

Gymbol

Juan Sebastián Tafur Martínez

Carlos Felipe Rincón Bieri

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA –  
Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá

2018

Gymbol

Juan Sebastián Tafur Martínez

Carlos Felipe Rincón Bieri

Director:  
Juan Camilo Giorgi

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA-

Pregrado en Administración de Empresas

Bogotá

2018

## Tabla de contenido

1. Introducción.....	5
2. Marco Metodológico .....	6
2.1 Herramientas Implementadas .....	6
2.2 Mínimo Producto Viable .....	10
3. Entorno .....	12
3.1 Entorno Global.....	12
3.2 Entorno en Colombia .....	13
3.3 Entorno en Bogotá .....	15
3.3.1 Localidades en Bogotá .....	18
3.3.2 Mapa de gimnasios norte de Bogotá .....	19
4. Sector Fitness a nivel global.....	31
4.1 Tendencias Globales y Locales del sector Fitness .....	33
4.2 Estilos de Gimnasios.....	36
5. Modelo de Negocio .....	40
6. Plan de Mercadeo .....	41
6.1 Plan de Diseño y Ejecución del Servicio .....	43
6.2 Ficha Técnica .....	45
6.3 Organigrama .....	46
6.4 Mapa de Procesos .....	47
6.5 Diagrama de Procesos.....	47
6.6 Estudio Organizacional.....	48
6.6.1 Visión y Misión.....	48
6.6.2 Políticas y Valores.....	48
6.6.3 DOFA .....	50
6.7 Aspectos Legales .....	51
6.8 Aspectos Tributarios .....	53
6.9 Aspectos de Funcionamiento .....	54
6.10 Registro de Marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio .....	55
6.11 Registro en la Cámara de Comercio de Bogotá.....	56
7. Plan Financiero.....	58
7.1 Inversión .....	58

7.2 Proyección de Ventas.....	60
7.3 Proyección de Costos.....	65
7.4 Flujo de Caja.....	67
7.5 Tasa interna de Retorno Año 4.....	67
7.6 Punto de Equilibrio y Margen de Contribución.....	68
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	69
9. Bibliografía.....	70

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Mapa de empatía.....	11
Ilustración 2 Estratos Bogotá 2018.....	16
Ilustración 3 Actividad Económica Empresas Bogotá Cundinamarca, 2016.....	17
Ilustración 4 Organización Jurídica de las Empresas en Bogotá - Cundinamarca, 2016	18
Ilustración 5 Fuerzas de Porter.....	27
Ilustración 6 CANVAS.....	40
Ilustración 7 Organigrama.....	46
Ilustración 8 Mapa de Procesos.....	47
Ilustración 9 Diagrama de Procesos.....	47
Ilustración 10 Inscripciones Año 1.....	61
Ilustración 11 Ingresos Año 1.....	61
Ilustración 12 Inscripciones Año 2.....	62
Ilustración 13 Ingresos Año 2.....	62
Ilustración 14 Inscripciones Año 3.....	63
Ilustración 15 Ingresos Año 3.....	63
Ilustración 16 Inscripciones Año 4.....	64
Ilustración 17 Ingresos Año 4.....	64
Ilustración 18 Flujo de Caja.....	67

## Índice de Tablas

Tabla 1 Gimnasios Parques Públicos Bogotá.....	19
Tabla 2 Edad y Sexo de los Usuarios "Black Fitness".....	28
Tabla 3 Horarios de Atención.....	43
Tabla 4 Ficha Técnica.....	45
Tabla 5 DOFA.....	50
Tabla 6 Materias Primas.....	60
Tabla 7 Préstamo e Inversión.....	60
Tabla 8 Costos Año 1.....	65
Tabla 9 Costos Año 2.....	66
Tabla 10 Costos Año 3.....	66
Tabla 11 Costos Año 4.....	67
Tabla 12 Tasa Interna de Retorno.....	68
Tabla 13 Punto de Equilibrio y Margen de Contribución.....	68

## **1. Introducción**

Para el año 2015, según el presidente de la Fundación Colombiana de Obesidad, el 51% la población colombiana tiene problemas de sobre peso u obesidad, cifras alarmantes que reflejan que una de cada dos personas presenta principio de obesidad. (Arango Arango, 2015).

Debido al constante crecimiento que está teniendo la tasa de obesidad en Colombia, en los últimos años se ha evidenciado un nuevo fenómeno, una nueva era ó mejor, una nueva tendencia más conocida como “Fitness”. Durante los tres anteriores años, Colombia ha presentado un incremento en este sector que genera 222 millones de dólares al año (El Tiempo, 2017). Lo anterior muestra que la población colombiana busca tener un nuevo estilo de vida y poder combatir el fantasma de la obesidad que poco a poco coge más visibilidad.

A raíz de esta problemática, y viendo como el mundo de los gimnasios crece en Colombia, el presente documento expondrá un nuevo modelo de negocio que busca combinar entrenamientos basados en técnica de fútbol pero combinados con ejercicios funcionales. Lo anterior semeja entrenamientos de clubes profesionales, brindándole a los usuarios un espacio diferente para realizar entrenamientos y, por qué no, un estilo de vida basado en la fundamentación de la técnica del fútbol.

## **2. Marco Metodológico**

Para el desarrollo de tesis se tomaron metodologías tradicionales que ayudan a volver tangible todas las ideas respecto al negocio. A través de las herramientas se pudo conocer el entorno global y local desde el punto de visto general hasta puntualmente del sector Fitness Bogotá. Conociendo de primera mano el entorno, se recurrió a plasmar las ideas del modelo de negocio para poder tener todos los insumos escritos y documentados.

Adicionalmente, se entrevistaron a propietarios de gimnasios y personas influyentes del sector, quienes dieron su punto de vista, su experiencia y sus recomendaciones para para el desarrollo de esta tesis.

Para complementar la información de expertos y poder desarrollar las metodologías tradicionales, fue necesario recurrir a fuentes gubernamentales, académicas e informativas, vía internet y a través de medios físicos. Todas las fuentes utilizadas serán evidenciadas a lo largo de la tesis con su respectiva cita.

### **2.1 Herramientas Implementadas**

Las herramientas tradicionales que utilizaron para el desarrollo de la tesis son:

- a. PESTEL:** Es una herramienta que sirve para poner en contexto a las personas o empresas que quieres empezar un nuevo negocio. Gracias a que abarca los elementos básicos que hay que conocer del entorno, permite definir una estrategia para adaptarse a eventuales cambios. El PESTEL consiste en los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, tanto globales como locales (Martín, 2017).

- b. DOFA:** es un método de planificación aplicado por las personas que quieren incursionar en un negocio nuevo. La matriz DOFA permite conocer de primera mano cuales son y pueden ser los aspectos negativos que eventualmente afectarán la idea de negocio. De igual forma la matriz permite conocer, desarrollar y fortalecer aspectos positivos del sector y propios del negocio. Las siglas de DOFA significan: Debilidades y Fortalezas que aplican al negocio propiamente y Oportunidades y Amenazas que aplican al sector al que pertenece el negocio (Investopedia, s.f.).
- c. 5 Fuerzas de Porter:** Michael Eugene Porter, economista y profesor de la Universidad de Harvard desarrollo la metodología muy valiosa que permite a las gerencias de las organizaciones y a los emprendedores desarrollar y mantener un negocio competitivo. El propósito de las 5 Fueras de Portes es maximizar los recursos y resultados de la empresa mitigando los cambios del entorno y reacciones de la competencia. La metodología busca también dar herramientas para sobrevivir en el día a día del agresivo mercado y posicionar a la idea de negocio dentro de la mente de los consumidores. Las 5 Fuerzas de Porter son: Poder de Negociación con Clientes, Rivalidad Entre Las Empresas, Amenaza de Nuevos Entrantes, Poder de Negociación de Los Proveedores y Amenaza de Productos Sustitutos. (Porter, 1979).



**d. CANVAS:** Este modelo, creado por el investigador Alexander Osterwalder junto a Yves Pigneur (Osterwalder y Pigneur, 2010), es bastante cómodo para los emprendedores gracias a su funcionalidad, importancia y utilidad. Sin embargo, los autores hacen énfasis que es importante utilizar metodologías como las mencionadas anteriormente para conocer más del entorno. El CANVAS está compuesto por: Flujo de Ingresos, Canales de Distribución, Recursos Claves, Estructura de Costos, Red de Asociados, Actividades Clave, Propuesta de Valor, Relación con el Clientes y Segmento de Clientes. El modelo CANVAS tiene, dentro de sus beneficios para los emprendedores, los siguientes elementos:

- Es simple de usar
- Se llena con conceptos y frases cortas
- Es flexible a cambios y repercusiones
- Aplica para cualquier tamaño de organización
- Permite un análisis estratégico en una sola hoja
- Permite sinergias entre los miembros del equipo



**e. Validación del Modelo de Negocio:** para la validación del modelo de negocio descrito más adelante, se están implementando una metodología para conocer la posición y opinión de los clientes potenciales y recibir de los mismos, retroalimentación. La metodología se basa en la implementación del Mapa de Empatía. Utilizando imágenes y videos de espacios ya construidos y utilizados de diferentes gimnasios especializados en fútbol en todo el mundo, se busca plasmar en el Mapa de Empatía lo siguiente: ¿Qué piensa y siente?, ¿Qué ve?, ¿Qué dice y hace?, ¿Qué oye? Los resultados se dividirán en positivos y negativos.

A lo largo de texto se expondrán al detalle las cinco herramientas descritas anteriormente y aplicadas al modelo de negocio de Gymbol.

## **2.2 Mínimo Producto Viable**

El mapa de empatía es una herramienta utilizada, principalmente, para conocer a mayor profundidad el nicho o segmento de mercado al que se quiere llegar. Este se divide en cuatro cuadros principales que buscan, mediante preguntas, conocer cuáles son esas necesidades, actitudes, amistades, entorno, entre otros aspectos esenciales del cliente. El primer cuadro ubicado en la parte superior se enfoca en el pensamiento y el sentimiento de los consumidores, en la parte derecha es el cuadro de lo que el consumidor ve, como es su entorno, amigos y cómo ve el mercado en general. En la parte inferior se miden las actitudes del cliente, como es su comportamiento y si hay diferencias entre lo que dice y lo que hace. Por último, en el cuadro izquierdo se divide entre lo que la persona escucha, es decir, que dice su entorno, amigos, influenciadores y redes sociales.

Para poder caracterizar a nuestro usuario principal de Gymbol realizamos a 40 personas diferentes, mediante la herramienta del Mapa de Empatía. Distintas preguntas para conocer sus necesidades, debilidades, fortalezas, entorno y gustos por el deporte. Buscamos personas entre los 18 y 30 años, principal target de Gymbol, apasionadas por el deporte con estilos de vida tradicionales.

