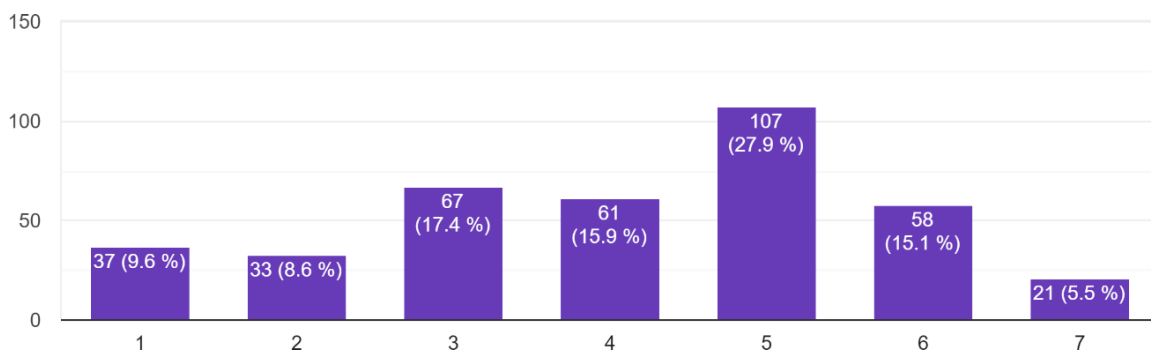
Tarifa mensual del gimnasio al que asisten los encuestados de los encuestados



Frecuencia de consumo de comida saludable: Al revisar los resultados en la figura 16, se puede observar que la mayoría de encuestados se alimenta 5 de 7 días a la semana de forma saludable, correspondiente al 27.9%, mientras que el 31% de los encuestados se alimenta entre 4 y 6 días a la semana de forma saludable. Son resultados positivos ya que el 58.9% de los encuestados podrían ser clientes potenciales del drive thru durante al menos 4 días a la semana.

Figura 15

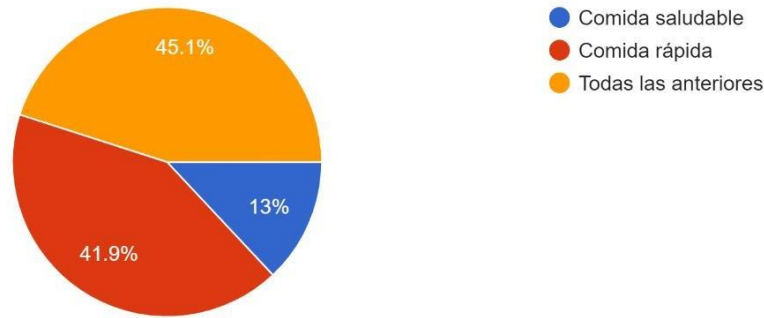
Frecuencia de días de alimentación saludable a la semana del encuestado



Tipo de alimentos: La mayoría de encuestados (45.1%) manifiestan consumir alimentos tanto saludables como de tipo comida rápida por fuera de su hogar. También se quería conocer la cantidad de personas que solo consumen comida rápida por fuera de su hogar y sus razones más frecuentes, por lo cual como se puede observar en la gráfica 17, el 60.9% no lo hace ya que consideran que los precios son muy altos y el 39.7% no consume este tipo de alimentos ya que las opciones presentes en la ciudad no les llama la atención.

Figura 16

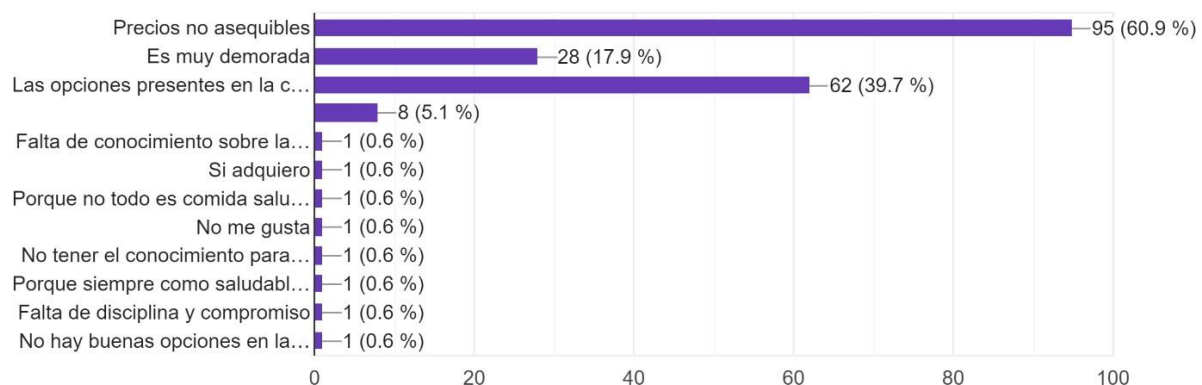
Tipo de alimentos que consumen los encuestados



Razones para no adquirir alimentos saludables: Esta pregunta es de suma importancia ya que permite conocer las razones por las cuales las personas no adquieren alimentos saludables fuera de su hogar, pues hay factores que se pueden controlar como por ejemplo los precios, la demora en la atención y las diferentes opciones.

Figura 17

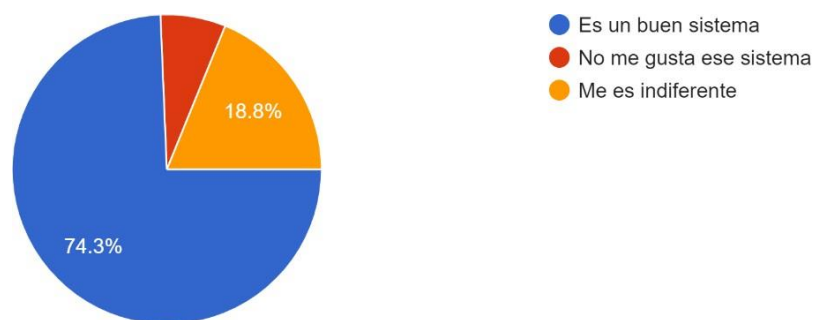
Motivos por los que los encuestados no adquieren alimentos saludables



Preferencia de tipo de menú: El 74.3% correspondiente a 284 encuestados considera que el hecho de que el menú del lugar les brinde información adicional de los alimentos que están consumiendo es un buen sistema. Este sistema hace parte de la propuesta de valor ya que no hay establecimientos que ofrezcan esta información y se muestra que tuvo buena acogida. Pues les muestra la cantidad de Kcal con las que cuenta cada opción y la proporción de cada macronutriente contenido en el plato.

Figura 18

Opinión de los encuestados acerca de menú especial



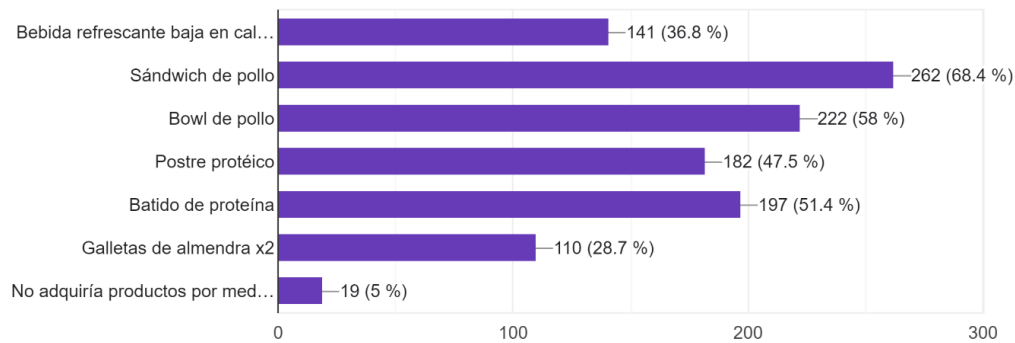
Interés en el sistema drive-thru y en los productos: Como se puede observar en la gráfica 16, la línea de productos propuestos para la venta en el drive-thru presenta una buena acogida en especial el sándwich y bowl de pollo, con porcentajes de 68.4% y 58% respectivamente. Se escogieron estos productos ya que cumplen con el formato tanto del drive thru que se centra en un rápido servicio como con los requerimientos nutricionales necesarios. Así mismo, son productos deliciosos y a un precio asequible. Con estas características satisfacen las necesidades de los clientes que en la figura 20 manifestaron los motivos por los cuales no adquirirían este tipo de

productos. Razones como poco acceso a esta comida debido a los precios no asequibles y la demora en el servicio.

Adicional a eso se contempló la posibilidad de que el sistema drive thru no fuera del agrado de algunas personas. Los resultados en esta opción arrojaron que tan solo el 5% de los encuestados no adquirirían productos por medio del sistema drive thru.

Figura 19

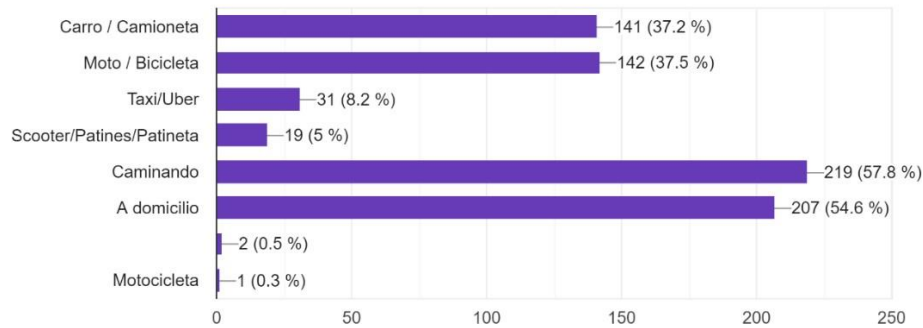
Preferencias de productos del encuestado



A pesar de que el enfoque principal del drive thru es adquirir los productos desde la comodidad del automóvil, se deseaba conocer si adquirirlos de alguna otra forma como caminando o a domicilio también sería atractivo para las personas, ya que se sigue conservando el principio de poco tiempo de espera para confirmar el pedido y recibir los productos. Se observó que el 57.8% de las personas harían uso del drive-thru caminando. Seguido de la opción de domicilio con un 54.6%

Figura 20

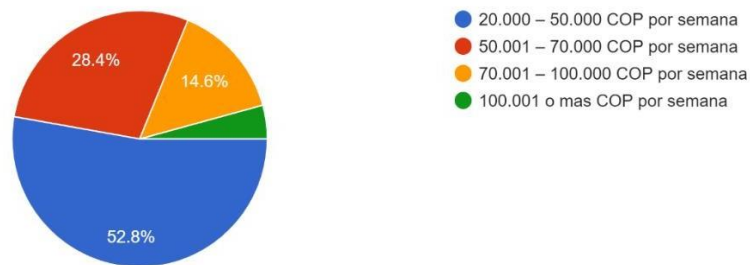
Forma de adquisición de productos en el drive thru



Presupuesto para comida por fuera el hogar: Esta pregunta es de gran importancia ya que permite conocer la cantidad de dinero promedio que gastan los consumidores en comida preparada por fuera del hogar a la semana, ya sea en desayuno, almuerzo, cena y/o meriendas. De esta manera es posible estimar el precio de los diferentes productos del drive thru y cuanto estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales. El 52.8% se encuentra en un rango de \$20.000 - \$50.000 COP a la semana. Esto representa una población con poder adquisitivo para los productos y servicios proyectados de Gym-Thru.

Figura 21

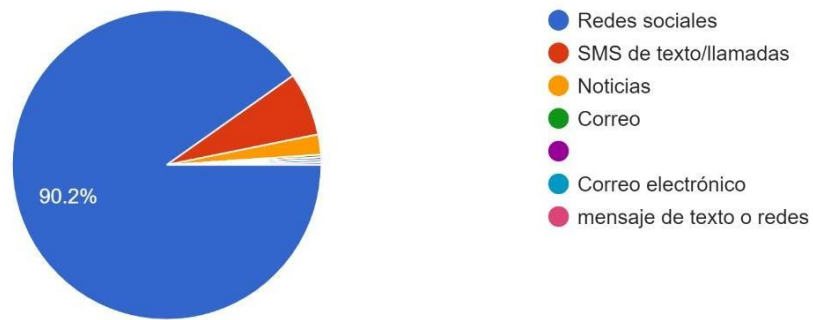
Presupuesto semanal



Preferencia de medio de comunicación: Los resultados de esta pregunta permiten conocer los medios por los cuales las personas prefieren recibir información acerca de novedades (servicios, descuentos, etc) del gimnasio con acceso a drive-thru. Como se puede observar en la gráfica el 90.2% de las personas prefieren las redes sociales. Para las personas que escogieran redes sociales los enviaba a la siguiente y última pregunta, donde se deseaba conocer en cual o cuales de las redes sociales prefieren recibir información. La figura 24 muestra que el 73.4% de las personas prefiere recibir información por medio de Instagram, factor importante a tener en cuenta al momento de realizar la publicidad.

Figura 22

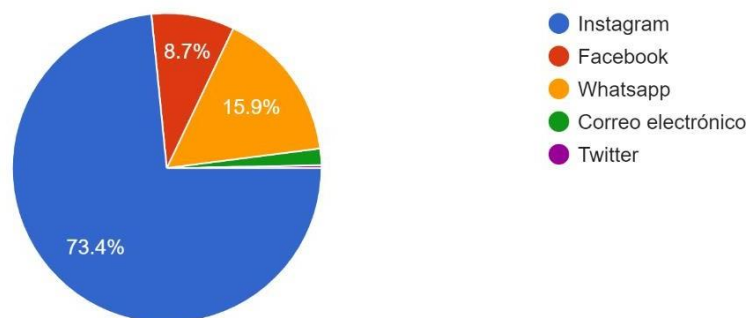
Preferencia



Nota: Resultados Investigación de mercados

Figura 23

Red social preferida para recibir información



5.1.5. Estimación y proyección de la demanda

De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta, se obtuvo información que permite analizar las tendencias y preferencias del mercado objetivo.

Tabla 1

Participación en el mercado

¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
--	----------------------------------	---	---------------------------------

1	Grandes	Muchos	Similares	0-0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80-100%

Nota: Adaptado de Guía de aproximaciones de porcentaje de participación en el mercado

De acuerdo con la información obtenida en el estudio del entorno, mercado y competencia y relacionándola con los datos presentes en la tabla 1. La competencia de Gym Thru se clasifica como competidores pequeños y muchos, con productos diferentes a los de la empresa. Obteniendo un porcentaje de 10-15% de participación en el mercado. Según el DANE, la población en Bucaramanga y su área metropolitana es de 1.111.999 habitantes, y las personas entre 18-45 años representan el 31.2% de la población. (DANE, 2018). De acuerdo con estos datos la proporción de un aproximado de participación en el mercado es de 54300 personas.