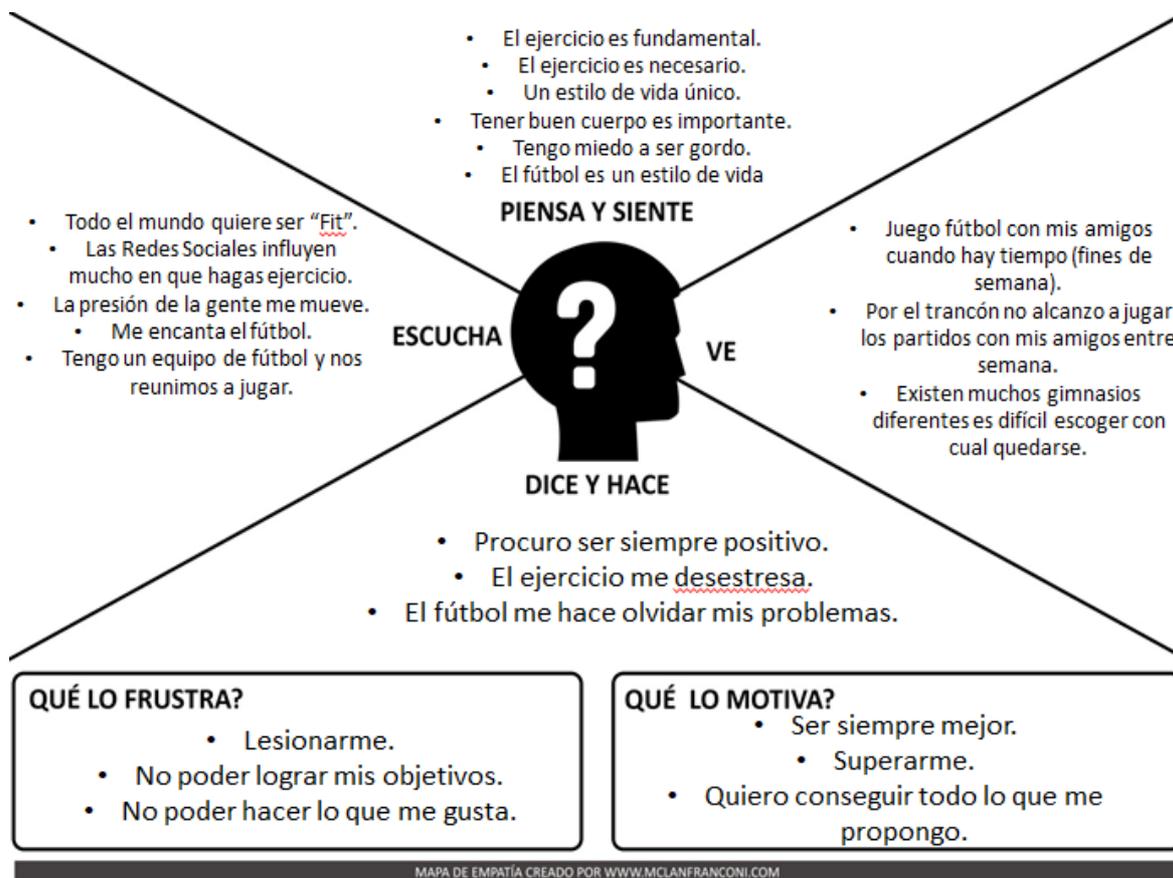


Ilustración 1 Mapa de empatía

### **3. Entorno**

#### **3.1 Entorno Global**

Desde hace unos años para acá, el mundo ha enfrentado diferentes crisis, diferentes momentos que han generado tendencias globales que no se esperaban. La estabilidad mundial que se vivió en algún momento de la historia reciente se vio interrumpida por la crisis económica de 2008-2009 y se reforzó con el alto nivel de endeudamiento de la Unión Europea entre el 2011 y 2012. Para complementar los diferentes factores que han cambiado las tendencias globales, se suman los reajustes en los precios de los productos básicos entre 2014 y 2016. (ONU, 2018)

El 2017 quizás fue el año en el que se presentó un crecimiento superior al de años anteriores. A pesar de tener momentos de crisis, la economía logró crecer y sobretodo mantenerse, dando así una primera impresión de las tendencias que mantendrán los números de crecimiento para el 2018. Según la revista *Dinero*, el 2018 promete ser un año de igual crecimiento, se busca que la tasa sea de 3,1%, diez puntos, mayor que lo esperado en el año inmediatamente anterior. Los actores principales que están encargados de aumentar el crecimiento en 2018, son: China e India que siguen creciendo por encima del 6 y 7 por ciento respectivamente y Estados Unidos con 3 por ciento gracias a la reforma fiscal, principalmente.

Por otra parte, Latinoamérica tiene proyecciones de crecimiento al 2 por ciento mensual, encabezado principalmente por México, Brasil y Argentina. Por su parte, Perú, a pesar de las fuertes inundaciones que lo azotaron en 2017, proyecta un crecimiento de 3,8 por ciento, mientras que Chile irá por un 2,4 por ciento gracias a su estabilidad financiera y exportaciones mineras. (Banco Mundial, 2018)

### **3.2 Entorno en Colombia**

Adicionalmente Colombia no se queda atrás respecto de sus vecinos continentales. Para el 2018 la tendencia colombiana es crecer al 2,9%, teniendo en cuenta los eventos de gran magnitud que marcan el año. La elección de congreso y presidente marcarán quizás las tendencias del 2018 y cuatro años siguiente (EFE, 2018). Colombia, según el Foro Económico Mundial va a tener un aumento en el PIB. A pesar de haber dos interpretaciones diferentes, una del Ministro de Hacienda, quien dice que el crecimiento será al 3% mientras que el presidente del Consejo Gremial, Jorge Humberto Botero, quien dice que el crecimiento puede llegar a ser de la cifra mencionada (Dinero, 2018). Las variables que van a aportar con el crecimiento del PIB para el 2018, son dos principalmente. La primera es la subida del precio del petróleo, lo que para Colombia es importante teniendo en cuenta su dependencia a la producción de crudo y segundo la creciente confianza de inversionistas extranjeros.

Sin embargo, desde la perspectiva de S&P, las cosas para Colombia no tienen una buena proyección. En diciembre del 2017, la firma rebajó la calificación para Colombia de BBB a BBB-, teniendo en cuenta el aumento de la deuda externa y la volatilidad en términos de intercambios comerciales con otros países, lo que ha pasado con el vecino, Venezuela (Portafolio, 2017).

Para complementar la información escrita y tener el detalle de aspectos importante en Colombia, utilizamos el PESTEL, herramienta metodológica tradicional, que está compuesta por las variables: Política, Económica, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

- **Político:** Colombia está viviendo una situación de incertidumbre política por el periodo de elecciones en el que se encuentra el país. Dentro de los candidatos hay diferentes partidos políticos con ideologías socialistas, de izquierda y derecha. La elección presidencial será en junio, por lo que en el primer semestre del 2018 habrá estabilidad política, la cual se podrá mantener o alterar no dependiente de quien sea elegido. Según quien sea elegido serán modificadas políticas fiscales, leyes laborales, ambientales, etc.
- **Económico:** el Banco de la República ha mantenido la reducción de la tasa de interés, buscando incentivar la activación y dinamismo de la economía en Colombia. Teniendo en cuenta la posible continuidad de la reducción de la tasa de interés, se dará la oportunidad de generar empresa, ampliar operaciones e invertir en diferentes industrias.
- **Social:** como se menciona anteriormente, en Colombia para abril 11 de 2018, habitan 49, 716,179 personas, cifra que en promedio crece en 0,9%. El promedio de vida, de los hombres colombianos, está en 75 años, 3 años más que la última década. Para las mujeres el promedio de edad está en 81 años, 3 años más que la última década (Fernández, 2017).
- **Tecnológico:** Colombia está acogiendo de manera solidaria, la llegada de la tecnología en su día a día. Desde el control de los cultivos a través de un celular a larga distancia hasta pedir cualquier cosa a través de una aplicación móvil, Colombia, a través de los 33 millones de celulares que se registraron en 2016, asumiendo que 20 millones son celulares inteligentes, el 50% de los colombianos tienen la posibilidad de acceder a la información global desde cualquier lugar (Colprensa, 2016).

- **Ecológico:** Colombia está concentrando gran parte de su operación en la protección de espacios naturales como parques nacionales naturales. Colombia busca cada vez más proteger su fauna y flora. Por otra parte, el país todavía no incursiona al nivel que debería para buscar métodos de transporte que bajen los niveles de contaminación.
- **Legal:** En Colombia se encuentran diferentes legislaciones que desde el ámbito empresarial protegen al consumidor respecto de cualquier inconformidad que pueda tener y protege al trabajador. Por el lado empresarial busca siempre mantener la empresa “viva” ante cualquier situación de quiebra, da incentivos fiscales ante aportes a obras sociales y dependiente del tamaño de la organización, el cobro de impuestos es proporcional.

### **3.3 Entorno en Bogotá**

En Colombia la economía cuenta con actores principales, de los cuales el primero es Bogotá. La capital colombiana se ha caracterizado por ser una ciudad difícil, poco turística, gris y conocida como la ciudad de muchos o la ciudad de nadie. Como muchas personas, Bogotá es comparada con Milán Italia, una ciudad buena para vivir y trabajar pero no para ir a conocer y disfrutar turísticamente. Actualmente en Bogotá habitan 8.181.047, repartidos en 20 localidades, en las cuales las que más habitantes tienen son: Suba, Kennedy, Engativá, Bosa y Ciudad Bolívar. Las 5 localidades mencionadas anteriormente concentran el 66% de los habitantes de la capital colombiana, lo que significa 5.399.491 habitantes. Complementando la cifra anterior, en las demás 15 localidades se concentran las 2.900.000 personas que habitan Bogotá. Con respecto a América Latina, Bogotá se ubica en la sexta posición, en el escalafón de las principales ciudades del continente, razón por la cual hacer negocios en la capital de Colombia es atractivo para nacionales e internacionales.

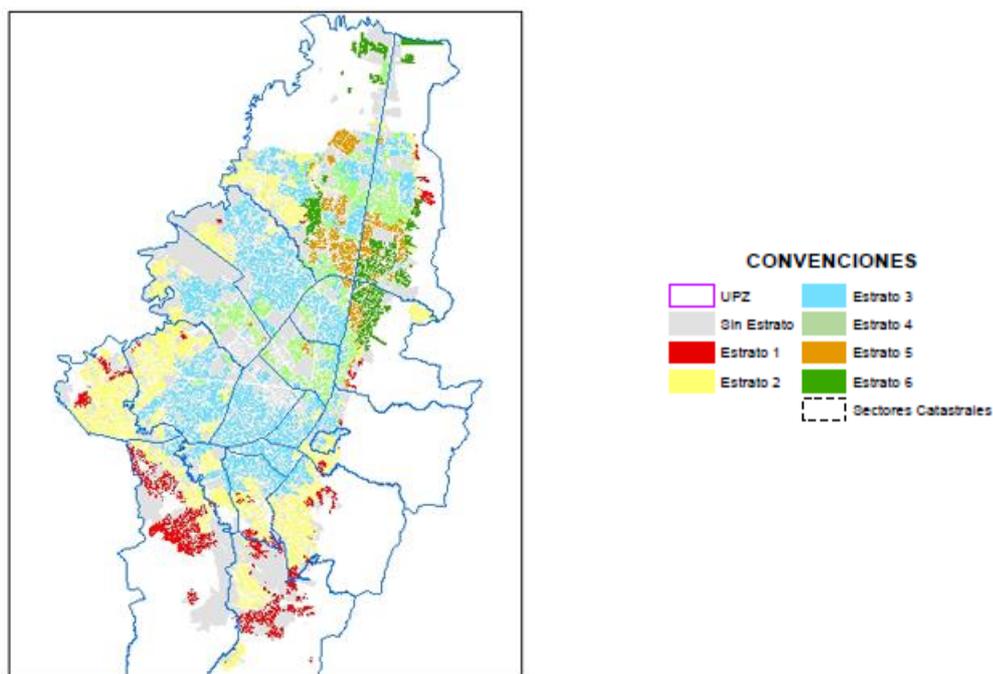


Ilustración 2 Estratos Bogotá 2018

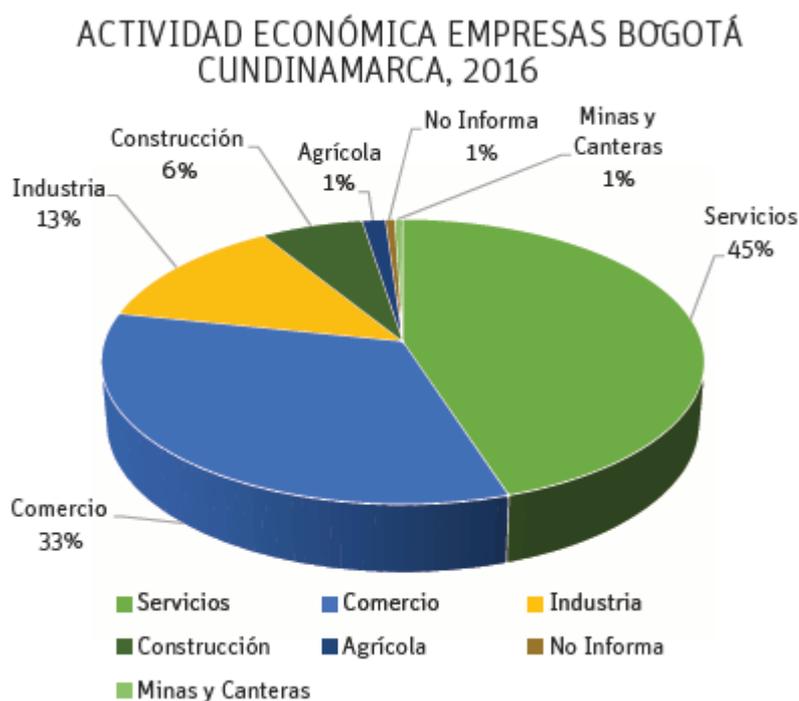
Según la imagen, Bogotá está habitada en su mayoría por personas que del estrato 3. Dicho estrato habita en 16 de las 20 localidades, en diferentes proporciones. Los estratos altos (estrato 5 y 6) habitan principalmente las localidades del norte de la ciudad, mientras que los estratos 1 y 2 se concentran principalmente en el occidente y sur de la capital.