Debido a que actualmente no existe ningún modelo de negocio que ofrezca el servicio de un gimnasio con acceso a compras de alimentos saludables por medio del sistema drive-thru, no se cuenta con información. Sin embargo, para estimar la demanda del gimnasio, se realizó una entrevista a un experto y dueño de un establecimiento de este tipo. Dicho lugar ofrece una membresía mensual que se encuentra dentro del rango predominante en las encuestas (50.000-70.000 COP) y asegura que la demanda mensual promedio en su negocio es de 450 personas. Para personas que hacen uso del sistema drive-thru con automóvil, se tuvo en cuenta la relación entre

la frecuencia y el presupuesto de compra del menú propuesto para gym-thru y el porcentaje de personas que cuentan con automóvil y usarían el servicio, el cual corresponde al 37.2%.

Se observó que el 38.8% come por fuera de su hogar al menos una vez por semana y destinan en promedio \$35.000 para cada comida, es decir, \$140.000 COP por mes. Esto teniendo en cuenta únicamente la cantidad de personas que adquieren solo alimentos saludables, las cuales son 13%.

Respecto a la demanda estimada de personas que van al gimnasio y adquieren alimentos en el drive-thru se tiene que 221 de 384 personas asisten al gimnasio, de estas el 38.8% consume alimentos fuera del hogar prefiriendo los saludables en un 13% e invirtiendo en promedio \$140.000 COP por mes.

De las cuales:

-58% personas si asisten al gym y el 55.2% paga de membresía 60.000 por mes en promedio

-38.8% come 1 vez por semana por fuera de su hogar

-32.3% come 2-3 veces por semana por fuera de su hogar

-53% destina 20.000-50.000 por semana en alimentos por fuera del hogar).

5.2. Análisis de la competencia

Dentro del mercado tanto bumangués como colombiano no existe algún centro de acondicionamiento y preparación física o gimnasio que tenga acceso a alimentos nutritivos por medio del sistema drive-thru. Incluso, no existe tan solo un drive thru de alimentos. Es por ello que se denomina como competencia a aquellos gimnasios que tengan acceso a comida dentro del mismo lugar, sin embargo, con forma de compra tradicional.

Tabla 3. Competencia para Gym-Thru

Nombre	Ubicación	Concepto	Precio mensualidad
BodyTech	-Megamall Cra. 33a #29-15, Bucaramanga -Cc Cacique Tv. 93 #34-99, Sotomayor, Bucaramanga - Caracoli Carrera 27 # 29-145 Cañaveral entrada autopista, Floridablanca	Club médico deportivo con el soporte de profesionales en medicina del deporte, fisioterapia, nutrición dentro del establecimiento que presta servicio de	\$ 135.000,00
Golden-Centro de acondicionamiento físico	Calle 89 No 25-25 Diamante II, Bucaramanga, Santander	Centro de acondicionamiento físico con zona de peso compacto, peso libre y cafetería dentro del establecimiento.	\$ 90.000,00
Fitness 24 seven	Cl. 37 # 26-70, Bolívar, Bucaramanga	Gimnasio que cuenta con zona de musculación, cardio, indoor cycling y máquina expendedora de alimentos ultra procesados.	\$ 80.000,00
EnerGym	Cll 49 #38-09	Gimnasio que cuenta con zona de máquinas y pesas y de entrenamiento funcional	\$ 100.000,00
Body Energy Bga	Cra 33 #35-33 Bucaramanga	Gimnasio con zona de máquinas y entrenamiento funcional. También cuenta con cafetería fit de suplementos y snack con servicio tradicional dentro del establecimiento.	\$ 70.000,00
Unity Fitness Forall	Cra 23 #21-38 San Francisco, Bucaramanga	Box con enfoque principal en crossfit. Sin embargo, también cuenta con zona de musculación y cafetería dentro del establecimiento con sistema tradicional de ventas	\$ 135.000,00
Cross 40	Cra 35a #48-30, Bucaramanga	Gimnasio enfocado en entrenamiento funcional. Cuenta con cafetería dentro del establecimiento	\$ 165.000,00
20/20 fitness club	Cra 20 #20-55, San Francisco, Bucaramanga	Centro de acondicionamiento con zona de crossfit, musculación y cafetería.	\$ 120.000,00

Nota: Elaboración propia.

5.2.1. Definición de competidores

Gimnasios con servicios de alimentación complementaria

5.2.2. Productos y/o servicios que ofrece la competencia

-Entrenamiento personalizado y semipersonalizado

-Zonas: Musculación, peso libre, peso compacto, entrenamiento funcional

-Clases personalizadas de rumba, cardio box e indoor cycling

-Zona de venta de batidos proteicos y alimentos fitness dentro del establecimiento con sistema tradicional de venta.

5.2.3. Mercado que satisface la competencia

Hombres y mujeres de la ciudad de Bucaramanga

5.2.4. Formas de venta que ofrece la competencia

-Membresías: mensual, trimestral, semestral, plan pareja y tiquetera.

-Promociones y descuentos: ofertas de membresía con descuento, períodos de prueba gratuitos, promociones de "amigo trae a un amigo" o descuentos especiales para ciertos grupos, como estudiantes o miembros del personal de empresas locales

-Marketing digital: Uso de las redes sociales para compartir información importante, novedades y contenido relevante y motivador

5.2.5. Precios de la competencia

Luego de realizar una investigación por medio de la observación y fuentes secundarias como páginas web y redes sociales de algunos gimnasios de Bucaramanga con servicio de cafetería

se encontró que la membresía mensual varía entre \$70.000 y \$135.000, arrojando un promedio de \$ 109.375,00 COP.

5.2.6. Ventajas y desventajas de los competidores

5.2.6.1. Ventajas

-Equipamiento adecuado: Los gimnasios en Bucaramanga suelen contar con una amplia gama de equipos y maquinarias especializadas para el ejercicio físico. Esto permite a los usuarios realizar una variedad de ejercicios y entrenamientos, adaptados a sus objetivos específicos de acondicionamiento físico.

-Profesionales capacitados: Muchos gimnasios en Bucaramanga cuentan con entrenadores y personal capacitado que pueden brindar orientación profesional y asesoramiento en términos de programas de ejercicio, técnica adecuada y estrategias de entrenamiento. Esto ayuda a los usuarios a maximizar sus resultados y minimizar el riesgo de lesiones.

-Clases grupales: Los gimnasios en Bucaramanga a menudo ofrecen una amplia variedad de clases grupales, como aeróbicos, spinning, yoga, pilates, Zumba y más. Estas clases proporcionan una opción divertida y motivadora para aquellos que prefieren ejercitarse en un entorno social y guiado por un instructor.

-Variedad de servicios: Además de los equipos y las clases grupales, muchos gimnasios en Bucaramanga ofrecen servicios adicionales, como entrenamiento personalizado, programas de nutrición, evaluaciones de condición física y sesiones de rehabilitación. Estos servicios complementarios pueden ayudar a los usuarios a alcanzar sus metas de manera más efectiva y mantener un enfoque integral en su bienestar.

-Horarios flexibles: Los gimnasios en Bucaramanga suelen ofrecer horarios de apertura extendidos, lo que brinda a los usuarios la flexibilidad para ajustar su rutina de ejercicios de

acuerdo con sus horarios y compromisos diarios. Esto permite a las personas encontrar el momento más conveniente para realizar sus sesiones de entrenamiento.

-Ambiente motivador: Los gimnasios brindan un ambiente diseñado para el ejercicio físico, con música motivadora, instalaciones limpias y espacios dedicados al entrenamiento. Este ambiente puede ayudar a motivar y enfocar a los usuarios en sus objetivos de acondicionamiento físico, creando un ambiente propicio para el logro de resultados.

5.2.6.2. Desventajas

-Costos: Algunos gimnasios en Bucaramanga tienen precios que se consideran altos, lo que puede resultar inaccesible para ciertos segmentos de la población. Además, algunos gimnasios pueden requerir pagos iniciales o contratos a largo plazo, lo que puede ser un inconveniente para aquellos que prefieren una mayor flexibilidad.

-Congestión: Dependiendo del tamaño del gimnasio y la cantidad de miembros, hay momentos en los que el gimnasio está congestionado y hay una alta demanda para utilizar los equipos y las instalaciones. Esto resulta en esperas y dificultades para acceder a los equipos deseados, lo que puede ser frustrante para algunos usuarios.

-Falta de personalización: Aunque muchos gimnasios ofrecen servicios de entrenamiento personalizado, hay momentos en los que los instructores y entrenadores no están disponibles para brindar atención individualizada. Esto puede ser una desventaja para aquellos que buscan una atención más personalizada para alcanzar sus objetivos específicos de acondicionamiento físico.

-Limitaciones de espacio y equipos: Algunos gimnasios tienen limitaciones en cuanto a espacio y equipos disponibles, lo que puede dificultar la realización de ciertos ejercicios o actividades.

-Experiencia subjetiva: La experiencia en un gimnasio puede variar según las preferencias y necesidades individuales. Lo que puede ser una desventaja para una persona puede no serlo para otra. Algunas personas pueden encontrar que la atmósfera o el entorno del gimnasio no se adapta a sus gustos o necesidades particulares, lo que puede influir en su motivación y compromiso.

Tabla 4. Estimado de consumo

	Estimado personas por mes	Consumo promedio por persona	Demanda mensual estimada
Gym	450	\$ 60.000	\$ 27.000.000
Drive Thru	997,86	\$ 140.000	\$ 139.700.434
Gym y Drive thru	171	\$ 140.000	\$ 23.940.000
Promedio de consumo por mes	540	\$ 113.333,33	\$ 63.546.811,20
Promedio de consumo por año	6475	\$ 1.360.000,00	\$ 762.561.734,40

6. Plan de mercadeo

6.1. Estrategia de precio

En primera medida, se ofrecerán descuentos temporales y promociones especiales para atraer nuevos clientes, impulsar las ventas y atraer un gran número de clientes.

Se hará uso de una estrategia de precio basada en el valor, en la cual los precios se establecen en función del valor percibido por los clientes. Esto implica entender los beneficios y

el valor que los clientes atribuyen a los productos y al servicio y establecer precios acordes a ese valor percibido.

Algunas de las estrategias a implementar son:

- Precios por membresía: Se ofrecen diferentes niveles de membresía a diferentes precios. Se trata de membresías mensuales, trimestrales y anuales, cada una con un precio diferente. También se ofrecerán descuentos para estudiantes, personas mayores y grupos familiares.

- Precios de introducción y permanencia: Se ofrecerán precios de introducción especiales durante un período de 1 mes. Esto les permite probar el gimnasio a un costo reducido y potencialmente convertirse en miembros a largo plazo. Adicional a eso, al tercer, sexto y doceavo mes tendrá un descuento especial.

- Precios diferenciados por horarios: Se establecen precios para acceder al gimnasio durante horas punta y horas no punta. Los precios más bajos durante las horas menos concurridas pueden atraer a aquellos que tienen horarios flexibles o que prefieren evitar las horas pico.

- Programas de referidos: Se implementará un programa de referidos donde los miembros actuales obtengan descuentos o recompensas por recomendar a nuevos miembros. Esto puede ayudar a aumentar la base de clientes y fomentar el boca a boca positivo.

- Precio premium: A medida que el cliente adquiera productos en el drive thru, acumula puntos para obtener descuento en la membresía del gym. Esto permitirá atraer personas que sean clientes del drive-thru pero no del gym. Así mismo, incentiva a usuarios que ya sean activos del gym a comprar en el drive-thru para ir sumando puntos y así obtener descuento en su siguiente membresía.

6.1.1. Precio(s) de introducción al mercado

Figura 24

Precios

Nota. Elaboración propia

6.1.2 Condiciones comerciales

- Pago: Se da la opción de utilizar un sistema de pago recurrente. Se trata del débito automático mensual, donde los miembros autorizan a Gym-Thru de cobrar el monto de la membresía de manera automática en una fecha determinada. También se aceptan pagos en efectivo, por transferencia por datáfono. Estos tanto para el gimnasio como para el drive-thru.

- Horarios de funcionamiento: lunes a viernes de 5:00-1:00 y 14:00-22:00. Sábados de 6:00-14:00 y Domingos y festivos 8:00-12:00.

- Políticas de cancelación: El usuario que contrate la membresía trimestral, semestral o anual no podrá cancelarla ni cederla a otra persona. Sin embargo, tiene la posibilidad de congelarla. Es decir, si se va a ausentar por un tiempo congela su membresía y esta deja de contar los días, hasta que regrese vuelve a contar.

6.2. Estrategia promocional

6.2.1. Mecanismos y/o medios para llevar el producto a la atención de los posibles compradores

- Ofrecer una membresía de prueba gratuita: Invitar a los posibles nuevos miembros a probar el gimnasio ofreciéndoles una membresía de prueba gratuita durante dos días. Esto les permite experimentar los servicios y las instalaciones del gimnasio antes de comprometerse con una membresía a largo plazo.

- Colaboraciones con influencers locales: Debido a que las encuestas arrojaron que a los posibles usuarios les gustaría estar al tanto de novedades por medio de redes sociales más específicamente por Instagram, sería óptimo trabajar con influencers locales en el ámbito del fitness o la salud para que promocionen el gimnasio en sus redes sociales o blogs. Pues es un medio masivo y efectivo. Esto ayudará a aumentar la visibilidad y atraer a seguidores interesados en unirse al gimnasio.

- Programa de referidos: Anteriormente en la estrategia de precio se mencionó este programa. Básicamente consiste en implementar un programa de referidos donde los miembros actuales obtienen recompensas o descuentos por referir a nuevos miembros al gimnasio. Esto puede incentivar a los miembros satisfechos a recomendar el gimnasio a amigos, familiares y colegas.

- Eventos y actividades temáticas: Organizar eventos especiales en el gimnasio, como clases gratuitas de yoga al aire libre, competencias amistosas o sesiones de entrenamiento especiales. Estos eventos pueden generar entusiasmo y atraer a nuevos clientes interesados en probar algo nuevo.

- Alianzas estratégicas: Establecer alianzas con empresas o profesionales relacionados con la salud y el bienestar, como spas o nutricionistas. Y así ofrecer descuentos exclusivos a los miembros del gimnasio en estos establecimientos y promocionar mutuamente sus servicios.

- Educación sobre nutrición: Debido a que el menú del drive-thru cuenta con información detallada acerca de los alimentos ofrecidos como cantidad de calorías y su distribución en macronutrientes. Lo ideal es darle a conocer a las personas la importancia de una buena alimentación y como el consumo de los tres macronutrientes es importante para llevar una vida saludable y que, por lo mismo, esta información está presente en el menú. Es por esto, que se proporcionará información y recursos educativos sobre nutrición y alimentación saludable. Esto por medio de talleres y charlas, tanto en el establecimiento como por redes sociales.