Como lo muestra el DANE en la Cuentas Departamentales, Bogotá, para el año 2016 tuvo una participación de aproximadamente 26%, y para dicho año, presentó un crecimiento respecto del 2015 del 3%. El valioso aporte que hace Bogotá al PIB del país, radica en el propio. Para el cuarto trimestre de 2017, la capital registró un PIB de 37,2 billones de pesos, el cual tuvo un crecimiento de 2,2% respecto al año anterior. (DANE, 2018) El principal rubro que protagonizó el alza del PIB de Bogotá fue la Construcción.

Por otra parte, según el DANE, para el 2016, el PIB por año per-cápita de Bogotá fue de 27.563.656, lo que representa un PIB mensual de 2.300.000 aproximadamente. De acuerdo al informe del DANE, Bogotá desde el 2005 ha venido presentado un crecimiento constante en el PIB per-cápita.

Para complementar todas las cifras que se han expuesto hasta el momento, es importante exponer el entorno positivo que está viviendo Bogotá. Sus proyecciones para el 2018 son bastante buenas. Para empezar en el 2016, Bogotá sigue siendo el principal mercado laboral del país con 4,1 millones de ocupados, mantiene su cifra de desempleo en un solo dígito y logró disminuir la informalidad laboral, en 3% entre 2010 y 2016, tasa que sigue descendiendo.

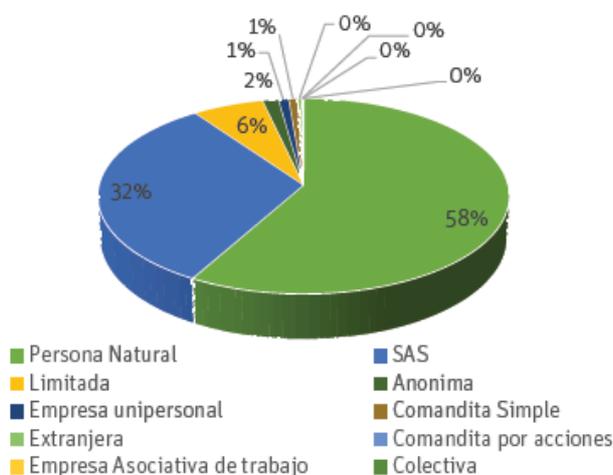
Por otra parte, Bogotá y Cundinamarca concentran en mayor número de empresas de Colombia, concentrando 448,000 compañías registradas ante la Cámara de Comercio. Dentro de la cifra anteriormente mencionada, la participación está liderada por las microempresas, las cuales ocupan el 87% de las 448 mil mencionadas. Además, vale mostrar cómo están repartidas la participación por actividad económica.



**Ilustración 3 Actividad Económica Empresas Bogotá Cundinamarca, 2016**

Para el entorno empresarial de Bogotá es importante conocer más a fondo el contexto. Por eso a continuación se encuentra expuesta la Organización Jurídica de las Empresas en Bogotá-Cundinamarca en 2016 expuesto por la Cámara de Comercio de Bogotá.

### ORGANIZACIÓN JURÍDICA DE LAS EMPRESAS EN BOGOTÁ - CUNDINAMARCA, 2016



**Ilustración 4 Organización Jurídica de las Empresas en Bogotá - Cundinamarca, 2016**

Con la información proveída por la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá), se tiene una aproximación de cuál es el tipo de organización jurídica por la cual se puede empezar a emprender.

Para el emprendimiento que se desarrolla en esta tesis, es importante tener en cuenta los planes que la CCB tiene para las empresas públicas y privadas de la capital. La CCB busca crear clúster de compañías de 15 actividades económicas diferentes, para fomentar el crecimiento conjunto. Teniendo en cuenta que el emprendimiento que estudia esta tesis entraría dentro del sector Salud, el clúster para ésta, a 2016 cuenta con 6.078 empresas registradas ante la CCB.

#### **3.3.1 Localidades en Bogotá**

Bogotá cuenta con 20 localidades y cada una de estas tiene su alcalde propio. Se busca que cada localidad cuente con los servicios públicos básicos como infraestructura vial, abastecimiento de producto y entretenimiento (parques, zonas verdes, etc...). Para el año 2013 se invirtió un capital total de \$1.522 millones de pesos en distintos parques y barrios de la capital para la creación de 35 parques en 16 diferentes localidades. Los parques se adaptaron con equipos metálicos que cumplen distintas funciones y trabajan con el peso de la persona. (cduarte, 2013)

Tabla 1 Gimnasios Parques Públicos Bogotá

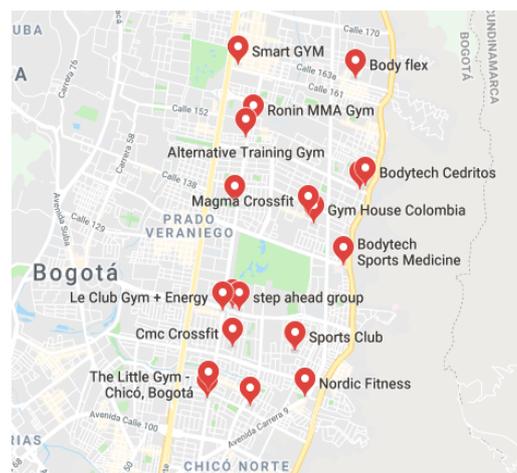
Parque	Dirección	Módulos	Presupuesto
Eduardo Santos – Los Mártires	Calle 4 No. 18 B - 52	13	\$95.818.384
Las Aguas – La Candelaria	Calle 8 carrera 2 Este	8	\$35.629.134
Pablo VI - Teusaquillo	Carrera 57 Calle 57	11	\$52.237.606
Eduardo Santos – Los Mártires	Calle 4 No. 18 B - 52	13	\$95.818.384
Maiba - Usaquén	Diagonal 182 No. 20 - 12	4	\$ 34.112.994
Nueva Autopista - Usaquén	Diagonal 139 – carrera 34	11	\$ 51.555.273
Pinar de la Fragua - Suba	Calle 149 – carrera 54 A	7	\$ 223.563.816
Maiba - Usaquén	Diagonal 182 No. 20 - 12	4	\$ 34.112.994
Puente Largo - Suba	Transversal 56 – calle 106 B	13	\$ 81.442.907
Aures II - Suba	Calle 129 – carrera 134	10	\$ 64.621.662
Desarrollo San Gil - Bosa	Calle 54 sur – carrera 88	6	\$36.021.735
Desarrollo San Pedro - Bosa	Calle 73 D sur – carrera 82 H	5	\$ 38.859.980
Tingua Tibanica - Bosa	Diagonal 73 No. 78 I - 41	8	\$13.568.840
San Joaquín - Engativá	Calle 65 – carrera 70 A	4	\$ 12.504.072
El Muelle II – Engativá	Calle 67 D – carrera 105 C	4	\$12.504.072
Los Pinos - Engativá	Calle 74 – carrera 85	4	\$12.504.072
Desarrollo Villa Gladys	Transversal. 112 B – calle 64 Bis	3	\$ 8.376.177
La Isabella - Engativá	Carrera 85 J - calle 64 B bis	4	\$12.504.072
Parque La Serena	Avenida Ciudad de Cali No. 90 - 00	11	\$45.316.995
San Cayetano - Engativá	Diagonal 47 – carrera 77 C	13	\$52.700.892
Quirigua - Engativá	Calle 82 – carrera 90 C	6	\$9.482.444
Parque Villa Amalia	Calle 64 D – carrera 111	4	\$6.412.913
Ciudadela Colsubsidio	Costado norte Centro Comercial Unicentro	4	\$9.572.190
Bosques Mariana - Engativá	Calle 70 B – carrera 107	6	\$ 9.553.330
Villa Amalia - Engativá	Carrera 108 Bis – calle 71 F	8	\$14.841.951
Boyacá Real - Engativá	Calle 70 No. 73 A - 60	7	\$13.878.697
Acapulco - Engativá	Carrera 71 – calle 71 Bis	4	\$9.315.953
Parque C. Montes - Puente Aranda	Calle 10 sur No. 39 - 29	13	\$ 85.597.808
Sauzalito - Fontibón	Transversal 66 B – diagonal 22	11	\$ 45.316.995
Villa Mayor – Antonio Nariño	Carrera 34 B No. 34 – 48 sur	13	\$ 52.700.892
Las Cruces (parque) – Santa Fe	Carrera 5 No. 1 C - 95	11	\$ 45.316.995
San Carlos – Rafael Uribe	Carrera 12 C No. 27 A – 70 sur	13	\$ 77.130.154
Villa Nueva – Rafael Uribe	Calle 39 D sur – carrera 68 G	22	\$ 58.219.395
La Aurora - Usme	Carrera 31 Este – calle 91 sur	13	\$ 52.700.892
Arborizadora Alta – C. Bolívar	Calle 72 B sur No. 42 A - 03	13	\$ 52.700.892
Guacamayas – San Cristóbal	Calle 39 sur No. 21 - 07	8	\$ 43.399.124
Parque La Amistad - Kennedy	Transversal 72 B sur No. 41 – 10 sur	13	\$ 52.700.892
Totales		311	\$ 1.522.684.100

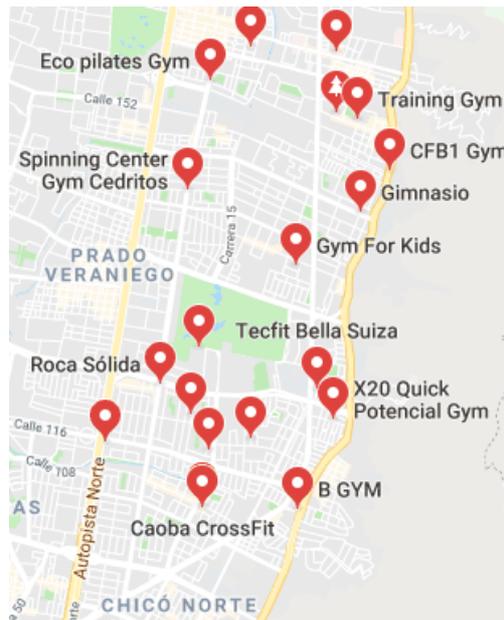
### 3.3.2 Mapa de gimnasios norte de Bogotá

Para rastrear los diferentes establecimientos que prestan servicios deportivos como gimnasios, se tomaron las localidades de: Usaquén, Suba, Engativá, Chapinero, Barrios Unidos y Teusaquillo. Para esta sección de la tesis, se tomarán la información dada por Portafolio en el artículo ¿En qué gastan la plata los colombianos? Del 10 de febrero de 2017: para una persona que en promedio gana un millón de pesos al mes, sus gastos son distribuidos de la siguiente manera: alimentación 30%, recibos servicios básicos 20%,

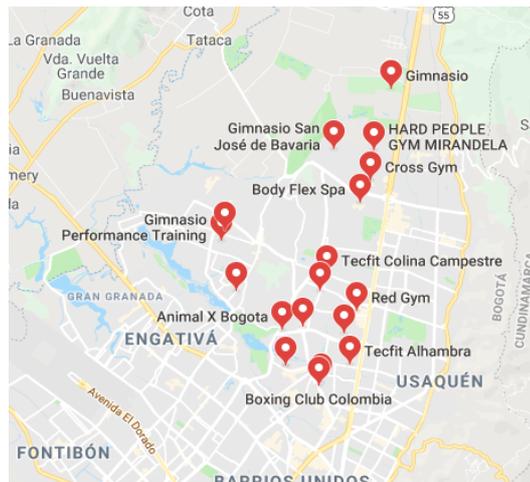
10% pago de deudas, 10% educación, 10% transporte, 10% actividades de ocio y 10% compra de ropa (Portafolio, 2017). Siguiendo esas proporciones, para cada localidad a continuación, se calculará el supuesto, según su ingreso per cápita de cuanto puede gastar en actividades de ocio, donde están incluidas las actividades deportivas.