6.3. Estrategia de distribución

6.3.1. Ubicación geográfica de la empresa y cobertura

Para este modelo de negocio es importante tener en cuenta factores como demografía y densidad de población, accesibilidad y transporte, competencia, entorno seguro y atractivo y comercio alrededor. En cuanto a la cobertura se tiene en cuenta el inciso de la encuesta en la cual se planteaba la pregunta de cuál era la zona de residencia de la persona. Entre las opciones se encontraba Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta. A lo cual la mayoría respondió que en Bucaramanga. Por ende, esta es la zona favorita. Sin embargo, el análisis y desarrollo de la ubicación óptima y de forma más específica se encuentra en el análisis técnico.

6.3.2. Canales de distribución

El principal canal de distribución de Gym-Thru será nivel 1, es decir, se tiene contacto directo con el consumidor final y no se ven involucrados intermediarios adicionales. Esto permite tener un control sobre la experiencia del cliente. Además de tener la oportunidad de establecer una comunicación directa y más estrecha con los clientes, lo cual permite una mejor comprensión de las necesidades y preferencias del cliente, así como recibir posible retroalimentación.

6.4. Estrategia de producto

6.4.1. Descripción del producto o servicio

Gym-Thru es un establecimiento distribuido en dos zonas. En una proporciona espacio, equipamiento e instrucción para ejercitarse y en la otra el servicio de adquisición de alimentos nutritivos de forma rápida, práctica y asequible.

La zona de entrenamiento cuenta con las herramientas necesarias para que cada usuario logre sus objetivos físicos, ya sea aumento de masa muscular y/o pérdida de tejido adiposo. O bien sea objetivos diferentes como llegar a ser personas funcionales o alcanzar un buen nivel de salud. Pues cuenta con los implementos necesarios para entrenar y equipo de trabajo capacitado para brindar la asesoría pertinente. Lo que ofrece la otra zona es el complemento ideal al entrenamiento adecuado, pues cuenta con el acceso a alimentos saludables de forma rápida, fácil y asequible por medio del sistema drive-thru. Sistema que le permite a las personas adquirir alimentos sin la necesidad de que se bajen de su automóvil. Pues en una ventanilla realizan su pedido y en la otra (que se sitúa a un par de metros de la primera), reciben su pedido. Sin embargo, así no cuente con automóvil también puede hacer uso del servicio, pues se conserva el enfoque principal dirigido a que los pedidos sean confirmados y entregados en corto tiempo de forma eficaz y correcta.

El Drive-Thru además de brindar opciones balanceadas y que se ajustan a los requerimientos nutricionales de cada individuo, es una forma muy fácil y sobre todo rápida de adquirir alimentos, lo cual va a permitir que las personas se adapten no solo a entrenar sino también a alimentarse bien y de acuerdo a sus objetivos propios, pues la carta del lugar proporciona información más detallada acerca de los alimentos, como la cantidad de calorías que contiene y el aporte de cada uno de los macronutrientes (Proteína, carbohidratos, grasas).

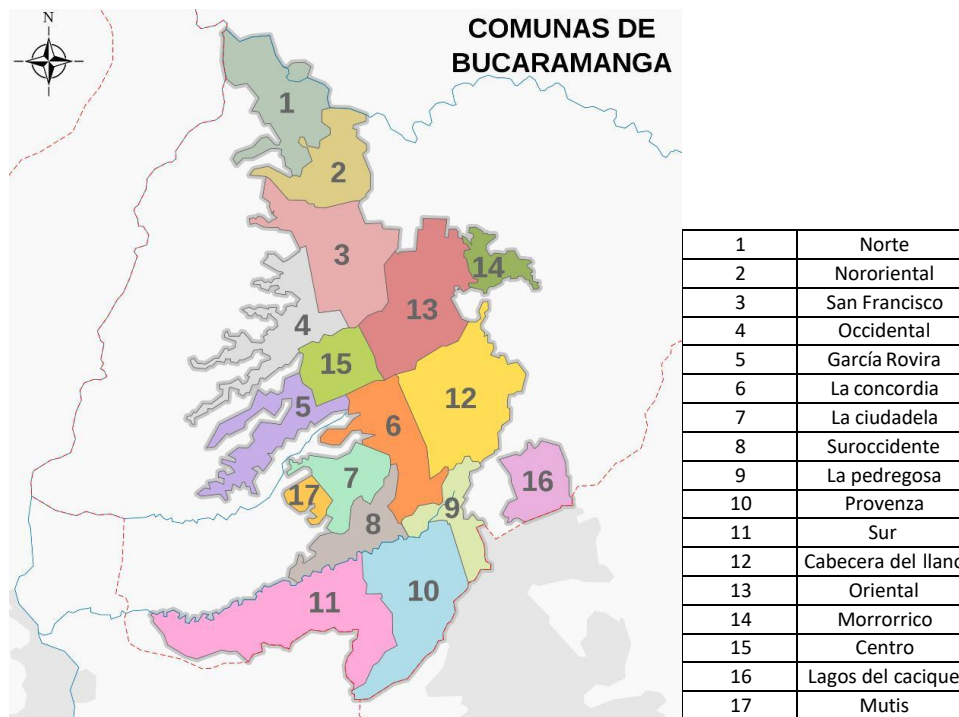
7. Análisis técnico

7.1 Localización de la planta

7.1.1 Macro localización

Figura 25

Comunas de Bucaramanga



Nota: Adaptado de Mapa de comunas de Bucaramanga (Wikipedia, 2015)

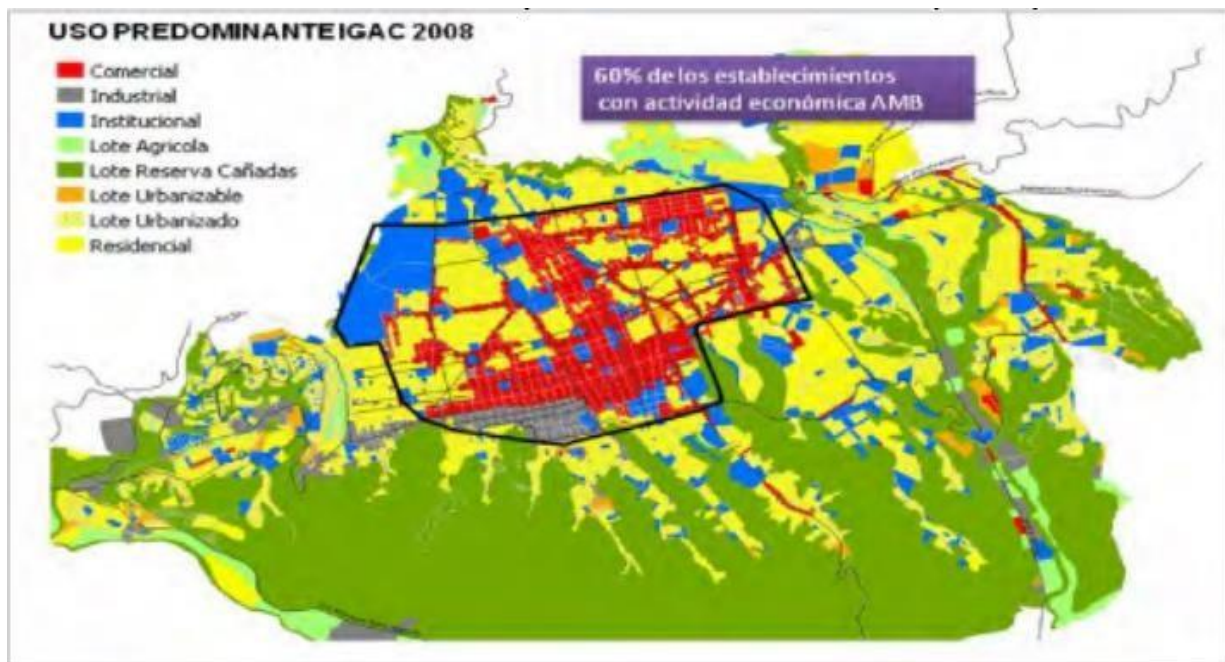
De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de mercados y a la distribución de la población se decide localizar el CAPF en la ciudad de Bucaramanga. Sin embargo, para elegir la ubicación específica, se extrajo información del Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga. En primera medida se revisó el uso predominante del suelo teniendo en cuenta las diferentes áreas, ya sean comerciales, industriales e institucionales.

Luego, se identificó cuáles son las zonas con mayor congestión vehicular. Cabe destacar que para este modelo de negocio conviene una zona en la que se presente un alto tránsito promedio diario. Ver figura 28.

Por último, se consideró importante que Gym-Thru estuviera ubicado en una zona donde predominen los estratos 3, 4 y 5, ya que las personas pertenecientes a estos son el mercado objetivo.

Figura 26

Uso predominante del suelo

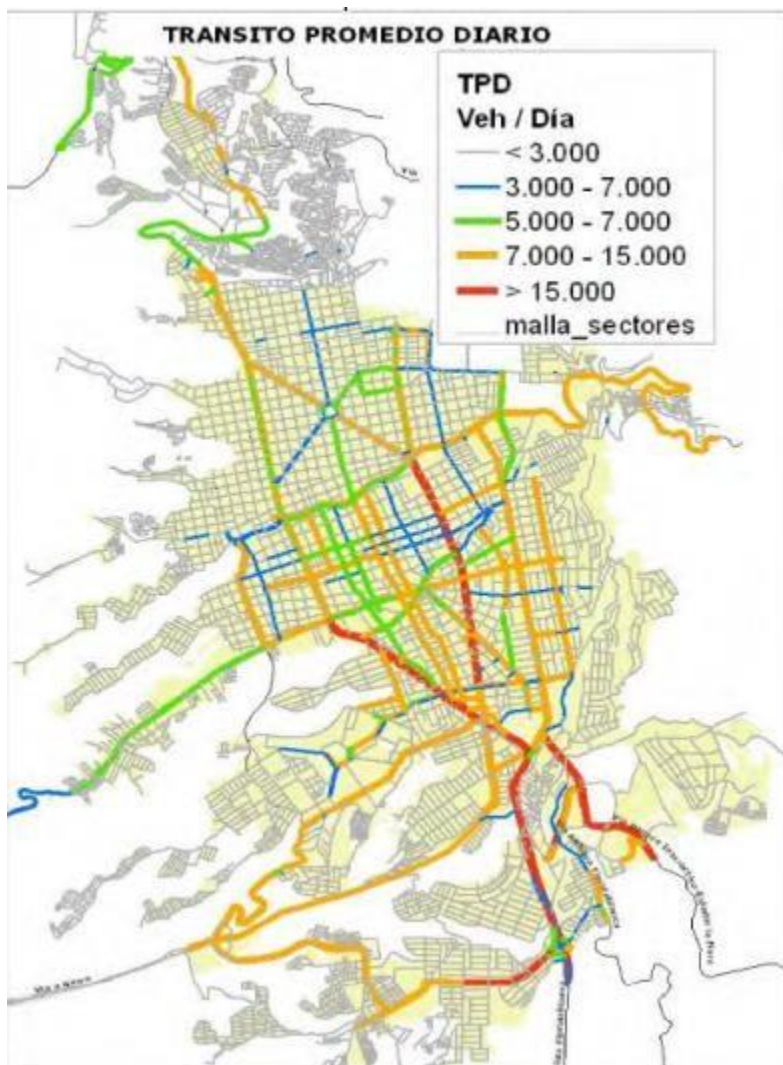


Fuente: Plan de ordenamiento territorial Bucaramanga.

Se opta por elegir una zona comercial, ya que tiende a presentar una mayor afluencia de gente. En ese orden de ideas son las zonas marcadas en rojo. De acuerdo con la figura 25, la cual especifica las comunas y relacionándolas con la figura 26, estas son: Cabecera del llano, San Francisco, Oriental, La Concordia y La pedregosa.

Figura 27

Tránsito promedio de vehículos por día

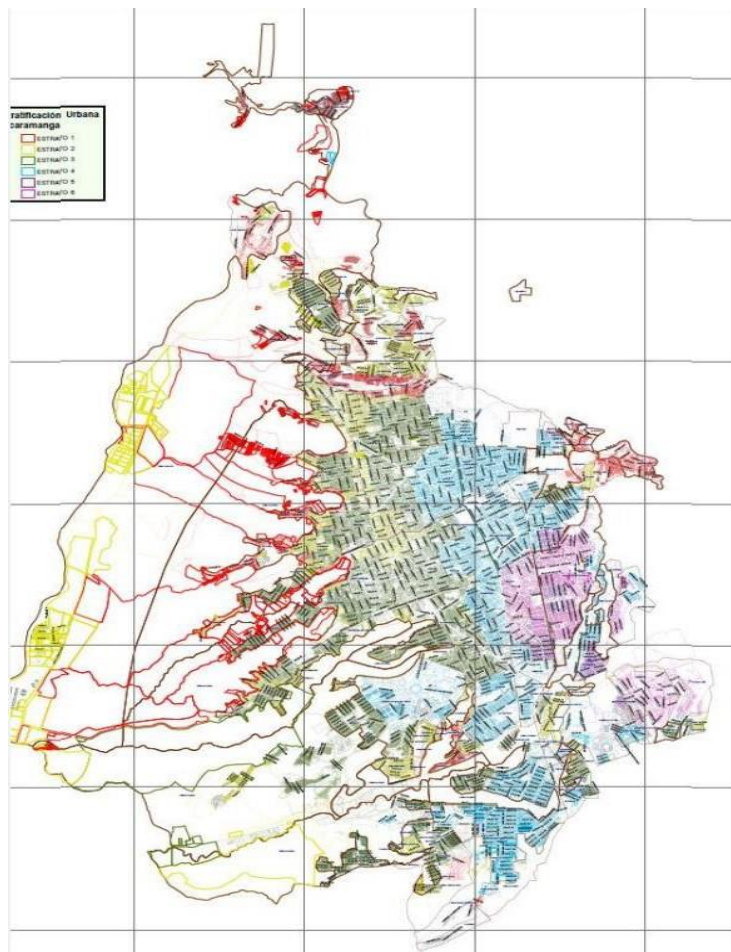


Fuente: Plan de ordenamiento territorial Bucaramanga.

Como se mencionó anteriormente, conviene una zona que como se evaluó anteriormente sea catalogada como zona comercial y adicional a eso que cuente con alto tránsito vehicular. Según la figura 27, las zonas que cumplen con ambas condiciones son La Pedregosa, La Concordia y Cabecera del llano. Se puede observar cómo poco a poco se van reduciendo las posibilidades conforme se van teniendo en cuenta las características de una zona óptima para el funcionamiento del negocio.

Figura 28

Estratificación por barrios Bucaramanga



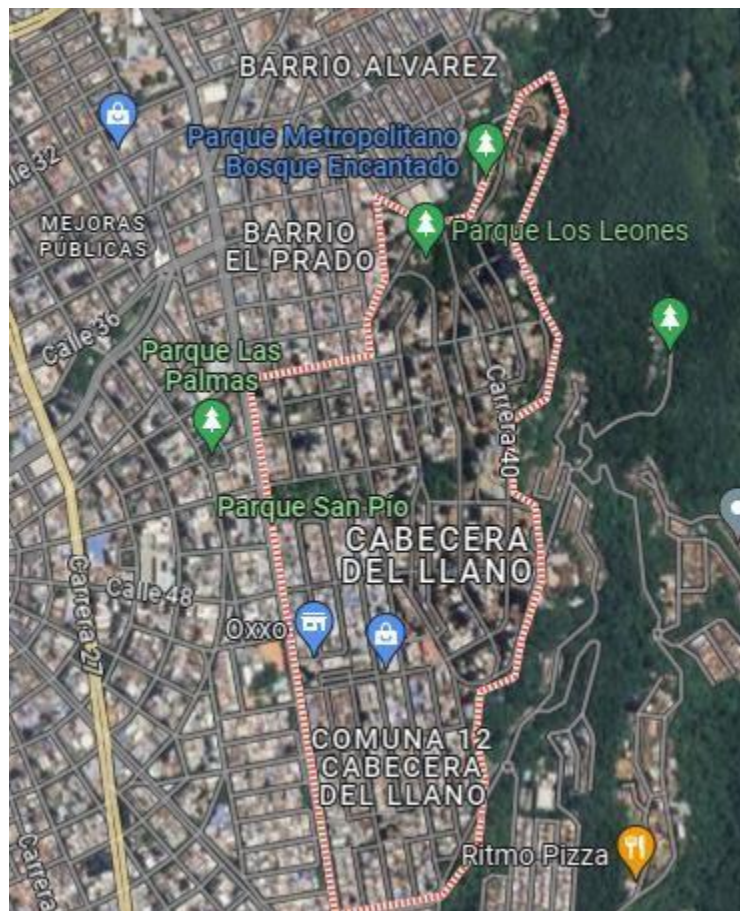
Fuente: Plan de ordenamiento territorial Bucaramanga.

Por último, para elegir la macro localización se tiene en cuenta la estratificación con barrios. Dado que se planteó como público tentativo las personas con estrato socioeconómico 3, 4 y 5 debido a su poder adquisitivo y en el estudio de mercados se confirmó este segmento.

Reuniendo las condiciones mencionadas anteriormente y esta, se tiene que, de acuerdo con el uso predominante de suelo, el tránsito promedio diario y la estratificación por zonas la comuna óptima para el funcionamiento de Gym Thru es Cabecera del llano. Ver figura 29.

Figura 29

Localización Cabecera del Llano



Nota: Tomado de Google Maps

Comuna 12 Cabecera del Llano Barrios: Cabecera del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, La Floresta.

7.1.2 Micro localización

Para la micro localización de Gym Thru se plantearon algunos criterios que se consideraron importantes para un óptimo funcionamiento y desarrollo de la empresa. Los cuales son:

- Costo de arrendamiento:
- Afluencia de personas
- Tránsito vehicular
- Costo de servicios públicos
- Acceso a parqueaderos
- Adaptación Drive-Thru

En el área de Cabecera del Llano hay distintos posibles locales que se encuentran disponibles para Gym-Thru, entre los cuales se escogieron 3 localidades para proceder a hacer un análisis más detallado teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente

A. Carrera 28 N° 51-40, área transitada construida de 277.31 m², costo de arrendamiento de \$7.000.000, estrato 6.

B. Carrera 27 N° 40^a-10, local comercial en sector comercial, área de 350 m², arriendo de \$9.000.000, estrato 6

C. Carrera 27 N°49-36, local en zona comercial con área de 400m², costo de arrendamiento \$10.000.000, estrato 5

Para escoger la localización del Gym-Thru, se hace uso del método de factores ponderados. Pues por medio de un análisis cuantitativo permite comparar las alternativas de acuerdo con los factores más influyentes en la localización del negocio. La puntuación de los rangos se da de

acuerdo con el nivel de importancia. Siendo 1 importancia baja, 2 importancia media y 3 importancia alta, es decir que dependiendo el factor a evaluar la localización es óptima en un nivel 3 de importancia y poco óptima en un nivel 1 de importancia.

Tabla 5. Nivel de importancia

Grado	Descripción
1	Importancia Baja
2	Importancia Media
3	Importancia Alta

Se asigna un valor relativo en porcentaje a cada uno de los criterios de forma subjetiva por parte del formulador de la idea de negocio.

Tabla 6. Factores

Factores	Peso relativo	Alternativas		
		A	B	C
Costo de arrendamiento	15%	3	2	1
Afluencia de personas	15%	2	3	3
Tránsito vehicular	20%	3	3	3
Acceso a parqueaderos	10%	3	3	2
Costo de servicios públicos	20%	2	2	3
Adaptación Drive-Thru	20%	3	2	1
Puntuación total	100%			

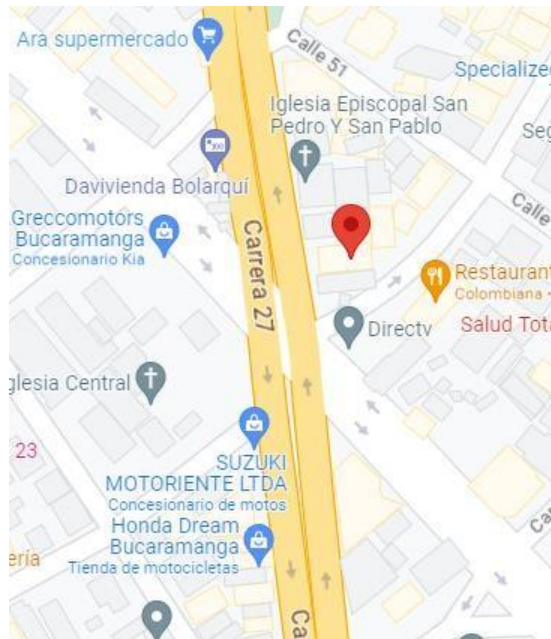
Factores	Peso relativo	Alternativas		
		A	B	C
Costo de arrendamiento	15%	0,45	0,3	0,15
Afluencia de personas	15%	0,3	0,45	0,45
Tránsito vehicular	20%	0,6	0,6	0,6
Acceso a parqueaderos	10%	0,3	0,3	0,2

Costo de servicios públicos	20%	0,4	0,4	0,6
Adaptación Drive-Thru	20%	0,6	0,4	0,2
Puntuación total	100%	2,65	2,45	2,2

Según los datos obtenidos, la localización ideal para Gym-Thru es la opción A. Pues es una localización que cuenta con el espacio adecuado para la distribución y funcionamiento del negocio. En la figura TAL, se observa que se trata de una localización comercial estratégica.

Figura 30

Localización ideal



7.2 Distribución de planta

Para la óptima operación de Gym-Thru se definen las siguientes áreas de trabajo:

-Área de recepción y registro: Esta área es donde los clientes ingresan al gimnasio, se registran y pagan sus membresías.

-Área de calentamiento, estiramientos y relajación: Aquí los clientes pueden realizar clases grupales como de entrenamiento funcional dirigido. Además, ese mismo espacio está pensado para que los usuarios puedan realizar sus estiramientos antes o después de su rutina e implementar una vuelta a la calma al final de su sesión de entrenamiento y estiramientos.

-Área de entrenamiento funcional: Esta zona está destinada a ejercicios funcionales e incluye equipos como pesas rusas, balones medicinales, cuerdas de saltar, barras de dominadas y otros accesorios similares. Va ubicada cerca del área de entrada para facilitar el acceso a los clientes que deseen utilizar el gimnasio antes o después de recoger comida en el drive-thru.

-Restaurante drive-thru: El área del restaurante drive-thru está ubicada de manera conveniente para que los clientes puedan acceder a él desde sus vehículos sin interferir con las áreas de entrenamiento.

-Baños y vestuarios: Este espacio es muy importante para brindarle comodidad y seguridad a los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades básicas de higiene y la seguridad de sus pertenencias.

Este espacio cuenta con baños, duchas, vestuarios y taquillas para que las personas puedan dejar allí sus cosas. Son dos zonas, una para hombres y otra para mujeres.

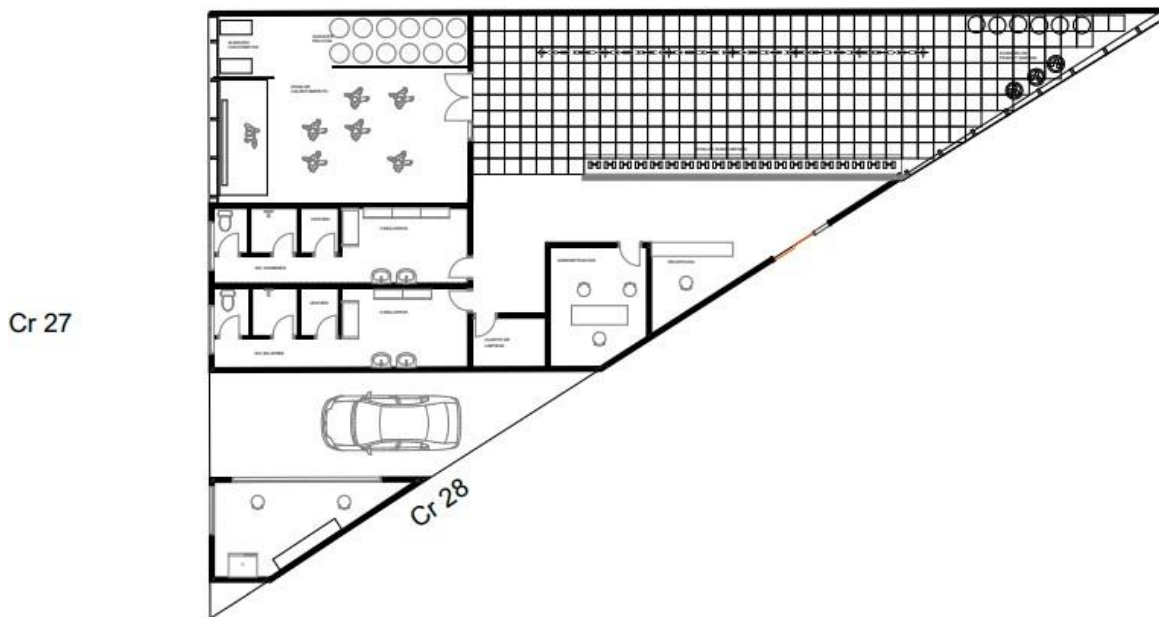
-Administración: Esta zona consta de una oficina en la cual se tratarán temas administrativos de suma importancia, como por ejemplo la gestión financiera con el contador, contratación y gestión de personal, planificación y promoción de eventos y reuniones de importancia.

-Cuarto de limpieza: Zona destinada para almacenamiento de suministros con el fin de mantener el ambiente limpio de forma eficiente.

Una vez definidos los espacios de trabajo, se modela la distribución de la planta para Gym-Thru. Esta se evidencia en la figura 33.

Figura 31

Modelado de la planta



Nota: Elaboración propia

Ver modelamiento 3D en apéndice G

7.3 Especificación de maquinaria y equipos necesarios

Tabla 7 Maquinaria y equipos

	ARTÍCULO	PRECIO TOTAL
Gym		

Kettlebells (mancuernas rusas)	\$ 2.863.500,00
Mancuerna encauchetadas 2Kg hex sport fitness	\$ 997.500,00
Colchoneta profesional sport fitness	\$ 1.138.000,00
Mancuerna encauchada-5kg (hexagonal) sport fitness	\$ 1.089.504,00
Cajon pliométrico	\$ 4.212.000,00
Mancuerna hexagonal 15lb evo	\$ 1.596.000,00
Mancuerna hexagonal 20lb evo	\$ 2.206.400,00
Mancuerna hexagonal 25lb evo	\$ 2.685.600,00
Balón de peso en cuero sintético-5Kg sportfitness	\$ 1.452.192,00
Balón de peso en cuero sintético-7Kg sportfitness	\$ 1.090.170,00
Balón de peso en cuero sintético-10Kg sportfitness	\$ 1.024.060,00
Banda elástica de poder (negra) sportfitness	\$ 111.725,00
Banda elástica de poder (verde) sportfitness	\$ 295.246,00
Banda elástica de poder (morada) sportfitness	\$ 380.120,00
Cuerda de batida con protección en nylon sportfitness	\$ 2.802.450,00
Piso en caucho 50x50x1	\$ 25.200.000,00
Barra olímpica	\$ 8.670.000,00
Discos	\$ 1.696.000,00
	\$ 4.990.000,00
	\$ 9.744.000,00
Amplificador de sonido	\$ 459.900,00
Televisor	\$ 1.309.800,00
Drive-thru	
Nevecon	\$ 4.249.900,00
Licuada	\$ 499.800,00

Ver cotizaciones y ficha técnica en apéndices H e I respectivamente

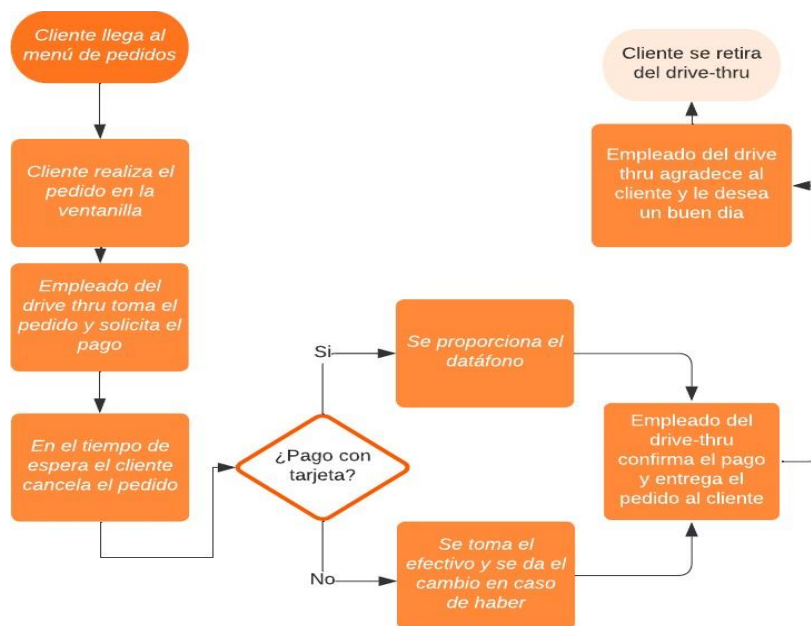
7.4 Descripción de operaciones y procesos

La operación general de Gym-Thru se centra en dos operaciones: en prestar el servicio de entrenamiento funcional y en la venta de alimentos saludables por medio del sistema drive-thru.