**Usaquén:** sus límites van desde la calle 240, limitando con Chía en el norte, en el sur con la localidad de Chapinero en la Calle 100, en el oriente con los Cerros Orientales y el municipio de La Calera y en el occidente la Autopista Norte con la localidad de Suba. Tiene aproximadamente 418.792 habitantes, 6,531 hectáreas y 134 barrios. Cuenta con aproximadamente 63 gimnasios registrados. (Cívico, 2018) Los ingresos per cápita de la localidad eran de 1.948.544 pesos según el informe sobre La Prosperidad en Bogotá y Su Área Metropolitana, Ingresos per cápita 2014, tercera en el ranking. En Usaquén, sus habitantes pueden destinar al pago de gimnasios y actividades deportivas 195.000 pesos aproximadamente.

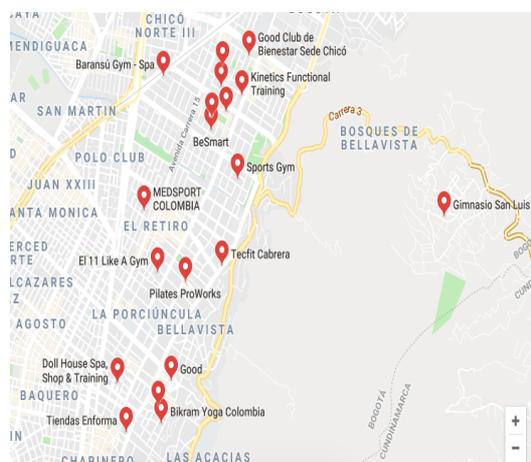
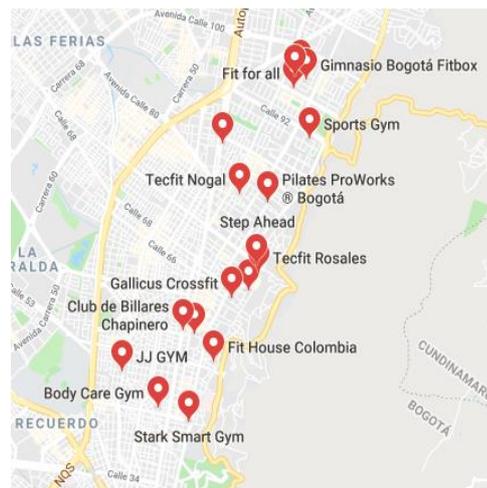




**Suba:** sus límites van desde el Río Bogotá, limitando con Chía en el norte, en el sur con la localidad de Engativá y Barrios Unidos, en el oriente con Usaquén con la Avenida Paseo de Libertadores y en el occidente con el municipio de Cota, con el Río Bogotá de por medio. Tiene aproximadamente 1.200.000 habitantes, 10.056 hectáreas y 108 barrios. (Bogotá, Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría General, 2018). Cuenta con aproximadamente 22 gimnasios registrados. Los ingresos per cápita de la localidad eran de 1.354.622 pesos según el informe sobre La Prosperidad en Bogotá y Su Área Metropolitana, Ingresos per cápita 2014, cuarta en el ranking. En Suba, sus habitantes pueden destinar al pago de gimnasios y actividades deportivas 136.000 pesos aproximadamente.



**Chapinero:** limita en el norte con Usaquén a la altura de la Calle 100, al sur con la localidad de Santa Fe, al oriente con los municipios de Choachí y La Calera y al occidente con las localidades de Teusaquillo y Barrios Unidos (Bogotá, Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría General, 2018). Cuenta con 3.899 hectáreas y viven aproximadamente 166.000 personas, en 50 barrios. Chapinero cuenta con 114 establecimientos deportivos registrados. Los ingresos per cápita de la localidad eran de 3.813.290 pesos según el informe sobre La Prosperidad en Bogotá y Su Área Metropolitana, Ingresos per cápita 2014, primera en el ranking. En Chapinero, sus habitantes pueden destinar al pago de gimnasios y actividades deportivas 381.000 pesos aproximadamente.



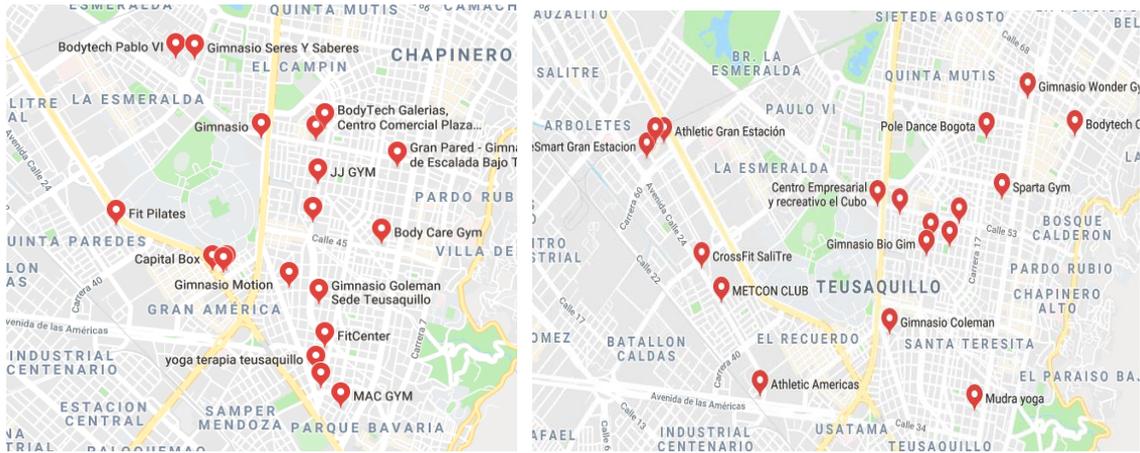
**Engativá:** limita al norte con la localidad de Suba a través del Río Juan Amarillo, con la localidad de Fontibón y en medio la Avenida El Dorado, al oriente con la Avenida 68 y las localidades de Teusaquillo y Barrios Unidos y al occidente con el Río Bogotá y el municipio de Cota. En la localidad habitan 1.300.000 personas en 123 barrios distribuidos en 3,612 hectáreas. (<http://bogota.gov.co/localidades/engativa>) La localidad cuenta con 46 gimnasios registrados. (Cívico, Cívico, 2018) Los ingresos per cápita de la localidad eran de 990,373 pesos según el informe sobre La Prosperidad en Bogotá y Su Área Metropolitana, Ingresos per cápita 2014, octava en el ranking. En Engativá, sus habitantes pueden destinar al pago de gimnasios y actividades deportivas 99.000 pesos aproximadamente.



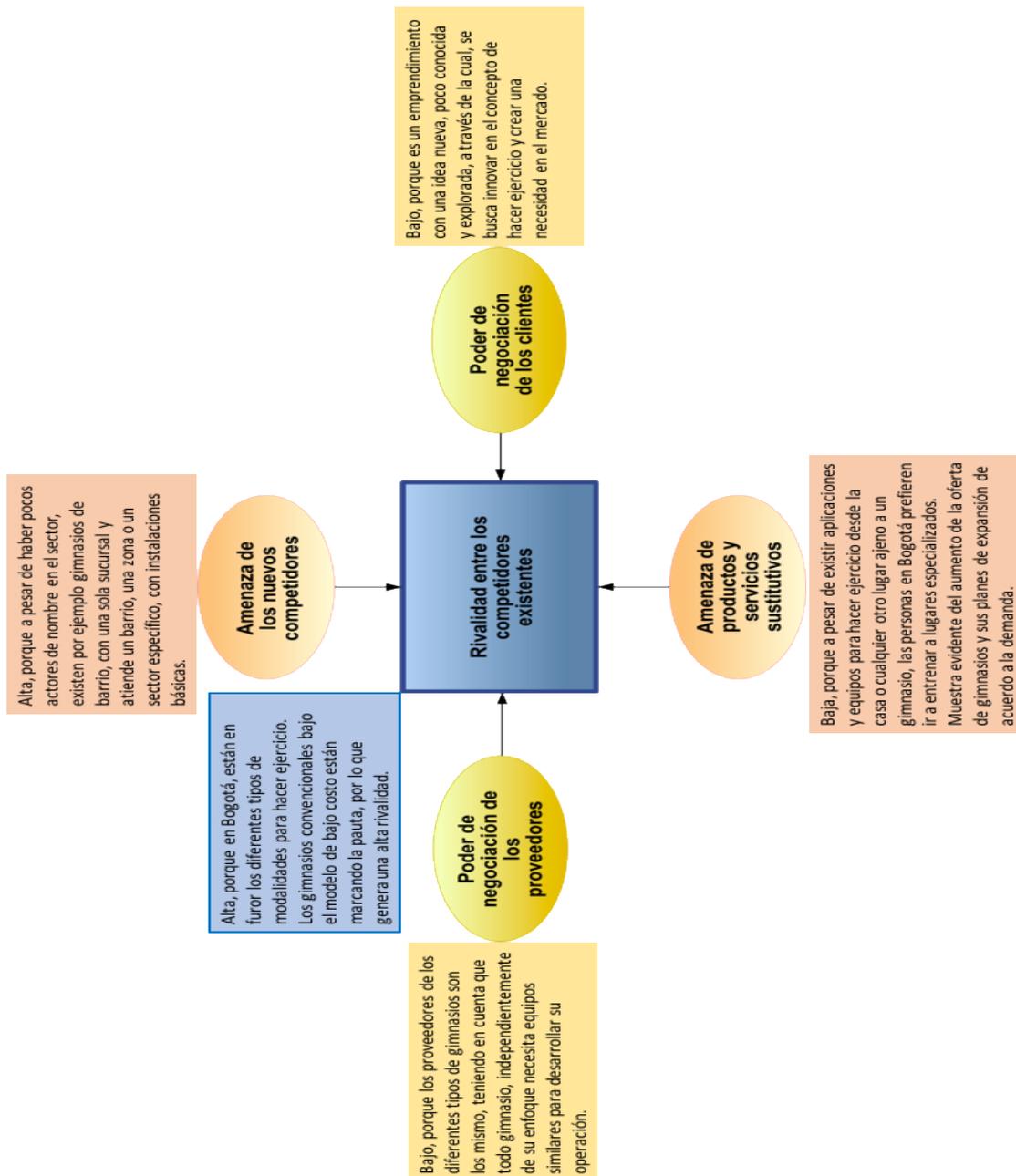
**Barrios Unidos:** limita con la localidad de Suba en el norte y en medio la Calle 100, en el sur con la localidad de Teusaquillo y en medio la calle 63, al oriente con la localidad de Chapinero y en medio la Avenida Caracas y al occidente con la localidad de Engativá y en medio la Avenida 68. En la localidad habitan 254.162 personas aproximadamente, repartidas en 44 barrios con una extensión de 1.190 hectáreas. (Bogotá, Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría General, 2018). En la localidad se pueden encontrar 135 gimnasios registrados que no solo atienden a personas de Barrios Unidos sino también de localidades vecinas. (Cívico, Cívico, 2018). Los ingresos per cápita de la localidad eran de 1.343.021 pesos según el informe sobre La Prosperidad en Bogotá y Su Área Metropolitana, Ingresos per cápita 2014, quinta en el ranking. En Barrios Unidos, sus habitantes pueden destinar al pago de gimnasios y actividades deportivas 134.000 pesos aproximadamente.



**Teusaquillo:** limita en el norte con la localidad de Barrios Unidos y en medio la Calle 63, en el sur con las localidades de Los Mártires y Puente Aranda, en el oriente con la localidad de Usaquén y en medio la Avenida Caracas y en el occidente con las localidades de Fontibón y Engativá y en medio la Avenida Carrera 68 (Bogotá, Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría General, 2018). Habitan aproximadamente 137.641 personas en 31 barrios repartidos en 1.421 hectáreas. La localidad cuenta con 60 gimnasios aproximadamente (Cívico, Cívico, 2018). Los ingresos per cápita de la localidad eran de 2.450.715 pesos según el informe sobre La Prosperidad en Bogotá y Su Área Metropolitana, Ingresos per cápita 2014, segunda en el ranking. En Teusaquillo, sus habitantes pueden destinar al pago de gimnasios y actividades deportivas 245.000 pesos aproximadamente.



Para complementar y conocer más a fondo el sector Fitness en Bogotá, recurrimos a una de las herramientas y metodologías más empleadas para emprendimientos y negocios ya montados. Las 5 Fuerzas de Porter, es el instrumento que nos va a dar a continuación, un espectro más amplio.



**Ilustración 5 Fuerzas de Porter**

Elaborado por: Rincón y Tafur 2018

Conocer el sector en Bogotá es definitivamente lo más importante para Gymbol. Si no tenemos identificadas todas las variables normales, estamos exponiendo el emprendimiento a riesgos comunes que ya han sido manejados. Por eso a continuación se expondrá la entrevista a profundidad realizada a un jugador del sector.

Es de gran importancia, para realizar el plan de mercadeo, entender muy bien el sector en el que se desea entrar. Por lo anterior se realizó una entrevista con uno de los fundadores del gimnasio “Black Fitness”, ubicado en la carrera 13 con calle 119 en el barrio de Multicentro en Bogotá, Juan Camilo Betancur. Con esta entrevista se buscó entender principalmente en que porcentaje se dividían los clientes según el sexo, la edad y las diferentes necesidades. Según comenta Betancur, en su gimnasio hay un total de 183 usuarios, los cuales se pueden dividir por sexo y en 3 diferentes segmentos de edades. Se evidencia que el sexo masculino es el que mayor número de edades presenta en todos los segmentos, pero existe una prevalencia similar de usuarios en el segmento de 26 a 35 años en donde tanto mujeres como hombres cuentan con el mayor número de inscritos en el gimnasio. Lo anterior se puede visualizar en el siguiente gráfico.

Gráfica 3. Edad y sexo de los usuarios “Black Fitness”

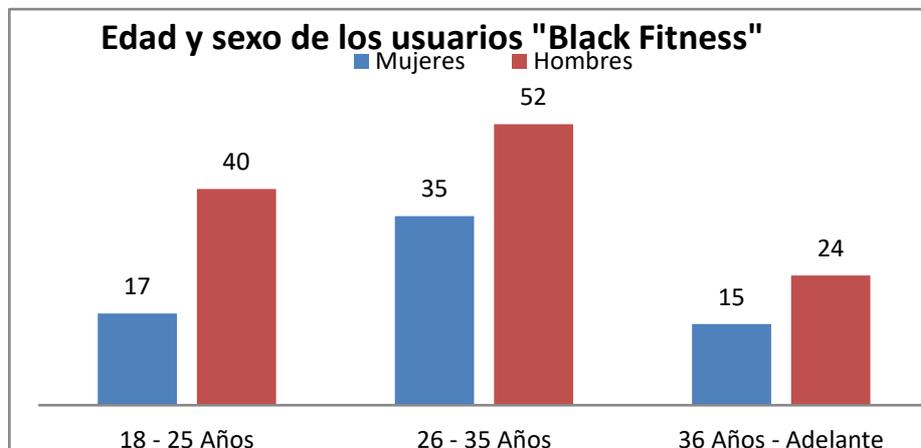


Tabla 2 Edad y Sexo de los Usuarios "Black Fitness"

Por otro lado, es de vital importancia entender cómo se distribuyen los ingresos de estos usuarios durante las horas del día y los distintos días de la semana. Los que más ingresos presentan son los lunes, martes, miércoles y domingos, a diferencia de los jueves, viernes y sábados que son los días de menor movimiento. Así mismo las horas de mayor tráfico se evidencian en la mañana, desde las 5:00 am, que abren las puertas al público, hasta las 10:00 am y de las 6:00 pm hasta las 8:00 -9:00 pm.

Anteriormente el gimnasio “Black Fitness” era conocido bajo otro nombre diferente. Durante algunos años era un lugar donde se practicaba el levantamiento de pesas y donde asistían en su gran mayoría hombres. Desde el momento que se cambió su nombre, se decidió modificar la visión del negocio y comenzar a involucrar distintas clases y modalidades en su día a día. Con esto se buscó renovar los usuarios, atraer nuevos clientes y convertir al gimnasio en centro de entrenamiento boutique creado exclusivamente para la comunidad. De esta forma se incluyeron clases como entrenamiento funcional. Stretching, cardio, hiit, trx, rumba, entre otras.

- **Segmento:**

Como se mencionó anteriormente el segmento de interés para Gymbol son jóvenes apasionados por el deporte con mayor interés por el fútbol, entre los 18 años en adelante, que, por motivos externos, no tiene la facilidad o el tiempo adecuado para asistir a una academia de fútbol tradicional.

- **Necesidad que satisface:**

Como bien se mencionó anteriormente, el movimiento “Fit” está aumentando en el mundo, en Colombia y definitivamente también lo está haciendo en Bogotá. Es por esto

que luego de realizar un detallado análisis se puede determinar que no existe un gimnasio o un centro de entrenamiento especializado en simular un entrenamiento profesional de fútbol, combinar técnicas de fútbol con diferentes modalidades de entrenamientos funcionales, con acompañamiento médico y recuperación de lesiones. Es por eso que Gymbol propone incorporar los anteriores puntos, satisfaciendo la combinación de diferentes necesidades en un solo lugar.

- **Competencia:**

En el mercado se encuentran competidores principales, es decir, esos que realizan actividades similares relacionadas con el entrenamiento funcional enfocado específicamente en fútbol, como también están los competidores secundarios, que son aquellos gimnasios convencionales o centros de entrenamiento que utilizan las nuevas tendencias para ejercitarse mencionadas y descritas anteriormente.

Durante la investigación se ha encontrado un competidor directo o principal llamado Fútbol Fit Club, el cual busca combinar el entrenamiento funcional con el entrenamiento de fuerza y táctica realizado por equipos profesionales de fútbol. En clases de aproximadamente 1 hora, combinan distintas técnicas deportivas como lo son: calentamiento, ejercicios físicos, ejercicios técnicos y estiramiento. Los entrenamientos son dirigidos por profesionales y conocedores de técnicas del deporte, que por medio de diversos materiales logran realizar ejercicios que son equiparables con los que realizan los jugadores profesionales en sus entrenamientos diarios. Fútbol Fit Club no tiene una sede definida en Bogotá, sino que alquilan, durante los días de la semana, canchas de fútbol 5 en diferentes sectores de Bogotá.

Otros competidores que se relacionan de forma indirecta son todos aquellos gimnasios convencionales de cadena (Bodytech, Hard Body, etc), igualmente se encuentran como competencia indirecta los nuevos formatos descritos anteriormente Crossfit, Stark Gym, Spinning Center y de más centro de entrenamiento tanto personal como grupal.

#### **4. Sector Fitness a nivel global**

El deporte a nivel mundial se ha convertido más que un gusto, en un estilo de vida. El deporte actualmente, tiene tantas modalidades para cualquier tipo de gustos, que es asequible para cualquier persona, en cualquier parte del mundo. Desde entrenamiento con el propio peso, entrenamientos grupales para ejercitar el cuerpo solamente, entrenamientos para equipos de fútbol o ciclismo, entre muchos tipos de ejercicio que hacen parte de la onda Fit hoy en día.

Según la encuesta realizada por Fitbi (empresa de tecnología enfocada al deporte), dentro de los 30 países donde la gente más se ejercita en el mundo, está Colombia. El escalafón es encabeza por Irlanda, seguido de Reino Unido, Suecia, Países Bajos, Suiza, Dinamarca y España. La tendencia de ejercitarse la encabezan países europeos, pero dentro del ranking, se pueden encontrar también países suramericanos, como Colombia mencionados anteriormente incluyendo Chile y Argentina (Colombia, 2017). Para tener evidencia que el deporte a nivel global se está convirtiendo en un estilo de vida, se expondrá el caso puntual de España, país el cual, según el Diario Deportivo Marca, para el 2015, el 53% de los españoles practicaban algún deporte. El incremento respecto al año anterior fue de 9%, lo que muestra claramente que el hábito del ejercicio es cada vez más fuerte. Según Marca, las mujeres son quienes más se han inclinado por entrar a la onda Fit, ya que entre el 2014 y 2015 han tenido un crecimiento del 13,3%. Dentro de los deportes más cotizados para practicar se encuentran dos principalmente, natación y

ciclismo. Ambos deportes han subido su demanda ya que no son deportes de impacto, como el trote, que a medida que pasan los años afecta articulaciones como la rodilla. La natación y el ciclismo son deportes relativamente sanos para el cuerpo, ya que constan de movimiento sin impacto constante. (MUNDODEPORTIVO.COM, 2015)

Para las personas que entran a la tercera es común que empiecen a practicar los deportes mencionados anteriormente. Sin embargo, para personas de la tercera edad o próximos a ella, que no han practicado nunca un deporte, es común que incursionen en la onda Fitness a través de la caminata rápida.

Para conocer más a fondo el sector Fitness a nivel mundial, la Organización Mundial de la Salud (OMS) comparte información de interés sobre el contexto mundial respecto de la salud física de las personas. Para empezar la OMS muestra como cifra crítica que el 80% de los jóvenes no tienen actividad física, lo que es crítico, teniendo en cuenta que la inactividad es uno de los principales riesgos de mortandad en el mundo. Sin embargo, no todo son noticias críticas, el 56% de los 192 países miembros de la OMS, es decir 108 países están han implementado políticas para reducir la inactividad física. Además, todos los países de la OMS han acordado reducir la inactividad física en un 10% para 2025. (OMS, 2018)

La era Fitness tiene buenas proyecciones de crecimiento, aparte de ser una forma de vida adoptada cada vez por más personas y tener el apoyo de la OMS y los estados miembros para incentivar la actividad, el entorno fitness ofrece tipos de ejercicio para cualquier gusto, tipo de persona y capacidad física. Ballet Fit, Bodyweight, Crossfit, Tai Ski, Yoga, HIIT (enfemenino, 2017), entrenamientos grupales, boxeo y deportes

tradicionales como fútbol, entre otros, son el menú deportivo que la era Fitness tiene para ofrecerle a cualquier persona que quiera entrar en ella.

#### **4.1 Tendencias Globales y Locales del sector Fitness**

Para poder hablar sobre las llamadas tendencias “Fitness” en la actualidad, es de gran importancia retroceder en el tiempo. Desde la época del hombre primitivo, que corría por salvar su vida, pasando por la edad antigua, donde los gladiadores se preparaban físicamente para combatir en la guerra y no caer en esta, hasta los primeros juegos olímpicos realizados en Atenas en el año 1869. El deporte y la condición física siempre han estado presentes en la vida del hombre. Hoy por hoy el deporte más que un hábito requerido para la salud, se ha convertido en un estilo de vida.

Para la salud de las personas es de gran vitalidad realizar ejercicios físicos, que ayuden a estimular los músculos, mejorar el estado físico y liberar endorfinas, sustancias peptídicas producidas por el cerebro, que disminuyen el dolor, mejora el sueño y la digestión, hace sentir euforia, liberan hormonas sexuales y ayudan a la felicidad de las personas y mejora el bienestar general del organismo. (Nadia)

De igual forma el ejercicio ayuda a evitar el sedentarismo, previene enfermedades, tales como la obesidad, enfermedades del corazón, disminuye la hipertensión arterial, las cuales son enfermedades que generan alta tasa de mortalidad a nivel mundial. El artículo escrito en la revista Semana el 23 de junio del año 2017 denominado “Remedio Mágico” habla sobre los beneficios que aporta el ejercicio como: fomenta secreción de hormonas, mejora el flujo sanguíneo, la respuesta de ciertas enzimas, retrasa en envejecimiento, disminuye el estrés y previene enfermedades. Como lo explica la médica especialista en el deporte en este artículo Catalina Chica “Es precisamente por

esto que el sedentarismo genera riesgos de sufrir todas las enfermedades metabólicas como la diabetes, la hipertensión y la obesidad.” (Semana, 2017)

En los últimos años se han venido creando nuevas tendencias Fitness y con ellas nuevos establecimientos para practicar distintos deportes ALREDEDOR DEL MUNDO. Tradicionalmente se hablaba de ejercitarse en el gimnasio, pero hoy se están refiriendo a “CrossFit”, “Entrenamiento funcional”, “Entrenamiento de fuerza”, entre otras modalidades cómo las más efectivas para mejorar la condición física de las personas. Para entender más a fondo el crecimiento que éstas han tenido a nivel global, la revista española CMDSPORT en su artículo “El CrossFit alcanza los 325 boxes y los 50.000 crossfiteros en España” escrito el 30 de noviembre del año 2016, muestra la manera en la cual la modalidad específica del CrossFit ha tomado fuerza en el último tiempo, esperando cerrar el año 2017 con un aproximado de 400 boxes (franquicias).