Estos se ven en la figura 34 y 35 respectivamente:

Figura 32

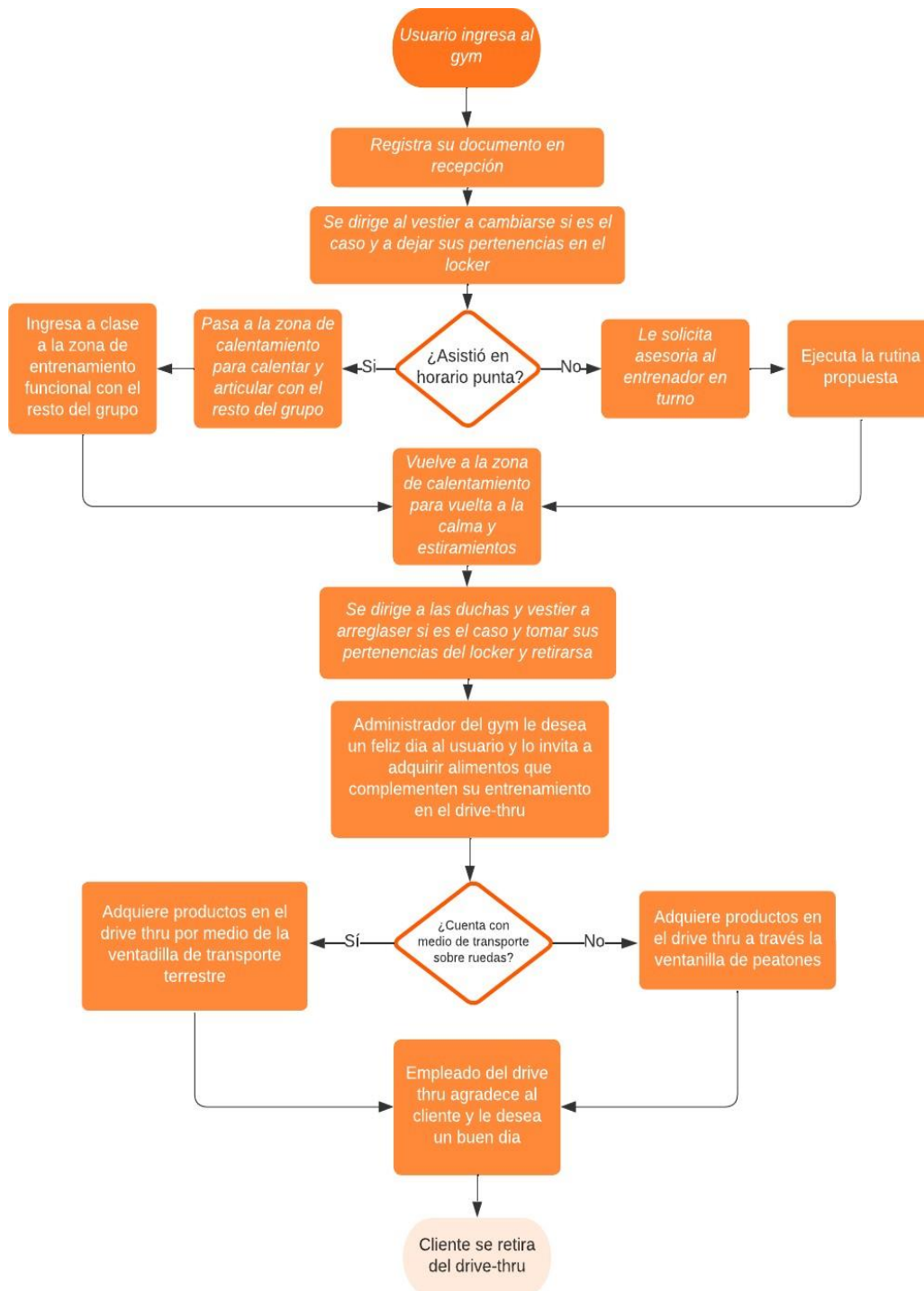
Descripción de procesos



Nota: Elaboración propia

Figura 33

Descripción de procesos



Nota: Elaboración propia

7.5 Capacidad Instalada

El área destinada para Gym-Thru es de 292.89 m² distribuidos como se pudo observar en el estudio de planta.

Con el objetivo de garantizar eficiencia y calidad en el entrenamiento, este será realizado por horarios con un número determinado de personas. Se trata de que cada hora iniciará una clase dirigida hacia un grupo de 15 personas. De 5 am a 10 am será el primer bloque de 5 clases. Luego, el gym queda disponible hasta las 13 h. Ya no habrá clases, pero si un entrenador disponible para proponerle la rutina al usuario que asiste en este horario.

El establecimiento cierra de 13 – 14 h. Luego, desde las 14-16 h vuelve a ser horario fuera de clases dirigidas para iniciar con el segundo bloque de clases desde las 16h hasta las 22 h. Debido a que el gym cuenta con dos zonas principales las cuales son área de calentamiento, estiramientos y relajación y área de entrenamiento cada una con capacidad de trabajo óptimo de 15 personas. La capacidad total es de 480 personas por día de lunes a viernes.

Los sábados el horario de atención es de 6:00 – 2:00 lo cual equivale a 240 personas y los domingos 4 clases, la primera a las 8:00 y la última a las 11:00. Es decir, 120 personas. Con esto deducimos una capacidad instalada de 11040 personas por mes.

En cuanto al drive thru, se tiene que, al ofrecer alimentos ya listos, la eficiencia en el tiempo de toma y despacho del pedido promedio es de 2 minutos por cliente. El horario de atención es de 7:00 – 22:00 h. Equivale a 900 minutos. Es decir 450 clientes por día de lunes a viernes. Los sábados y domingos se estiman 180 y 120 clientes respectivamente. Se estima una capacidad de 10.200 clientes por mes.

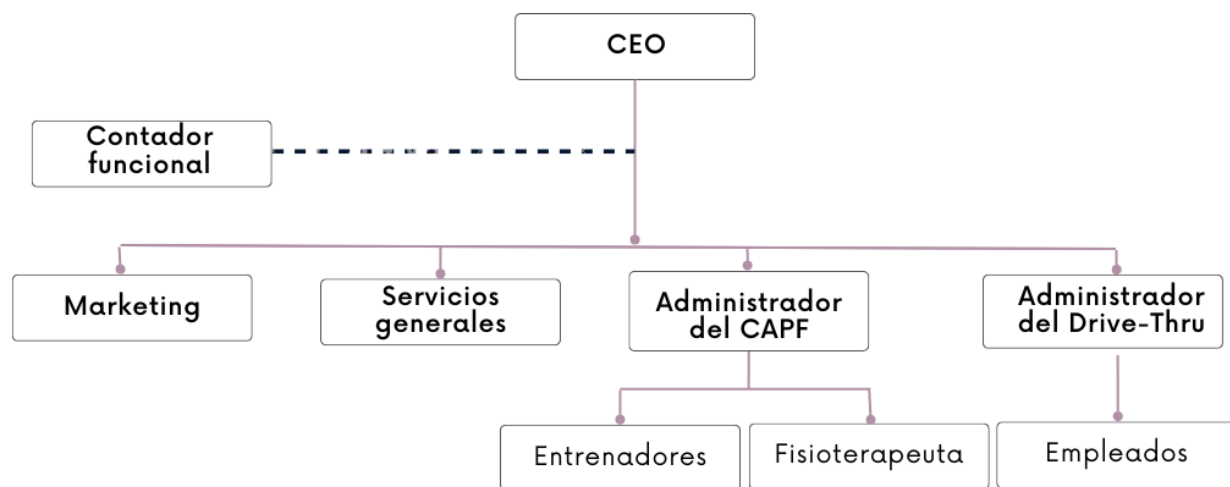
8. Análisis organizativo

8.1 | Organización

8.1.1. Organigrama de la empresa

Figura 34

Organigrama de la empresa



El contador no hará parte de la planta fija del negocio, este servicio se tercerizará.

Tabla 8. Descripción de puestos

Nombre del cargo	Gerente general
Número de personas que ocupan el cargo	1
Jefe inmediato	Ninguno
Personas a cargo	Contador(a), Administrador(a) del CAPF, Administrador(a) del Drive-Thru, Marketing, Servicios generales

Perfil	Profesional de la industria con conocimientos y familiarización con el deporte. Debe tener una visión clara del futuro de la empresa y cómo llegar a ella. Debe ser capaz de identificar oportunidades y riesgos y tomar decisiones estratégicas que conduzcan al éxito.
Manual funciones	de <ul style="list-style-type: none"> -Tomar decisiones. -Diseñar estrategias que guien al negocio a cumplir con los objetivos -Identificar nuevas oportunidades de mercado -Definir estrategias para retener a los clientes existentes y atraer a nuevos. -Motivar y asesorar a los empleados -Usar el presupuesto de la empresa
Tipo de contrato	Contrato a término fijo de un año con posibilidad de prórroga
Nombre del cargo	Contador(a)
Número de personas que ocupan el cargo	1
Jefe inmediato	Gerente general
Personas a cargo	Ninguno
Perfil	Contador profesional con formación ética y responsabilidad social. Capaz de proporcionar a la empresa información financiera clara y real del funcionamiento de la misma para una toma de decisiones eficiente.
Manual funciones:	de <ul style="list-style-type: none"> -Registrar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecidos -Interpretar la información contable para el planeamiento, el control y la toma de decisiones. -Identificar riesgos financieros -Elaborar los estados financieros con la periodicidad acordada. -Usar el presupuesto de la empresa
Tipo de contrato	Contrato civil por prestación de servicios
Nombre del cargo	Administrador del CAPF
Número de personas que ocupan el cargo	1
Jefe inmediato	Gerente general
Personas a cargo	Entrenadores, fisioterapeuta
Perfil	Administrador de empresas o Ingeniero Industrial con conocimientos y/o estudios adicionales en ramas del deporte. Debe identificarse con el estilo de vida saludable y ser buen comunicador, capaz de abordar los problemas con los empleados a cargo y/o clientes y motivar a su equipo reconociendo sus fortalezas. Empodera a su equipo para delegar tareas y brinda a los miembros del mismo oportunidades para crecer y probar nuevas ideas.

Manual funciones:	de	-Atención al cliente -Recepcionista -Verificar estado de las máquinas y equipos, reportar daños y mantenimientos de acuerdo a la urgencia -Capacitación, direccionamiento y seguimiento al personal -Apoyo y suministro de información financiera al área contable. -Verificación del ingreso de usuarios
Tipo de contrato		Contrato a término indefinido

Nombre del cargo		Administrador del drive-thru
Número de personas que ocupan el cargo	de	1
Jefe inmediato		Ninguno
Personas a cargo		Empleados
Perfil		Administrador de empresas o Ingeniero Industrial con conocimientos y/o estudios adicionales en ramas de nutrición deportiva. Se encargará de garantizar que el funcionamiento del Drive-Thru sea eficiente, además de mantener un nivel elevado de productividad, calidad y estándares de servicio al cliente.

Manual funciones:	de	-Coordinar las operaciones diarias de gestión del drive-thru -Evaluar la calidad de los productos regularmente e investigar nuevos proveedores -Responder de forma eficiente y precisa a las quejas de los clientes -Capacitación, direccionamiento y seguimiento al personal -Organizar y supervisar los turnos -Garantizar el cumplimiento de las normativas sanitarias y de seguridad
Tipo de contrato		Contrato a término indefinido

Nombre del cargo		Entrenadores
Número de personas que ocupan el cargo	de	2
Jefe inmediato		Administrador del CAPF
Personas a cargo		Ninguna
Perfil		Deben contar con una formación académica en educación física, entrenamiento deportivo o áreas afines. Así mismo, debe tener ética profesional, excelentes dotes de comunicación y atención al cliente

Manual de funciones:	<ul style="list-style-type: none"> -Explicar detalladamente los ejercicios y sugerir alternativas si fuese necesario -Investigar nuevas tendencias y técnicas de ejercicios -Explicar el uso seguro y adecuado del equipamiento del gimnasio -Desarrollar una relación positiva y de confianza con los clientes -Informar a los clientes de las directrices de seguridad e higiene del CAPF -Guiar y motivar a los clientes
Tipo de contrato	Contrato a término indefinido

Nombre del cargo	Fisioterapeuta
Número de personas que ocupan el cargo	1
Jefe inmediato	Administrador (a) del CAPF
Personas a cargo	Ninguna
Perfil	Debe contar con fundamentación teórica y metodológica necesarias para comprender el movimiento corporal, estructura y constitución de los clientes del CAPF. Para reconocer las enfermedades que lo afectan y buscar un tratamiento o su prevención. Así mismo debe tener habilidades para trabajar en equipo ya que su función está estrechamente relacionada con la de los entrenadores en la planificación del entrenamiento y análisis de posibles factores de riesgo de los usuarios

Manual de funciones:	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar entrenamientos adecuados, eficientes y seguros desde el punto de vista fisiológico. -Aplicar distintos tipos de terapias físicas post – entrenamiento -Registrar las estadísticas de los casos especiales presentados -Desarrollar una relación positiva y de confianza con los clientes -Guiar y motivar a los clientes -Contar con excelentes dotes de comunicación
Tipo de contrato	Contrato civil por prestación de servicios

Nombre del cargo	Vendedores
Número de personas que ocupan el cargo	2
Jefe inmediato	Administrador (a) del Drive-Thru

Personas a cargo	Ninguna
Perfil	Debe tener facilidad de palabra, actitud de servicio, ser amable e interactuar con cortesía con los clientes en cualquier momento.
	-Realizar facturas
	-Promocionar nuevos servicios o menús del drive-thru
	-Atender cualquier duda del cliente
	-Tomar y hacer entrega del pedido de forma correcta
Tipo de contrato	Contrato a término indefinido

Nombre del cargo	Auxiliar drive thru
Número de personas que ocupan el cargo	1
Jefe inmediato	Administrador (a) del Drive-Thru
Personas a cargo	Ninguna
Perfil	Debe tener facilidad de palabra, actitud de servicio, ser amable e interactuar con cortesía con los clientes en cualquier momento.
Manual de funciones:	-Tomar y registrar el pedido y pago de los clientes
	-Promocionar nuevos servicios o menús del drive-thru
	-Preparar pedidos
	-Cerrar caja
Tipo de contrato	Contrato a término indefinido

Nombre del cargo	Servicios generales
Número de personas que ocupan el cargo	1
Jefe inmediato	CEO
Personas a cargo	Ninguna
Perfil	La persona debe ser confiable y cumplir con sus responsabilidades, asegurando que las tareas asignadas se realicen de manera efectiva y oportuna, además debe tener conocimientos básicos en el manejo de herramientas y equipos de limpieza, así como en el mantenimiento básico de las instalaciones.