Por otro lado, México que a pesar del artículo escrito por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) llamado “Salud y Nutrición”, dice que este país ocupa el primer lugar mundial en obesidad infantil y que uno de cada tres adolescentes entre los 12 y los 19 años de edad sufren de sobrepeso u obesidad, principalmente por los malos hábitos alimenticios, conlleva a que alrededor de un 70% de estos jóvenes sigan padeciendo obesidad al ser adultos. (Unicef)

Para el año 2016 “México reportó un crecimiento de 7,826 establecimientos de gimnasios, que lo llevó a ubicarse en el quinto lugar a nivel mundial y superar a países como Canadá, Reino Unido, Japón e Italia”, lo anterior fue tomado del artículo del grupo editorial mexicano “Debate Mx” denominado “México el quinto país con más

gimnasios en el mundo” escrito el 27 de agosto del 2017. Con lo anterior se evidencia cómo este estilo de negocios está creciendo con gran velocidad y de igual forma se está buscando, por parte de los usuarios, combatir los malos hábitos, transformándolos en un nuevo estilo de vida, un estilo “Fitness” o una nueva cultura del bienestar.

Para adentrarnos más en detalle en el segmento colombiano específicamente, según el artículo escrito en el periódico EL TIEMPO el 21 de julio del año 2015 “Colombia tiene cerca del 1% de gimnasios del mundo” y la facturación que generan los gimnasios al año en Colombia oscila entre 500.000 y 550.000 millones de pesos. Para el año 2015, Colombia contaba con una suma de 1.500 gimnasios de los 160.000 que existen a nivel global.

Lo anterior muestra cómo el negocio ‘Fitness’ ha ido aumentando su participación tanto en el mercado global como en el colombiano. El periódico Portafolio en su artículo “Fitness”, negocio a toda máquina”, hace referencia a como esta idea de negocio año tras año coge fuerza, tanto así que Colombia es el cuarto país de Latino América que más cantidad de gimnasios y usuarios tiene. Según el gerente comercial de Gym Shop Michel Somford: *“Colombia se ha convertido en un mercado clave para la incursión de productos fitness en América Latina; esto, debido a que además de ocupar el cuarto lugar de la zona en número de gimnasios y usuarios, es un país donde esta cultura va en aumento”*.

La universidad de Virginia, Estados Unidos, Regent University en el año 2012, evaluó el caso “Bodytech: Emprendimiento, estrategia y retos”. Algunas conclusiones relevantes obtenidas por GALLUP (empresa especializada en realizar encuestas

masivas) que ayudarán a la creación del emprendimiento en el cual está basado esta tesis, fueron: 1) Para el año 2007 el 53% de la población Latinoamericana frecuentaban realizar ejercicios físicos por lo menos una vez a la semana. 2) De ese 53% eran en su mayoría hombres (61%) y el resto mujeres (47%). 3) Los porcentajes también varían según el estatus socioeconómico, del 53% inicial que frecuentaban realizar actividad física por lo menos 1 vez a la semana, 73% son de niveles socioeconómicos más altos y el 47% entre los estratos más bajos. (Castillo, 2012)

Es claro que para las personas la vida saludable y el ejercitarse con mayor frecuencia es cada vez más importante. De igual forma estamos compitiendo contra un factor vital y determinante a la hora de escoger donde entrenarse el cual es el tiempo, pero no sólo el tiempo que dure el entrenamiento, sino el tiempo que dure la persona en desplazarse hasta llegar el lugar donde lo va a realizar. Bodytech, la cadena más grande y utilizada de gimnasios convencionales en Colombia, buscó la mejor manera de llegarles a los usuarios diferenciándose de los competidores. Principalmente se enfocó en garantizarles a sus clientes entrenamientos con máquinas de alta tecnología, establecimientos en las zonas rurales y ofrecerles entrenadores altamente capacitados. Lo anterior llevó a que dicha empresa cerrara el año 2017 con 300.000 clientes en todo el país. (Quintero, 2017) Estas cifras demuestran como el mercado 'Fitness' en Colombia está creciendo de manera exponencial.

## **4.2 Estilos de Gimnasios**

Anteriormente se hablaba únicamente de los **gimnasios convencionales**, conocidos por tener espacios determinados y diferenciados para el levantamiento de pesas, realizar ejercicios de capacidad pulmonar y para ejercitar la zona abdominal. Normalmente estas

son rutinas que combinan de 2 a 3 clases de músculos por sesión y lo que se busca como finalidad es aumentar la masa muscular. El tiempo de permanencia no tiene límite alguno, simplemente consta en realizar la rutina completa. Generalmente esta rutina es guiada por un instructor, ya sea personalizado o comunal.

En Colombia y específicamente en Bogotá, las cadenas más reconocidas en cuanto a gimnasios convencionales son: Bodytech con distintos planes de afiliación cada uno con un precio diferente. Entre los planes se encuentran: Estándar de 3 meses con un costo desde \$223.763 mil pesos hasta \$637.500 mil pesos, 6 meses desde \$384.000 mil pesos hasta \$1'040.000 mil pesos ó 12 meses con un costo que oscila entre los \$894.000 mil pesos hasta los 2'550.000 mil pesos. En este gimnasio cuenta con servicios como: Cardio, musculación, estiramiento, spinning, clases grupales, zonas húmedas y suspensión.

Otra cadena reconocida de gimnasios convencionales en Bogotá es Hard Body, que cuenta con 5 sedes en diferentes sectores de la capital. Los precios se encuentran entre los \$114.900 pesos que es el valor correspondiente a 1 mes, hasta los \$549.000 que cuestan el combo de 12 meses. Es importante tener en cuenta que, si se paga el valor del mes o de los 3, 6 o 12 meses, se cuenta con la opción de ingresar a todas las sedes que hay de este gimnasio y participar en las clases grupales que hay en las diferentes sedes.

En Colombia, más específicamente en Bogotá, en los últimos 5 años se ha visto un incremento en la apertura de diversos gimnasios, cada uno con características y metodologías deportivas diferentes, innovadoras y que se adaptan al gusto de los usuarios. Ejemplos como “Black Box”, gimnasio especializado en boxeo y

entrenamiento funcional con un diferencial de clases a oscuras, con luces neón, donde los usuarios pueden experimentar una nueva manera de ejercitarse. Otro ejemplo como “Cyglo Colombia” busca cambiar la manera de hacer ”spinning” tradicional y enfocarse en brindarle nuevas experiencias al usuario, mediante clases de 45 minutos en las que se hace el entrenamiento a oscuras y las luces de neón de las bicicletas son las protagonistas junto con la música, que en la mayoría de las ocasiones es en vivo.

Desde hace un tiempo se está hablando de los gimnasios Crossfit cómo una técnica de entrenamiento que consolida diferentes disciplinas deportivas en sesiones de máximo 1 hora. Crossfit busca mejorar en cada uno de sus entrenamientos la condición física, la resistencia muscular, la velocidad, coordinación, entre otros aspectos. A diferencia de los gimnasios convencionales, cada entrenamiento de esta modalidad combina distintos músculos y no se enfoca en solo uno o dos.

Del 2006 en adelante se empieza a crear un revolcón en el sector Fitness, se crea una nueva opción para hacer deporte en Bogotá llamada Step Ahead, que cuenta con innovadoras formas de entrenar y acondicionar los músculos. Hoy en día cuentan con 5 sedes en diferentes zonas de Bogotá y entrenadores profesionales.

En la página de Crossfit Bogotá, uno de los pioneros en este modelo de negocios en esta ciudad, se describe esta modalidad cómo; “CrossFit se define como un sistema de entrenamiento de fuerza y acondicionamiento basado en ejercicios funcionales constantemente variados realizados a una alta intensidad”. Los precios de inscripción de Crossfit oscilan entre los \$50.000 mil pesos por clase, \$350.000 por mes hasta los \$2.940.000 el año.

En los últimos años una cadena nueva que ingresó a competir en el sector convencional es Stark Smart Gym. Su principal diferenciador de las de más cadenas anteriormente nombradas, adicionales a su reducido costo mensual \$89.000, es que no es necesario pagar una membresía para poder realizar la primera inscripción y disfrutar de sus servicios. Stark Smart Gym se encuentra situado en Bogotá. Cuenta con 6 sedes, en donde se encuentran máquinas de última tecnología, bien sea para realizar levantamiento de pesas como para hacer cardio. Adicionalmente sin ningún costo adicional se puede participar en las clases de entrenamiento funcional, Bodycombat y de suspensión que se realizan en diferentes horarios durante el día.

Con Gymbol queremos ser parte de ese grupo de gimnasios innovadores que están cambiando la industria. A través de la experiencia innovadora que de mezclar la pasión con el ejercicio queremos posicionarnos y ser referentes y líderes innovadores del sector Fitness en Bogotá y en Colombia.

## 5. Modelo de Negocio

Modelo de Negocio CANVAS					
Diseñado por la compañía :		Gymbol	Diseñado por:	Juan Sebastián / Carlos Rincón	Fecha: 20/05/2018
<b>ALIANZAS CLAVE</b> 	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b>  Publicidad y Mercado Limpieza de las instalaciones Calidad	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>  Nuestros servicios de entrenamiento funcional combinado con entrenamientos basados en la técnica del fútbol, buscan satisfacer las necesidades de los clientes apasionados por el fútbol que busquen perfeccionar su bases, logrando así convertir una simple clase de gimnasio en una experiencia única para el usuario, donde podrá sentirse como en un entrenamiento de un equipo profesional de fútbol.	<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b>  Promociones Estrategias de fidelización Relación personalizada	<b>SEGMENTO DE CLIENTES</b>  Hombres y mujeres de 18 años en adelante que buscan perfeccionar y mejorar la técnica del fútbol pero así mismo quieren realizar entrenamientos funcionales, que combinen el acondicionamiento muscular de las clases convencionales de los gimnasios con la técnica del fútbol.	
Influenciadores de Fútbol Equipos de Fútbol Empresas de bebidas energizantes	<b>RECURSOS CLAVES</b>  Aportes de los socios Financiamiento por bancos		<b>CANALES</b>  Voz / Voz Redes sociales Estrategias BTL		
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>  Constos de Financiación Marketing y publicidad Costo de mercancia Costo de personal Otros costos indirectos		<b>INGRESOS</b>  Eventos Afiliaciones / Membresías Publicidad Lanzamientos con aliados estratégicos			

Ilustración 6 CANVAS

Elaborado por: Rincón y Tafur 2018

## **6. Plan de Mercadeo**

El plan de acción anual se enfocará principalmente en construir un local en Bogotá, donde los usuarios puedan realizar su entrenamiento y de igual forma conozcan la metodología implementada en esta nueva modalidad de entrenamiento. Los amantes del fútbol y, porque no, los no amantes, podrán disfrutar de un innovador entrenamiento, que recopile ejercicios donde se involucren diferentes músculos, pero enfocado en técnicas de fútbol. De igual forma tendrán la oportunidad de recuperarse de lesiones o molestias mediante nuestra asistencia especializada de deportólogo, el cual funcionará como una terapia y una guía de recuperación física.

Durante el primer año, es de vital importancia que el público conozca la marca Gymbol, que comience a sentirla cercana y logremos incrementar usuarios cada mes. La cámara de comercio de Medellín, en su programa de “Semana de actualización Gerencial” con título “Estrategias de Marketing”, escrita por Jorge Iván Quiroga habla de cómo algunos años atrás, se enganchara al 80% de las personas con comerciales de televisión de 30 segundos y cómo hoy es necesario tener por lo menos cuatro veces la cantidad de comerciales para intentar llegarle a la mitad de esas personas.

La era digital está consumiendo la televisión, es por esto que las estrategias digitales están cogiendo cada vez más fuerza. Lo anterior se logrará mediante distintas estrategias de mercadeo, como estrategias digitales, donde utilizaremos diferentes influenciadores, bien sean deportivos o youtubers, para así poder llegarles a los clientes de una forma penetrante y eficaz. Por otro lado buscaremos mediante nuestras redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter), ganar seguidores que se convertirán en posibles usuarios.

En este primer año es importante identificar aquellas empresas aliadas y equipos de fútbol, para de esta forma, lograr hacer acuerdos que sean de beneficio mutuo. Empresas nuevas relacionadas con deporte que, de igual forma, estén comenzando podrán hacer publicidad en nuestras instalaciones y ofrecer sus productos, dándose a conocer con nuestros clientes y satisfaciendo más necesidades de los mismos.

Luego de habernos reunido con Christian Knudsen, CMO de la aplicación Fitpal empresa encargada de realizar convenios con más de 420 gimnasios en Bogotá y Cali para que los usuarios paguen únicamente una sola inscripción y puedan realizar clases en los gimnasios que deseen durante el mes, pudimos evidenciar que realizar una alianza estratégica con esta empresa es de gran ayuda para nuestro negocio, pues en los meses de menor rotación de usuarios, junio, julio y diciembre, es donde, por medio de dicha aplicación, usuarios que, de pronto, no sean clientes directos nuestros, podrán disfrutar de nuestras clases reservándola por medio de Fitpal. De esta forma lograremos incrementar nuestro número de usuarios por clase y estaremos haciendo publicidad, dándonos a conocer en esta aplicación que hoy en día es de las aplicaciones más utilizadas en Bogotá.

En Gymbol realizaremos eventos en los diferentes meses del año, los cuales involucren a nuestros usuarios y atraigan a nuevos clientes a participar y formar parte de los mismos. Contaremos con eventos como: Minitorneo de fútbol 5, torneo de 21, torneos de reacción y velocidad, remates al arco, entre otros. Los anteriores tendrán un costo adicional a la inscripción mensual.

Lunes – viernes	5:00 am – 13:00 pm	14:00 pm – 10:00 pm
Sábados	7:00 am – 13:00 pm	14:00 pm – 17:00 pm
Domingos - Festivos	7:00 am – 13:00 pm	14:00 pm – 16:00 pm

**Tabla 3 Horarios de Atención**

### **6.1 Plan de Diseño y Ejecución del Servicio**

Gymbol es un centro de entrenamiento funcional enfocado en el desarrollo de técnicas de fútbol, que combina diferentes rutinas y modalidades de entrenamiento. Con personal altamente capacitado entregamos el mejor servicio a nuestros usuarios y experiencias únicas que satisfagan sus necesidades. En sesiones de aproximadamente 1 hora, lograremos que nuestros clientes vivan un entrenamiento similar al de un equipo profesional de fútbol, pero en un espacio reducido, donde encuentren máquinas especializadas para el fortalecimiento de los músculos. Por otro lado, contamos con servicio de recuperación para lesiones y acondicionamiento físico. Por medio de deportólogos hacemos seguimiento y ejercicios técnicos para que la recuperación sea efectiva.

Gymbol cuenta con las siguientes clases y servicios:

- Clases Grupales basadas en Técnicas Fútbol
- Funcionales basadas en Técnicas Fútbol
- Suspensión basada en Técnicas Fútbol
- Entrenamiento 360 basado en Técnicas de Fútbol
- Acondicionamiento Físico
- Recuperación de lesiones

Buscamos entregarle a nuestro cliente el mejor servicio y la mejor experiencia. Por medio de nuestra App los usuarios podrán reservar las clases de acuerdo a su disponibilidad y de igual forma podrán realizar seguimiento a su entrenamiento y a su historia médica desde el momento de afiliación en adelante. Con lo anterior mantendremos informado al cliente constantemente y lograremos hacer una relación más estrecha entre este y Gymbol.

El diseño del espacio del establecimiento se realizará todo en base al campo de fútbol, es decir, que dentro de este es donde se realizará el entrenamiento y por lo tanto los materiales se implementarán de acuerdo al entrenamiento o rutina que se vaya a realizar. Por otro lado, estará un espacio a parte donde se encontrarán las máquinas de cardio, trotadoras y bicicletas, al igual que el sector de recuperación de lesiones, el cual deberá estar junto con el de cardio. De esta forma se busca optimizar los espacios del gimnasio. En la parte visual, se dividirá en dos partes, el sector donde está la cancha de fútbol será similar a una cancha real, buscando que los usuarios se sientan entrenando en un espacio acondicionado al profesional y por otro lado estará la parte de cardio y recuperación física, que será como estar en un camerino. Lo anterior hace que ir a entrenar a Gymbol sea único, sea diferente a lo antes visto en esta ciudad.

Buscamos tener un espacio donde los clientes cuenten con todas las herramientas para satisfacer sus necesidades, por esta razón contamos con un expendio de suministros saludables, donde los usuarios puedan disfrutar de bebidas a base de proteína, bebidas energizantes, snacks, entre otros alimentos.

## 6.2 Ficha Técnica

<b>Gymbol</b>	REVISIÓN: 20 Mayo 2018    PAG 1 DE 1
<b>FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO/ PRODUCTO</b>	
<b>Servicio/Producto:</b> Centro de acondicionamiento físico.	
<b>NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO O RESULTADO:</b> Gymbol.	
<b>CLIENTES:</b> Jóvenes y adultos de 18 años en adelante apasionados por el deporte con mayor interés en el fútbol.	
<b>PROCESO:</b> El usuario debe inscribirse en nuestro programa, bien sea en nuestras instalaciones o por el App, para poder formar parte de nuestras clases grupales que tienen una duración de 1 hora donde se combinan entrenamientos funcionales con fundamentos de técnica de fútbol.	<b>PROCEDIMIENTO ASOCIADO:</b> El cliente al inscribirse podrá formar parte de las clases prestadas en nuestras instalaciones. Tendrá inicialmente una valoración médica generando así una historia clínica a la que se le estará haciendo seguimiento constante y se evaluará si las metas buscadas fueron alcanzadas.
<b>CARGO O ROL RESPONSABLE DEL PRODUCTO O SERVICIO:</b> Entrenadores profesionales y especialistas médicos y deportólogos para realizar las valoraciones y las recuperaciones de lesiones.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO:</b> Gymbol es un centro de entrenamiento funcional enfocado en el desarrollo de técnicas de fútbol, que combina diferentes rutinas y modalidades de entrenamiento.	
<b>NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES:</b> La necesidad de los clientes es encontrar un espacio donde puedan mejorar la técnica del fútbol y hacer ejercicio al mismo tiempo, que quede dentro de la ciudad y sea rápido y efectivo.	
<b>REQUISITOS LEGALES:</b> Registro matrícula mercantil, NIT, RUT, requisitos de funcionamiento, Registro de centro de acondicionamiento físico, licencia de seguridad, licencia del ley y salud, CAF Centro de Acondicionamiento Físico, comunicación de apertura de establecimientos.	
<b>REQUISITOS TÉCNICOS:</b> Contar con las normas de seguridad específicas para que los usuarios estén seguros.	
<b>ARGUMENTOS DE VENTA:</b> El cliente está pagando no sólo por un entrenamiento sino por una experiencia, un estilo de vida relacionado con fundamentación de fútbol y entrenamiento funcional.	
<b>REQUISITOS PARA UTILIZAR PRODUCTO/SERVICIO:</b> - El cliente debe estar adscrito a una EPS. - Debe realizar los exámenes médicos previos a iniciar con las sesiones.	
<b>PRECIO:</b> El precio de la mensualidad será de \$150.000 por persona.	
<b>QUE LO HACE DIFERENTE A LOS DEMAS PRODUCTOS SUSTITUTOS/COMPETENCIA DEL MERCADO:</b> El valor agregado de nuestro centro es la relación que hay entre el entrenamiento funcional y la técnica del fútbol además de tener personal altamente capacitado en entrenamiento de fútbol de alto rendimiento.	
<b>REQUISITOS DE OPORTUNIDAD:</b> El Usuario deberá realizar el pago mensual antes de iniciar la primera clase.	<b>REQUISITOS DE TIEMPO:</b> El usuario puede reservar su clase por medio del App o ir presencialmente a reservarla. La duración de cada sesión es de 1 hora y el cliente puede hacer las sesiones que quiera al día.
<b>SITIO DE ENTREGA (Instalaciones o equipos para desarrollar el servicio):</b> La instalaciones de Gymbol cuentan con todos los equipos para que los usuarios puedan realizar su entrenamiento.	
<b>REQUISITOS A FINES AL TIEMPO ESTABLECIDO:</b> Velar por el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo de cada uno de los usuarios.	
<b>EQUIPOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL SERVICIO/PRODUCTO:</b> En nuestras instalaciones contamos con una cancha de fútbol 8 de pasto sintético donde se realiza la mayor parte del entrenamiento. Adicionalmente contamos con balones Nr 4, bicicletas y caminadoras para realizar cardio o ejercicios de recuperación, bandas elásticas, conos, barras, maquina multiusos, entre otras máquinas.	
<b>CARGO/ROL RESPONSABLE DE APROBACION DEL PRODUCTO/SERVICIO:</b> Gerentes.	
<b>PUNTOS DE CONTROL DEL PROCESO:</b> Contamos con personal altamente capacitado que guiará a los usuarios durante todo el entrenamiento y a lo largo del tiempo para cumplir las metas a corto y largo plazo.	
<b>VIGENCIA ESPERADA:</b> Las instalaciones tendrán un tiempo de funcionamiento de 5 años como mínimo.	
<b>PERIODICIDAD:</b> De acuerdo al plan obtenido por el cliente.	
<b>CONDICIONES DE CONSERVACIÓN:</b> Debido al uso diario de la cancha y las máquinas, se debe hacer un mantenimiento preventivo cada mes.	
<b>CONDICIONES DE CONFIDENCIALIDAD:</b> No requiere.	
<b>PROXIMA REVISIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO:</b> 6 meses.	