8.2. Estructura salarial

La estructura salarial está relacionada con los niveles propuestos en el organigrama empresarial, así mismo por algunos factores como responsabilidades, funciones, habilidades requeridas, personas a su cargo, entre otros.

Adicional a eso, se tiene en cuenta el valor del salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) en Colombia, el cual es de \$1'160.000 COP para el año 2023. El ministerio de trabajo establece además otros factores referentes a las prestaciones sociales que deben ser pagadas por ley y que las personas que ganen menos de dos salarios mínimos deben recibir un auxilio de transporte por el valor de \$140.606 COP. (Ministerio de trabajo, 2022).

De acuerdo con esto, se establecen los criterios para cada salario en la estructura salarial observada en la tabla u

Tabla 9. Estructura salarial

ÍTEM	CANTIDAD	SALARIO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL, ANUAL
					UNITARIO	TOTAL	
Gerente general	1	\$ 4.000.000	\$ -	\$ 2.430.760	\$ 6.430.760	\$ 6.430.760	\$ 77.169.120
Administrador del gym	1	\$ 3.200.000	\$ -	\$ 1.944.608	\$ 5.144.608	\$ 5.144.608	\$ 61.735.296
Administrador del Drive thru	1	\$ 2.800.000	\$ -	\$ 1.701.532	\$ 4.501.532	\$ 4.501.532	\$ 54.018.384
Entrenador	2	\$ 1.800.000	\$ 140.606	\$ 1.179.287	\$ 3.119.893	\$ 6.239.786	\$ 74.877.429
Fisioterapeuta	1	\$ 1.900.000	\$ 140.606	\$ 1.240.056	\$ 3.280.662	\$ 3.280.662	\$ 39.367.942
Auxiliar cocina drive-thru	1	\$ 1.500.000	\$ 140.606	\$ 996.980	\$ 2.637.586	\$ 2.637.586	\$ 31.651.030
Servicios generales	1	\$ 1.500.000	\$ 140.606	\$ 996.980	\$ 2.637.586	\$ 2.637.586	\$ 31.651.030

Marketing	1	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		1.200.000	140.606	814.673	2.155.279	2.155.279	25.863.346
Vendedor drive-thru	2	\$	\$	\$	\$	\$	\$
		1.200.000	140.606	814.673	2.155.279	4.310.558	51.726.693
TOTAL	5					\$	\$
						37.338.356	448.060.271

Nota: Elaboración propia

8. 3. Mecanismos de reclutamiento y selección de personal

Para garantizar la contratación de candidatos adecuados que contribuyan al éxito y al cumplimiento de los objetivos de la organización se tendrán en cuenta algunos pasos importantes a considerar al seleccionar el personal:

- Definir los requisitos del puesto: Antes de comenzar el proceso de selección, es importante tener claridad sobre los requisitos y habilidades necesarias para el puesto. Esto incluye la formación académica, experiencia laboral, habilidades técnicas y competencias específicas relacionadas con el cargo.

- Se hará uso de métodos de reclutamiento externo para buscar talentos fuera de la organización como:

Redes profesionales: Se utilizarán redes profesionales como LinkedIn para buscar y contactar directamente con candidatos que se ajusten a los requisitos del puesto.

Contacto directo: Se contactarán directamente con personas que tienen las habilidades y la experiencia adecuadas para el puesto a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos o mensajes en redes sociales.

Anuncios de trabajo: Se publicarán anuncios en medios de comunicación impresos o digitales, como periódicos, sitios web, redes sociales o plataformas de empleo.

- Evaluación de currículums: Se revisarán los currículums recibidos y se seleccionarán aquellos que cumplan con los requisitos básicos del puesto.

- Entrevistas: Se realizarán entrevistas con los candidatos seleccionados para evaluar su idoneidad para el puesto. Durante las entrevistas, se harán preguntas relacionadas con las habilidades técnicas, experiencia laboral, competencias y motivación para el puesto.

- Toma de decisiones: Se evaluarán cuidadosamente todos los candidatos entrevistados, revisando sus habilidades, experiencia, ajuste cultural y potencial de desarrollo. Teniendo en cuenta los objetivos y necesidades de la empresa al tomar la decisión final.

-Integración y seguimiento: Una vez seleccionado el personal, se brindará una adecuada inducción y capacitación para facilitar su integración en la empresa. Se realizará un seguimiento regular durante los primeros meses para asegurarse de que el empleado se adapte y se desempeñe de manera efectiva en el puesto.

9. Análisis legal

9.2.1. Aspectos legales

Para la constitución del CAPF se debe cumplir con varios requisitos para operar de manera legal, para brindar un servicio seguro y de calidad a los clientes y para evitar sanciones y multas por parte de las autoridades competentes.

Dentro de estos se encuentran:

-Registro en la Cámara de Comercio: Debe estar registrado en la Cámara de Comercio con el fin de acreditar el cumplimiento de los deberes legales estipulados y de demostrar la calidad de comerciante.

-Permiso de funcionamiento: Para operar legalmente, el CAPF debe obtener un permiso de funcionamiento emitido por la Alcaldía o la Secretaría de Salud local.

-Licencia de sanidad: Debe contar con un certificado de saneamiento básico que acredite que el establecimiento cumple con las normas de higiene y limpieza establecidas por la secretaria de salud.

-Concepto técnico del cuerpo de bomberos: Contar con la apreciación técnica emitida por el Cuerpo Oficial de Bomberos de Bucaramanga, en el cual evalúan factores como: seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos y sistemas de protección contra incendios.

-Licencia de uso de suelo: El suelo del área debe ser adecuada para las funciones que se van a desempeñar en el CAPF. Esta licencia es dada por la secretaria de planeación.

-Certificado de Sayco & Acinpro: Ya que se hará uso de música es un requisito efectuar un pago anual correspondiente a derechos de autor. (Función pública, 19 febrero 1982)

- Registro en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC): Con el fin de proteger el nombre comercial y marca registrada se pasa la solicitud para una posterior evaluación para determinar si cumple con los requisitos establecidos y si el nombre o marca propuesta es distintiva y no entra en conflicto con otras marcas ya registradas. Actualmente, la SIC tiene disponible el acceso a la información de nombres comerciales y marcas registradas. El nombre del negocio es Gym-Thru y no se encuentra registrado.

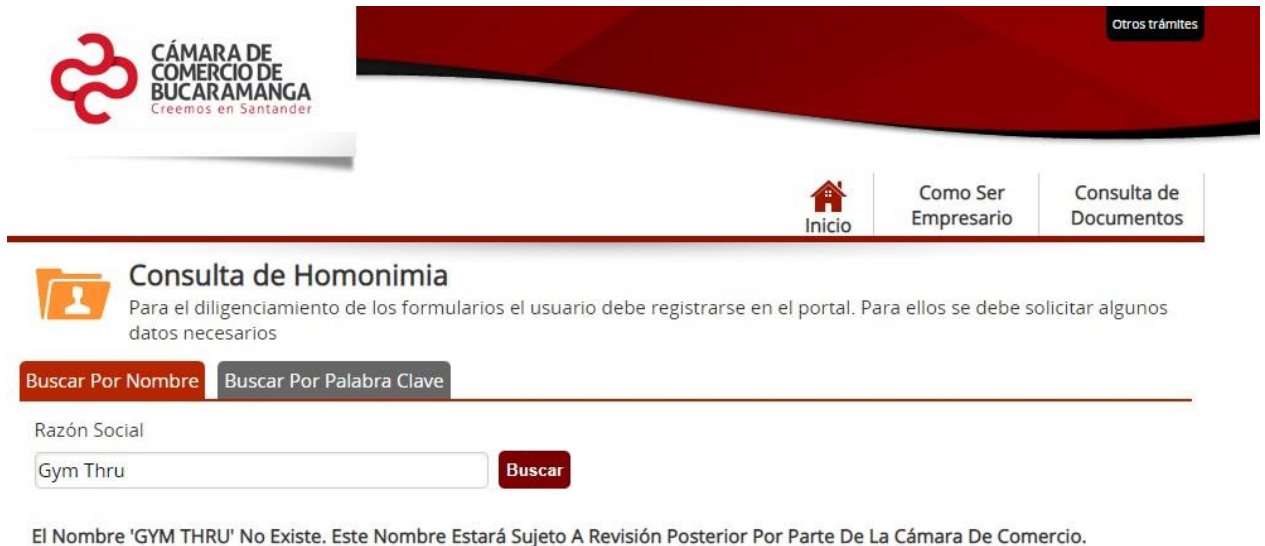
-Clasificación de Niza: Este es un sistema internacional utilizado para clasificar los productos y servicios. En esta clasificación Gym-Thru hace parte de la clase 41: “Educación; formación; servicios de entretenimiento; actividades deportivas y culturales”. (CLASIFICACIÓN DE NIZA, 2017)

-Consulta de Homonimia: Mediante este proceso se verifica si existe alguna coincidencia o similitud con el nombre del establecimiento propuesto en el plan de negocios. Pues de acuerdo con la Ley, la Cámara de Comercio no registra nombres iguales a otros que ya se encuentren

inscritos (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2013). Para la marca “Gym Thru” no existe algún registro a nivel regional ni nacional como se evidencia en la figura 35

Figura 35

Consulta de Homonimia



The screenshot displays the 'Consulta de Homonimia' section of the Cámara de Comercio de Bucaramanga website. At the top left is the logo and name of the chamber. A navigation bar includes 'Inicio', 'Como Ser Empresario', and 'Consulta de Documentos'. The main heading is 'Consulta de Homonimia' with a subtext: 'Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios'. Below this are two search buttons: 'Buscar Por Nombre' (selected) and 'Buscar Por Palabra Clave'. A search input field labeled 'Razón Social' contains the text 'Gym Thru', followed by a 'Buscar' button. A message at the bottom reads: 'El Nombre 'GYM THRU' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.'

Nota: Tomado de Sin trámites, Cámara de comercio de Bucaramanga. (Cámara de Comercio de Bucaramanga , 2013).

9.2. Personería jurídica

Gym Thru se establecerá como persona jurídica como una sociedad por acciones simplificada (SAS). Esta decisión se tomó debido a que dicha constitución trae algunos beneficios como:

-Cuenta con responsabilidad limitada. En caso de deudas o problemas financieros, los activos personales de los accionistas se mantienen protegidos.

- Flexibilidad en la estructura: La SAS ofrece mayor flexibilidad en la estructura y funcionamiento de la empresa en comparación con otros tipos de sociedades. Los accionistas pueden acordar libremente cómo se distribuirán las acciones, cómo se tomarán las decisiones y cómo se organizará la administración de la sociedad.

- Agilidad en los trámites: La SAS permite la realización de trámites y modificaciones con mayor rapidez y agilidad en comparación con otros tipos de sociedades.

- Privacidad de los accionistas: La SAS ofrece mayor privacidad a los accionistas, ya que no es necesario publicar sus nombres en el registro público de accionistas.

Los documentos necesarios para solicitar ante la cámara de comercio ser una empresa SAS son los siguientes:

-Formularios de Registro Único Empresarial (RUT)

-Formato único con otras Entidades

-Documento de constitución

-Boleta de Pago de Impuesto de Registro Prerut.

9.3. Análisis de responsabilidad social y ambiental

9.3. 1. Responsabilidad ambiental

El CAPF tiene la responsabilidad ambiental de minimizar los impactos negativos que pueda generar en el medio ambiente y de contribuir a la conservación y protección del mismo. A continuación, se presentan algunas de las medidas de responsabilidad ambiental a implementar:

-Gestión adecuada de residuos: Con residuos como papel, plástico, envases, equipos y materiales de limpieza, entre otros. Es importante implementar un sistema adecuado de gestión de

residuos que permita la separación, clasificación, almacenamiento y disposición final adecuada de los mismos, con el fin de reducir el impacto ambiental.

-Uso eficiente de energía: Para regular el consumo de energía en iluminación, ventilación, climatización y funcionamiento de los equipos es importante implementar medidas de eficiencia energética, como el uso de equipos con etiqueta de eficiencia energética, la iluminación LED y la regulación del uso de aire acondicionado.

-Uso responsable del agua: Con el consumo de agua para el aseo, la limpieza y la ducha de los usuarios es importante implementar medidas de uso responsable del agua, como la instalación de dispositivos ahorradores de agua y la promoción del uso responsable por parte de los usuarios.

-Promoción de prácticas sostenibles entre los usuarios: Promoción de prácticas sostenibles entre los usuarios, como el uso de botellas reutilizables en lugar de botellas desechables, el uso de toallas reutilizables y la reducción del consumo de energía y agua.

10.1.1. Matriz Leopold

La “matriz de Leopold” es una herramienta que sirve para establecer un diagnóstico ambiental por medio de la valoración de los impactos ambientales de muy diverso origen. Esta matriz se considera subjetiva. Se puede observar con detalle en el apéndice LEOPOLD. Ver en el apéndice B.

Como se puede observar en los resultados de la matriz, los aspectos en los que se debe preparar un plan de acción son el consumo del agua y la calidad del aire.

Para regular el consumo de agua, se pueden implementar algunas medidas de eficiencia hídrica que permitan reducir el consumo de agua y, al mismo tiempo, disminuir el impacto ambiental de la actividad económica. Medidas como:

-Identificar y medir el consumo de agua: Es importante conocer cuánta agua se consume en el negocio y en qué procesos se utiliza. Para ello, se pueden instalar medidores de agua en las instalaciones y llevar un registro periódico del consumo.

-Revisar y reparar fugas: Las fugas de agua son una de las principales causas de desperdicio y aumento en el consumo de agua. Por ello, es importante revisar periódicamente las tuberías, grifos y sanitarios, y reparar las fugas de manera inmediata.

-Instalar dispositivos ahorradores de agua: Existen diferentes dispositivos que permiten ahorrar agua en los procesos cotidianos, como aireadores de grifos, válvulas de descarga en los sanitarios, inodoros de doble descarga, entre otros. Estos dispositivos reducen el caudal de agua sin afectar su calidad.

-Reutilizar el agua: Es posible reutilizar el agua para reducir el consumo de agua potable. Por ejemplo, el agua de los lavamanos puede ser utilizada para el riego de jardines o la limpieza de pisos.

-Promover prácticas de uso responsable del agua: Es importante sensibilizar y capacitar al personal del negocio en el uso responsable del agua, promoviendo prácticas como cerrar los grifos cuando no se utilizan, no utilizar el inodoro como basurero, no lavar los vehículos con manguera, entre otras.

-Separar los residuos: Es importante separar los residuos en orgánicos, inorgánicos y peligrosos. Los residuos orgánicos pueden ser compostados, los residuos inorgánicos pueden ser reciclados y los residuos peligrosos deben ser manejados y dispuestos de manera adecuada para evitar su liberación al aire.

-Almacenar los residuos de manera adecuada: Los residuos deben ser almacenados de manera adecuada para evitar su liberación al aire. Se recomienda almacenar los residuos en contenedores cerrados y etiquetados, y mantenerlos en áreas protegidas de la intemperie.

-Promover prácticas responsables entre los empleados y clientes: Es importante promover prácticas responsables en el manejo de los residuos entre los empleados y clientes del negocio, mediante la capacitación y la educación en la separación de residuos y el manejo adecuado de los mismos.

-Promover prácticas responsables entre los conductores: Es importante promover prácticas responsables entre los conductores, como la realización de un mantenimiento regular del vehículo, el uso de combustibles limpios, y la conducción eficiente

9.3.2. Responsabilidad social

Gym-Thru tiene como objetivo generar un impacto social positivo al promover la salud y el bienestar, fomentar la inclusión y la diversidad, fortalecer la comunidad, facilitar el desarrollo personal y generar empleo para mejorar la calidad de vida de las personas en la comunidad.

-Promoción de la salud y bienestar: Al proporcionar un espacio en el cual las personas se ejerciten, tengan fácil acceso a comida saludable y mejoren su condición física se promoverá un estilo de vida saludable, lo cual podría ayudar a prevenir enfermedades relacionadas con la falta de actividad física, como la obesidad, la diabetes y las enfermedades cardíacas.

- Fomento de la comunidad: Las personas se reunirán, interactuarán y se conectarán entre sí. Esto ayudará a fortalecer los lazos sociales y a promover un sentido de comunidad y pertenencia.

- Inclusión y diversidad: Gym-Thru será un espacio inclusivo y acogedor para personas de diferentes edades, géneros, habilidades y antecedentes. Esto fomentará la diversidad e igualdad de

oportunidades para que todas las personas puedan participar en actividades físicas y mejorar su bienestar.

- Generación de empleo: Creará oportunidades de empleo para la comunidad local. Contribuyendo al crecimiento económico y al desarrollo del empleo en la zona.

10. Análisis financiero

10.1. Análisis de inversión

Para determinar la inversión inicial necesaria se tuvo en cuenta la información recolectada en la investigación de mercados, la distribución de la planta realizada en el análisis técnico y la mano de obra planteada en el análisis organizativo de la empresa.

La inversión inicial consta de 3 partes: capital de trabajo, inversión fija e inversión diferida. El capital de trabajo hace referencia a los activos financieros necesarios para cubrir las operaciones diarias, es decir, la mano de obra durante los tres primeros meses de operación. La inversión fija se refiere a los activos tangibles adquiridos para operar la idea de negocio y la inversión diferida es la que tiene en cuenta factores como infraestructura, adecuación e instalación de recursos necesarios para la puesta en marcha de Gym Thru.

Tabla 10. Inversiones

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión fija	\$ 140.961.491,67
Inversión diferida	\$ 42.967.400,00
Inversión en capital de trabajo	\$ 182.126.790,58
Total	\$ 366.055.682,25

Nota: elaboración propia

10.2. Análisis de las fuentes de financiamiento

De acuerdo con lo observado en el proyecto y teniendo en cuenta la inversión total, se establece que los socios plantean aportar un capital en acciones del 34.34% de la inversión total, lo cual representa la cifra de \$125'689.724 COP. El valor restante, es decir, \$240'365.958 COP que representan el 65.66% de la inversión total, ser financiado por entidades bancarias a un tiempo de 36 meses con una tasa de interés del 3.2% mensual. Para dicho crédito se plantea la siguiente tasa de amortización.

Tabla 11. Amortización del credito

CUOTA	PAGO	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
0				\$ 240.365.958
1	\$ 11.340.677	\$ 7.691.711	\$ 3.648.967	\$ 236.716.992
2	\$ 11.340.677	\$ 7.574.944	\$ 3.765.734	\$ 232.951.258
3	\$ 11.340.677	\$ 7.454.440	\$ 3.886.237	\$ 229.065.021
4	\$ 11.340.677	\$ 7.330.081	\$ 4.010.597	\$ 225.054.425
5	\$ 11.340.677	\$ 7.201.742	\$ 4.138.936	\$ 220.915.489
6	\$ 11.340.677	\$ 7.069.296	\$ 4.271.382	\$ 216.644.107
7	\$ 11.340.677	\$ 6.932.611	\$ 4.408.066	\$ 212.236.041
8	\$ 11.340.677	\$ 6.791.553	\$ 4.549.124	\$ 207.686.917
9	\$ 11.340.677	\$ 6.645.981	\$ 4.694.696	\$ 202.992.221
10	\$ 11.340.677	\$ 6.495.751	\$ 4.844.926	\$ 198.147.295
11	\$ 11.340.677	\$ 6.340.713	\$ 4.999.964	\$ 193.147.331
12	\$ 11.340.677	\$ 6.180.715	\$ 5.159.963	\$ 187.987.369
13	\$ 11.340.677	\$ 6.015.596	\$ 5.325.081	\$ 182.662.287
14	\$ 11.340.677	\$ 5.845.193	\$ 5.495.484	\$ 177.166.803
15	\$ 11.340.677	\$ 5.669.338	\$ 5.671.340	\$ 171.495.464
16	\$ 11.340.677	\$ 5.487.855	\$ 5.852.822	\$ 165.642.641
17	\$ 11.340.677	\$ 5.300.565	\$ 6.040.113	\$ 159.602.528
18	\$ 11.340.677	\$ 5.107.281	\$ 6.233.396	\$ 153.369.132
19	\$ 11.340.677	\$ 4.907.812	\$ 6.432.865	\$ 146.936.267
20	\$ 11.340.677	\$ 4.701.961	\$ 6.638.717	\$ 140.297.550

21	\$	11.340.677	\$	4.489.522	\$	6.851.156	\$	133.446.395
22	\$	11.340.677	\$	4.270.285	\$	7.070.393	\$	126.376.002
23	\$	11.340.677	\$	4.044.032	\$	7.296.645	\$	119.079.357
24	\$	11.340.677	\$	3.810.539	\$	7.530.138	\$	111.549.219
25	\$	11.340.677	\$	3.569.575	\$	7.771.102	\$	103.778.117
26	\$	11.340.677	\$	3.320.900	\$	8.019.778	\$	95.758.339
27	\$	11.340.677	\$	3.064.267	\$	8.276.410	\$	87.481.929
28	\$	11.340.677	\$	2.799.422	\$	8.541.256	\$	78.940.673
29	\$	11.340.677	\$	2.526.102	\$	8.814.576	\$	70.126.097
30	\$	11.340.677	\$	2.244.035	\$	9.096.642	\$	61.029.455
31	\$	11.340.677	\$	1.952.943	\$	9.387.735	\$	51.641.721
32	\$	11.340.677	\$	1.652.535	\$	9.688.142	\$	41.953.578
33	\$	11.340.677	\$	1.342.515	\$	9.998.163	\$	31.955.416
34	\$	11.340.677	\$	1.022.573	\$	10.318.104	\$	21.637.312
35	\$	11.340.677	\$	692.394	\$	10.648.283	\$	10.989.028
36	\$	11.340.677	\$	351.649	\$	10.989.028	\$	-0

Nota: Elaboración propia

10.3. Presupuestos

10.3. 1. Presupuesto de ventas

Para la obtención de información anticipada acerca de la rentabilidad de la empresa se realizó un presupuesto de ventas de los 5 primeros años considerando un incremento anual en ventas del 5%. El presupuesto de ventas del primero año, al ser la guía para estimar los demás presupuestos, se obtuvo a partir del promedio estimado de ventas tanto de membresías en el gym como de productos del drive thru, por un valor de \$118.000 por persona.

Tabla 12. Proyección de unidades

	Mes	Año	Año	Año	Año	Año
		1	2	3	4	5
Unidades a Vender		6.475	6.799	7.139	7.496	7.870

Incremento anual en Ventas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
-----------------------------------	--	-------	-------	-------	-------

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Operacionales por	\$	\$	\$	\$	\$
ventas	764.050.000	829.447.500	878.058.563	951.943.978	1.031.022.789
TOTAL,					
INGRESOS	\$	\$	\$	\$	\$
	764.050.000	829.447.500	878.058.563	951.943.978	1.031.022.789

10.3.1. Presupuesto de gastos

Los gastos destinados en los que incurre la ejecución de Gym Thru se divide en tres: Gastos de personal administrativo, gasto de personal de ventas y gastos de administración. A continuación, en la tabla 13 se puede observar la proyección de gastos correspondientes a administración y ventas de los 5 primeros años. Como se puede observar se presenta un aumento lineal debido a que se pretende mantener los salarios planteados y no se contemplan cambios en la depreciación y/u otros detalles. Cada uno de estos ítems se presentan de manera desglosada en el apéndice F.

Tabla 13. Proyección gastos de administración y ventas de los 5 primeros años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
--	-------	-------	-------	-------	-------

	\$	\$	\$	\$	\$
Gastos de personal	192.922.800	198.710.484	204.671.799	210.811.952	217.136.311
Gastos de administración	\$ 62.566.403	\$ 64.443.395	\$ 66.376.696	\$ 68.367.997	\$ 70.419.037
Gastos de personal de ventas	\$ 77.590.039	\$ 79.917.740	\$ 82.315.272	\$ 84.784.731	\$ 87.328.272
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 333.079.242	\$ 343.071.619	\$ 353.363.767	\$ 363.964.680	\$ 374.883.620

Nota. Elaboración propia

10.4. Estructura financiera

Considerando la información financiera previamente expuesta, se crea una estructura financiera con el propósito de generar proyecciones para cada uno de los estados financieros de Gym Thru. Estas proyecciones facilitan la toma de decisiones de manera más efectiva y clara.

La estructura financiera del proyecto se encuentra consolidada en el Apéndice C, donde se puede observar el comportamiento de indicadores como el flujo de efectivo proyectado. Dicho indicador representa la disponibilidad de liquidez de la empresa año tras año, resaltando flujos positivos a partir del primer año.

De forma similar, en el Apéndice F se refleja el estado de resultados del proyecto, el cual revela un aumento significativo año tras año en los costos asignados a materia prima y mano de

obra. Estos costos fluctúan debido a cambios en el entorno y afectan las ganancias del negocio si no son gestionados de manera adecuada. Además, en el Apéndice C también se encuentra el balance general, el cual permite analizar la deuda y otros activos año tras año.

10.5. Indicadores financieros

De acuerdo con los resultados obtenidos en la en la realización de la estructura financiera se procede a realizar la evaluación de los indicadores financieros necesarios.

10.5.1 Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto (VPN) ayuda a evaluar la rentabilidad del proyecto. Se calcula mediante la diferencia entre los ingresos y egresos a partir del valor agregado del proyecto en cada periodo.

El VPN se realizó tomando como referencia una tasa DTF de 4.4% y un factor de riesgo del 10%, obteniendo así una tasa de oportunidad del 14.84% anual. De acuerdo con estas características el VPN resultante es de \$ 132.529.307 al año 5, lo cual quiere decir que el proyecto genera más valor del que se invierte inicialmente, lo cual indica que es una inversión rentable.

Tabla 14. VPN

Año 0	\$ -366.055.682
Año 1	\$ 99.665.655
Año 2	\$ 141.887.406
año 3	\$ 148.899.160
Año 4	\$ 178.055.453
Año 5	\$ 206.783.876
TASA	14,84%
VPN	\$ 132.529.307

10.5.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Con los valores obtenidos durante el cálculo del VPN, se procedió a calcular la TIR con el fin de conocer si el proyecto es financieramente viable. El resultado de esta fue de 27.5% efectivo anual. Debido a que la TIR es mayor a la tasa de descuento utilizada para calcular el VPN, entonces se considera que el proyecto es rentable.

Tabla 15.TIR

Año 0	\$ -366.055.682	
Año 1	\$ 99.665.655	
Año 2	\$ 141.887.406	
año 3	\$ 148.899.160	
Año 4	\$ 178.055.453	
Año 5	\$ 206.783.876	
TIR	27,50%	Efectivo Anual

10.5.3. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Teniendo en cuenta la inversión inicial, el flujo de caja anual y el tiempo necesario para que el proyecto salde la inversión inicial es de 2 años y 1 mes.

10.5.4. Punto de equilibrio

Para conocer las ventas con las cuales la empresa no genera pérdidas ni ganancias se procede a realizar el cálculo del punto de equilibrio. Este se muestra con mayor detalle a continuación teniendo en cuenta los cinco primeros años.

Tabla 16. Cálculo de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$ 627.832.574	\$ 679.000.929	\$ 734.339.504	\$ 794.188.174	\$ 858.914.510
Precio de venta	\$ 118.000	\$ 122.000	\$ 123.000	\$ 127.000	\$ 131.000
Costo Variable Unitario	\$ 9.489	\$ 9.774	\$ 10.067	\$ 10.369	\$ 10.680
Qu	5.786	6.050	6.502	6.809	7.139

10.5.5. Análisis de escenarios

Para evaluar el impacto de diferentes factores o eventos futuros en los estados de financieros se realiza el análisis de los escenarios que puedan llegar a presentarse. Para los cuales se presentan cada uno de los indicadores financieros.

Tabla 17. Análisis de escenarios

	Pesimista	Probable	Optimista
VPN	\$ 14.387.540	\$ 132.529.307	\$ 338.938.416
TIR	16.43%	27.5%	43.13%
PRI	3 años	2 años y 1 mes	2 años

Para el escenario pesimista, se contempló una disminución en el incremento anual de ventas, pues se planteó un incremento de tan solo 2%. También se tuvo en cuenta un aumento en los costos de la materia prima. Se trata de un 5% más de lo esperado. Con estas variaciones se obtuvo que la tasa interna de retorno pasa a ser del 16.43%, un valor más bajo, pero aun mayor a la tasa de oportunidad y el VPN es positivo. A pesar de que el escenario no es el óptimo, sino por el contrario es un mal escenario, se siguen generando ganancias en la empresa.

Además, se evaluó un escenario optimista, donde se contempló un aumento al 8% de la demanda constante año a año a partir del segundo año. Además, se tuvo en cuenta un aumento en el margen de utilidad a partir del año 2 del 12.5%. Con estas variaciones se observó que la tasa

interna de retorno baja a 2 años y el resultado de VPN es considerablemente mejor que el escenario probable.

Cada uno de los escenarios cuenta con su respectivo flujo de caja, balance general, estado de resultados e indicadores en los apéndices C, D y E.

11. Análisis estratégico

11.1. Descripción de la empresa

Gym-Thru es un gimnasio ubicado en la ciudad de Bucaramanga, Colombia. Dedicado a promover la salud y el bienestar físico, emocional y mental de sus miembros enfocándose en brindar una experiencia integral a través de actividades de ejercicio, acondicionamiento físico y fácil acceso a alimentos nutritivos. Pues cuenta con el equipamiento necesario para ayudarle a las personas a ser más funcionales independientemente del objetivo personal que tengan, ya sea pérdida de tejido adiposo y/o aumento de masa muscular. Esto con el apoyo de entrenadores certificados que brindan orientación de entrenamiento personalizado y semipersonalizado según la persona solicite. Además, por medio del sistema drive-thru, proporciona a los usuarios tanto del Gym-Thru como de cualquier otro gimnasio o bien sea, cualquier persona que opte por alimentarse bien, alimentos con una fácil, rápida y asequible forma de adquisición.

11.2. Análisis DOFA

La matriz DOFA, es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y evaluar los factores internos y externos que podrían llegar a afectar o beneficiar a la empresa. (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Tabla 18. DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Competencia intensa: Existe una alta concentración de gimnasios en Bucaramanga, lo que aumenta la competencia por captar y retener a los clientes.</p>	<p>-Creciente conciencia sobre la salud y el bienestar: Existe una creciente demanda de servicios de acondicionamiento físico en Bucaramanga debido a un mayor enfoque en la salud y el bienestar.</p>
<p>-Limitada capacidad de expansión: El espacio físico del gimnasio es limitado, lo que puede limitar el crecimiento y la capacidad para agregar nuevos equipos o servicios.</p>	<p>-Alianzas estratégicas: Establecer alianzas con profesionales de la salud, nutricionistas u otros expertos en bienestar puede proporcionar servicios adicionales y atraer a un público más amplio.</p>
	<p>-Tendencias tecnológicas: La adopción de tecnologías como aplicaciones móviles de seguimiento de entrenamiento o dispositivos wearables puede mejorar la experiencia de los miembros y diferenciar al gimnasio.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>-Equipo capacitado: El gimnasio cuenta con un equipo de entrenadores certificados y experimentados que pueden brindar orientación personalizada y motivación a los miembros.</p>	<p>-Cambios en la economía: En períodos de recesión económica, los consumidores pueden reducir sus gastos en membresías de gimnasios, lo que puede afectar la base de clientes del gimnasio.</p>
<p>- Ubicación conveniente: El gimnasio está</p>	<p>- Cambios en las preferencias del consumidor:</p>

ubicado en una zona céntrica y de fácil acceso, lo que lo hace conveniente para los residentes y trabajadores de Bucaramanga.	Las tendencias y preferencias de los consumidores en cuanto a los programas de acondicionamiento físico pueden cambiar, lo que requiere una adaptación constante del gimnasio para mantenerse relevante.
---	--

Nota: Elaboración propia.

11.3. Aspectos estratégicos

11.3.1. Misión

La misión de Gym-Thru es proporcionar un ambiente motivador y acogedor donde los usuarios puedan alcanzar sus metas de acondicionamiento físico y mejorar su calidad de vida a través del no ejercicio físico, buena alimentación y de la optimización del tiempo y recursos.

11.3.2. Visión

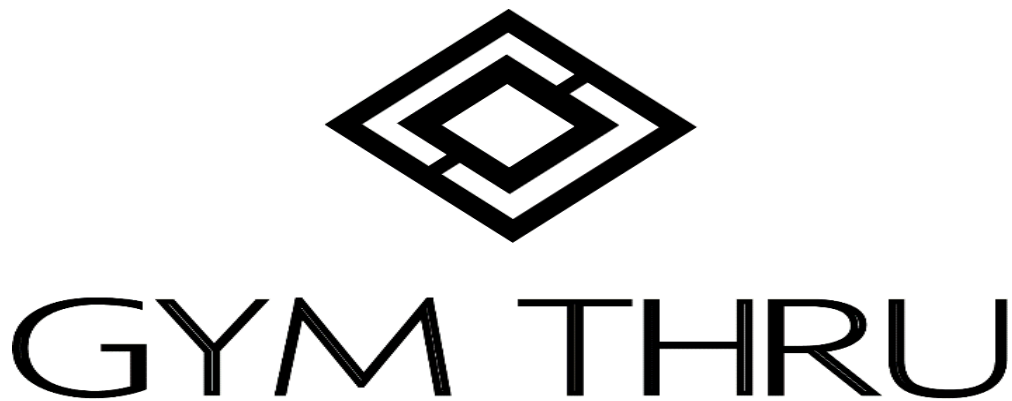
Para 2028 Gym-Thru estará posicionado en la ciudad de Bucaramanga como el líder de la comunidad, siendo referente en la promoción de un estilo de vida saludable, activo y óptimo. Además de brindar posibilidad de franquicias ubicadas en las principales ciudades del país.

12.3.3. Logo

El logo de gym thru conserva la simplicidad, pues el objetivo es que sea fácil de reconocer. Además, tiene tipografía legible y se adapta a las tendencias del minimalismo.

Figura 36

Logo Gym Thru



11.3.4. Estrategias y ventajas competitivas

-Mejoramiento de proceso

Se realiza el mejoramiento del proceso del gym adecuando el lugar como un circuito, donde a medida que avanza encuentra la estación en el orden correcto. Pues recién ingresa al sitio se registra en la recepción, lo siguiente que encuentra es los baños, lugar en el que se dispone a cambiarse y dejar sus pertenencias en el locker. Sale de allí y se encuentra con la zona de calentamiento, luego zona de trabajo. Al finalizar la fase central del entrenamiento allí vuelve a la zona anterior para estirar y volver a la calma. Finalmente se dirige al baño, se ducha, se cambia y se retira del lugar.

Otro mejoramiento aplicado es el de la optimización del proceso por medio de la relación tiempo-efectividad del entrenamiento. Pues se identificó en el análisis del entorno que la mayoría de las personas no saben que ejercicios realizar, como hacerlos, etc. Y que piensan que una rutina

efectiva debe ser de más de dos horas. Es por eso, que al ofrecer clases definidas durante tiempos específicos se garantiza el cumplimiento de la rutina completa en el tiempo estipulado. Además, al ser una clase dirigida y con un tope máximo de usuarios se garantiza la semipersonalización y la guía para una correcta ejecución de los ejercicios.

- Enfocarse en la experiencia del cliente: Brindar una experiencia excepcional al cliente es crucial para generar lealtad y retención. Esto puede incluir un servicio personalizado, un ambiente acogedor y motivador, instalaciones limpias y bien equipadas, y un trato amable y atento por parte del personal. Adicional a eso una calidad excepcional en los productos puestos a la venta en el drive-thru con un tiempo de espera muy corto.

-Información adicional: Actualmente el conteo de calorías es crucial para lograr objetivos físicos durante un proceso de recomposición corporal, pues indicador que no se mide, indicador que no se puede controlar. Es por eso por lo que el menú disponible en el drive-thru muestra la cantidad de calorías que contiene cada opción, así mismo la distribución de macronutrientes de estas.

- Enfocarse en la calidad y la seguridad: Mantener altos estándares de calidad en términos de equipamiento, instalaciones, programas y personal puede ser una ventaja competitiva. Además, asegurarse de que se sigan las normas de seguridad y ofrecer una atención personalizada para minimizar el riesgo de lesiones puede generar confianza y credibilidad entre los miembros.

- Promover la comunidad y el apoyo mutuo: Fomentar un sentido de comunidad entre los miembros puede ser una estrategia poderosa. Esto puede incluir eventos sociales, grupos de entrenamiento, desafíos colectivos y programas de apoyo mutuo, creando un ambiente en el que los miembros se sientan parte de una comunidad activa y solidaria.

11.3.5 Modelo canvas

Ver apéndice F

12. Conclusiones

Gym Thru cuenta con altas probabilidades de establecimiento y crecimiento en el mercado de Bucaramanga. De acuerdo con la investigación de mercado realizada, la población objetivo muestra un gran interés en este tipo de negocio, con una frecuencia de visita elevada y un presupuesto adecuado para ello.

Junto con sólidas estrategias de marketing, es crucial enfocar la propuesta de valor, resaltar los productos que han captado la atención del mercado, fidelizar a los clientes y estar constantemente estudiando sus necesidades, ya que los cambios en estas representan una amenaza para el sector.

La ubicación estratégica del establecimiento contribuirá a generar una buena recepción por parte del mercado y de los comercios circundantes.

En términos legales, se deben tener en cuenta las distintas normativas y leyes que rigen este tipo de negocio. Cumpliendo con cada una de ellas, se llevará a cabo un proceso de alta calidad que generará total confianza en el cliente y mejoras continuas en las operaciones.

En el aspecto financiero, se ha determinado la viabilidad del proyecto, demostrando su rentabilidad y una utilidad progresiva. A pesar de la alta inversión y el aumento de los costos y gastos año tras año, se ha demostrado que, al incrementar ligeramente la proyección de ventas, se obtendrán utilidades considerablemente altas.

13. Recomendaciones

Se recomienda realizar constante análisis de proveedores para el drive thru con el fin de reducir costos. Además, evaluar si con el tiempo es rentable y viable la instalación de cocina preservando siempre la rapidez y calidad del servicio.

Se recomienda aliarse fuertemente con las redes sociales y con personas influyentes el estas para posicionamiento de marca y generar conciencia de llevar una alimentación saludable y de los beneficios del entrenamiento funcional.

Evaluar con el tiempo si es viable la implementación de maquinaria pesada.

14. Referencias

Briceño y Gómez. (2017). *CENTRO DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO EN BUCARAMANGA*.

Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.

Bucaramanga metropolitana como vamos. (12 de octubre de 2022). *Informe de calidad de vida*

2022. Obtenido de Bucaramanga metropolitana como vamos:

<https://www.bucaramangacomovamos.org/post/informe-de-calidad-de-vida-2022>

Caracol TV. (2 de marzo de 2022). *DESAFIO THE BOX*. Obtenido de Daniela Alejandra Camargo

Arias: [https://www.caracoltv.com/desafio-the-box/participantes/daniela-alejandra-](https://www.caracoltv.com/desafio-the-box/participantes/daniela-alejandra-camargo-arias-pr30)

[camargo-arias-pr30](https://www.caracoltv.com/desafio-the-box/participantes/daniela-alejandra-camargo-arias-pr30)

CEUPE MAGAZINE. (2019). *MARKETING*. Obtenido de CEUPE MAGAZINE:

<https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-investigacion-de-mercado.html>

Congreso de Colombia. (18 de enero de 1995). *Ley 181 de Enero 18 de 1995*. Obtenido de

Ministerio de educación: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85919_archivo_pdf.pdf)

[85919_archivo_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85919_archivo_pdf.pdf)

Congreso de Colombia. (2001). *LEY 729 DE 2001*. Obtenido de Función pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=52060>

Congreso de Colombia. (2019). *Ley 1967 de 2019*. Obtenido de Función pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=97210>

Constitución Política de Colombia. (1991). Obtenido de

<https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

DANE. (5 de diciembre de 2022). *En noviembre de 2022 la variación mensual del IPC*. Obtenido

de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_nov22.pdf

DANE. (18 de enero de 2023). *Producto Interno Bruto -PIB- nacional trimestral*. Obtenido de

DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica#:~:text=Producto%20Interno%20Bruto%20%2DPIB%2D%20nacional%20trimestral&text=En%20el%20tercer%20trimestre%20de,mismo%20period>

Euroinnova international online education. (2020). *Distribución de planta*. Obtenido de

Euroinnova international online education: <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-distribucion-de-planta>

FONTUR. (1 de octubre de 2002). *NORMA TÉCNICA NTS-USNA SECTORIAL COLOMBIANA*

001. Obtenido de FONTUR: https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTS_USNA001.pdf

Google Maps. (10 de enero de 2023). *Gimnasios en Bucaramanga*. Obtenido de Google Maps:

https://www.google.com/search?rlz=1C1GCEA_enCO1031CO1031&tbs=lf:1,lf_ui:14&tbm=lcl&sxsrf=AJOqlzXRtUej5HOxi0roukxuQelFAdtqTw:1673570477913&q=gimnasios+en+bucaramanga&rflfq=1&num=10&ved=2ahUKEwjpxd7up8P8AhXBRTABHRieAOsQtgN6BAgPEAY#rflfi=hd:;si:,7.14523472565

ICONTEC. (22 de julio de 2005). *NORMA TÉCNICA NTS-USNA SECTORIAL COLOMBIANA*

007. Obtenido de ICONTEC: https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTS_USNA007.pdf

Ivette, A. (8 de septiembre de 2021). *Matriz Leopold*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-leopold.html>

Licari, S. (11 de octubre de 2022). *Análisis PESTEL*. Obtenido de Hubspot:

<https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

Miller, N. (17 de abril de 2011). *"FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS DE ACONDICIONAMIENTO Y PREPARACIÓN FÍSICA"*. Obtenido de slideshare: <https://es.slideshare.net/faenry/funcionamiento-capf>

Pérez, A. (23 de abril de 2021). *Estudio financiero: en qué consiste y cómo llevarlo a cabo*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo>

Pérez, I. (4 de junio de 2020). *El ejercicio físico se incrementó un 88% durante el confinamiento en el mundo*. Obtenido de Runner's world: <https://www.runnersworld.com/es/noticias-running/a32765269/ejercicio-fisico-incremento-confinamiento-mundo/>

Portafolio. (16 de mayo de 2019). *Millennials, los que más asisten a gimnasios en Colombia*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/tendencias/millennials-los-que-mas-asisten-a-gimnasios-en-colombia-529623>

Portafolio. (13 de 6 de 2022). *Productos asociados al deporte son el 0,25% del PIB nacional*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/productos-asociados-al-deporte-son-el-0-25-del-pib-nacional-566875>

Quiroa, M. (28 de mayo de 2020). *Estructura organizacional*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>

Roca, P. (20 de junio de 2022). *5 consecuencias de no hacer deporte*. Obtenido de UNCOMO: <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/deporte/articulo/5-consecuencias-de-no-hacer-deporte-44792.html>

The power business school. (2020). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de The power business school: <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Valencia, A. (s.f.). Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga-IDVL170668>

Valencia, A. (21 de agosto de 2012). *¿Cómo está distribuida en cifras Bucaramanga?* Obtenido de Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga-IDVL170668>

Vanguardia. (07 de abril de 2022). *Descubra qué porcentaje de los bumangueses admitió que realmente hace ejercicio.* Obtenido de Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/descubra-que-porcentaje-de-los-bumangueses-admitio-que-realmente-hace-ejercicio-FF5061610>