Tabla 4 Ficha Técnica

### 6.3 Organigrama

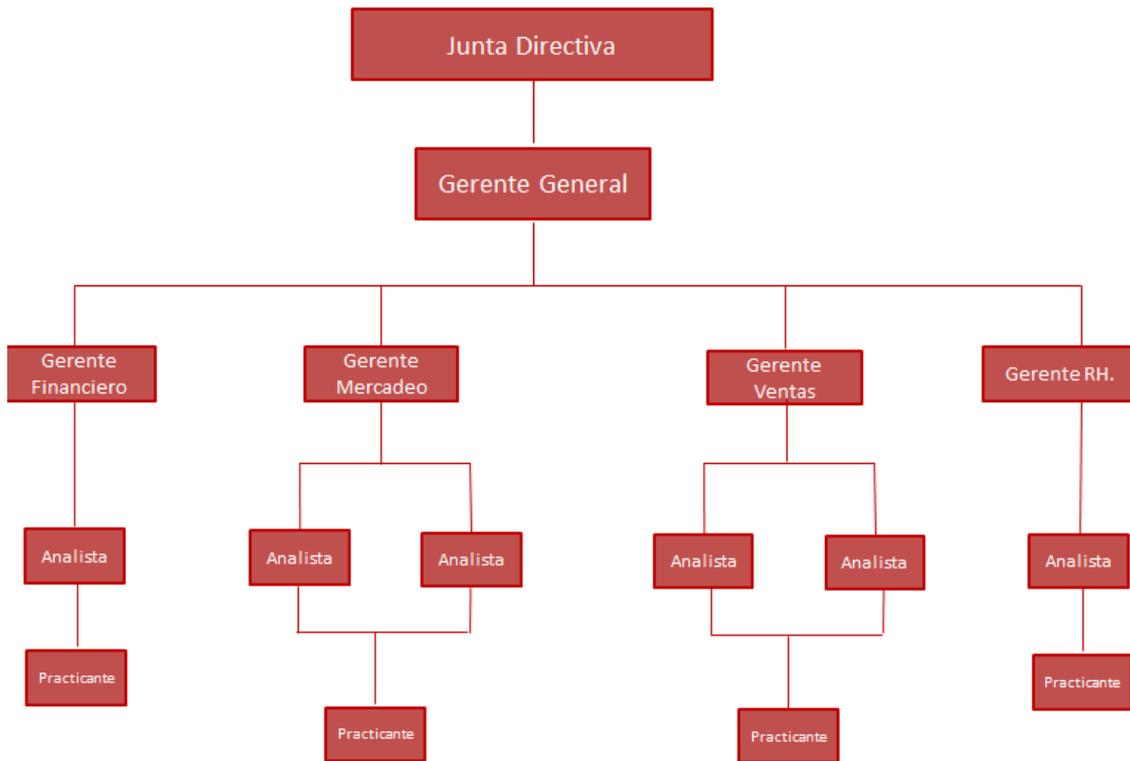


Ilustración 7 Organigrama

Elaborado por: Rincón y Tafur 2018

## 6.4 Mapa de Procesos



Ilustración 8 Mapa de Procesos

Elaborado por: Rincón y Tafur 2018

## 6.5 Diagrama de Procesos

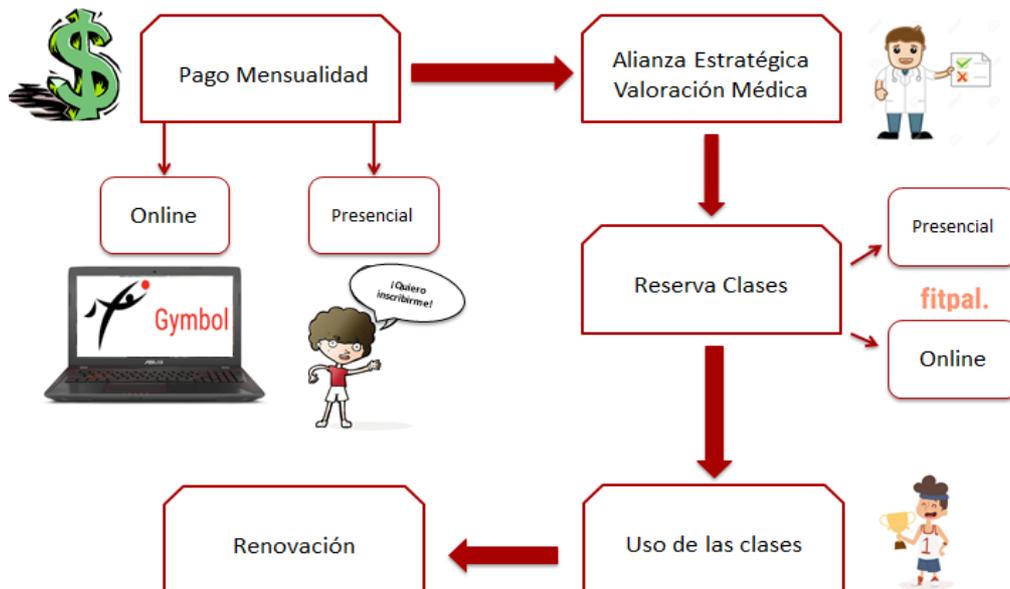


Ilustración 9 Diagrama de Procesos

Elaborado por: Rincón y Tafur 2018

## 6.6 Estudio Organizacional

### 6.6.1 Visión y Misión

**Misión:** mejorar la calidad de vida de las personas, mezclando el ejercicio funcional y la pasión por el fútbol.

**Visión:** Generar una mayor relación entre la pasión por el fútbol y el ejercicio funcional en las 20 localidades de Bogotá para el año 2023, proporcionándole a los usuarios mejoras continuas en la técnica de estas modalidades con espacios adecuados para practicarlos.

### 6.6.2 Políticas y Valores

Políticas: en Gymbol establecimos 5 políticas que deben ser cumplidas ante cualquier circunstancia.

1. *Empleados felices y comprometidos: la contratación de los empleados se llevará a cabo a través de contrato laboral, teniendo en cuenta que eso genera sentido de pertenencia por la misma. También para Gymbol es importante darles a sus empleados todos lo establecido por ley, en especial salud.*
2. *Espacios Limpios y Ordenados: para el bienestar de nuestros clientes y empleados, los espacios de Gymbol siempre estarán limpios y disponibles para su uso. En caso de ensuciarse, el personal de limpieza será el primero en llegar.*
3. *Atracción y retención de clientes: a través del ofrecimiento de un excelente plan de mercadeo que mezcle la necesidad de ejercitarse con la pasión por el fútbol atraeremos hombres y mujeres. Una vez los clientes hagan parte de Gymbol, conoceremos sus necesidades y gustos puntuales y enfocaremos nuestros servicios según los gustos de nuestros clientes.*

4. *Bonificaciones: los empleados, puntualmente los entrenadores, que logren retener clientes, tendrán una bonificación que aumentará su pago mensual y será una bonificación extra-salarial.*
5. *Comunicación: la comunicación con nuestros grupos de interés es el insumo más importante. Por eso la política de comunicación radica en tener contacto directo con nuestros clientes para conocer sus dolores, opiniones y tener retroalimentación permanente.*

Valores: Los valores de Gymbol son: pasión por el trabajo que hacemos todos los días buscando cambiar los hábitos de vida de nuestros clientes y llevándolos a tener vidas saludables a través del ejercicio y la pasión por el fútbol. Gratitud por los clientes que depositan en nosotros su pasión por el fútbol y necesidad por llevar una saludable, respeto por cada uno de los miembros de nuestros grupos de interés, porque gracias a todos y cada uno de ellos podemos estar abiertos al público, responsabilidad por los mismos grupos de interés, velando por cumplir a cabalidad todas las responsabilidades con todos y cada uno de ellos. Finalmente la sensibilidad por nuestros clientes, para poder lograr que nos vean como un aliado para llevar una vida sana a través de la pasión por el fútbol.

### 6.6.3 DOFA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal altamente capacitado.</li><li>• Recuperación física y de lesiones (Deportologo).</li><li>• Instalaciones innovadoras.</li><li>• Diseño visual similar al profesional.</li><li>• Máquinas y materiales modernos y especializados.</li></ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de experiencia en el modelo de negocio.</li><li>• Adaptación de la cultura futbolera en Bogotá</li></ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Luego de hacer un análisis del entorno, evidenciamos que Bogotá carece de gimnasios enfocados en implementar las técnicas del fútbol dentro de sus rutinas.</li><li>• Las escuelas y academias de fútbol para realizar entrenamientos relacionados con este deporte están ubicadas a las afueras de la ciudad.</li><li>• Las escuelas y academias de fútbol son dirigidas principalmente para niños y niñas.</li></ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Existe gran variedad de gimnasios tradicionales y gimnasios que ofrecen nuevos métodos de entrenamiento.</li><li>• Una nueva tendencia que está creciendo son los gimnasios de bajo costo.</li></ul>

Tabla 5 DOFA

Elaborado por: Carlos Rincón y Juan Tafur 2018

## 6.7 Aspectos Legales

La Cámara de Comercio de Bogotá, en su función de gestión empresarial da las pautas claras para todos los establecimientos que van a iniciar actividades. Por eso es importante empezar por mencionar que Gymbol va a abrir como un establecimiento comercial que ofrece entrenamientos enfocados al fútbol. A diferencia de muchos establecimientos deportivos, Gymbol no tendrá contratado a personal médico, por lo que no podrá ser registrado como una IPS (Instituto Prestador de Salud). Gymbol será registrada ante la Cámara de Comercio como un establecimiento comercial de actividad física.

Teniendo en cuenta lo anterior y según las recomendaciones de Cámara de Comercio, Gymbol para su entrada a funcionamiento necesita los siguientes aspectos legales:

- Matrícula Mercantil Vigente, la cual se puede solicitar a más tardar un mes después de la entrada en operación. La Matrícula Mercantil, según la CCB, es el registro que certifica la existencia y constitución de las empresas y los negocios.
- Certificado Sayco & Acinpro: es el certificado que protege los derechos de autor en caso de utilizar obras de arte o música. Para el caso de Gymbol no aplica, ya que se utilizará Spotify, que es una aplicación móvil que cuenta con una membresía mensual y la cual ya tiene permiso para la reproducción de música.
- Registro Nacional de Turismo: no aplica para Gymbol, ya que es el registro aplicable solamente para empresa y organizaciones prestadoras de servicios de turismo según el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006.
- Concepto Sanitario: de acuerdo con la Ley 9 de 1979, todos los establecimientos comerciales e industriales, tienen que cumplir con las obligaciones que expone

la Ley. Es importante tener en cuenta que la Ley, busca la protección del medio ambiente. Gymbol e acogerá a la Ley para poder iniciar y mantener la opresión.

- Uso del suelo: se harán los respectivos trámites según la ubicación de Gymbol, de acuerdo con Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación de Bogotá respecto al uso de suelo y se solicitará el certificado de Uso de Suelo a la Oficina de Planeación.
- Certificación de intensidad auditiva: Gymbol al ser un establecimiento comercial, está clasificado por la Secretaría de Ambiente de Bogotá como Sector C, con ruido intermedio Restringido. Donde los niveles máximos permitidos en decibeles son: durante el día 70 decibeles y durante la noche 60 decibeles.
- Registro de Publicidad Exterior: La Secretaría Distrital de Ambiente, una vez se hayan hecho los trámites y diligenciamientos respectivos de documentos, solicita el pago correspondiente según el tamaño y naturaleza del aviso. Para el local donde operará Gymbol, se va a emplear un aviso entre 3 a 10m<sup>2</sup>, por lo que se deberá realizar el pago del 50% de un SMMLV durante 4 años.
- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios: a través de la página web del cuerpo de Bomberos de Bogotá, se solicitará la visita de inspección. La visita de inspección se debe solicitar en cualquier SuperCADE y tendrá un costo de 52.100 pesos, correspondiente a dos salarios mínimos diarios. Tarifa establecida para establecimientos nuevos. Se seguirá con el trámite y dependiendo de la calificación otorgada, se asignará el número de visitas. En caso de ser “riesgo bajo” se diligenciará un formulario por el solicitante y se le pondrá sello de aprobado, caso de ser “riesgo alto”, se asignará una visita.
- Lista de precios: los precios de los diferentes programas de Gymbol se deberán hacer visibles dentro del establecimiento.

- Comunicar la apertura del establecimiento al comandante de estación o subestación de la Policía Nacional de Colombia de la jurisdicción.
- Ley 729 de 2011 crea los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física de Colombia (CAPF), son centros que prestan servicios de recuperación, rehabilitación, y demás actividades corporales a través del deporte orientados por profesionales deportivos o expertos en educación física o profesionales de la salud.

### **6.8 Aspectos Tributarios**

Inscripción en el RUT (Registro Único Tributario), al pertenecer Gymbol régimen simplificado, el RUT debe estar en un lugar visible una vez se expida.

Inscripción en RIT (Registro de Información Tributaria), es el mecanismo de identificación, ubicación y clasificación de los contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio, Avisos y Tableros.

Impuestos aplicables: para Gymbol en su primer año de funcionamiento aplicarán los siguientes impuestos establecidos por la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales):

- Impuesto de Renta: pago anual, de carácter nacional y grava las utilidades que haya generado la empresa desde 1 de enero (o comienzo de actividades) hasta el 31 de diciembre del año correspondiente. Aplica para Gymbol, pero durante los primeros dos años de funcionamiento es de 0%, e irá incrementando gradualmente hasta el año 6 de funcionamiento, en el cual adoptará la tarifa general, según el capítulo 7 del Régimen Tributario Colombiano.

- IVA: de carácter nacional que grava la venta de bienes muebles y servicios. La tarifa es del 19% del valor del producto/servicio. Aplica para Gymbol.
- ICA: Impuesto de Carácter Municipal, que grava toda actividad industrial, comercial y de servicios. Aplica para Gymbol.
- Retención en la Fuente: pago anticipado del Impuesto de Renta.
- Gravamen a los movimientos financieros: grava las transacciones financieras mediante la disposición de los dineros depositados en cuentas corrientes. Tarifa de 4 pesos por cada mil depositados. Aplica para Gymbol.
- Impuesto al patrimonio: Impuesto que grava la riqueza de las empresas, es decir, el patrimonio líquido de las empresas a 1 de enero.

### **6.9 Aspectos de Funcionamiento**

Gymbol es un negocio que va a manejar dos tipos de contrato, laboral y por prestación de servicios. Para el contrato laboral, Gymbol S.A.S es el encargado de pagar la ARL (Administradora de Riesgos Laborales) de los empleados que estarán contratados bajo esta modalidad. Principalmente el personal administrativo y máximo dos entrenadores estarán contratados de esta forma. Según el Decreto 1607 de 2002, las actividades de oficinas y/o despachos profesionales están clasificados como Riesgo I, lo que significa que es el nivel de riesgo más bajo y su pago dependerá del monto de la nómina (Sección financiera se muestra el detalle). Los entrenadores se clasifican como Riesgo II, como Actividades Deportivas Profesionales y el detalle del pago correspondiente a la ARL está expuesto más adelante.

Es importante tener en cuenta que para el personal que estará contratado por prestación de servicio existe la siguiente condición según el Decreto Número 0723 de 2013: los

empleos que estén clasificados entre Riesgo I, II y III, deben ser pagados por el contratista, mientras que los Riesgos IV y V son pagados por el contratante. Una vez dicho esto, los entrenadores y demás personal que sea contratado por prestación de servicios, tienen la obligación de pagar su afiliación a la ARL para poder también hacer el respectivo por sus servicios. Por ende, Gymbol asumirá el pago de ARL del personal administrativo, que son tres personas y de los dos entrenadores contratados a través de contrato laboral.

#### **6.10 Registro de Marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio**

A continuación, se expondrán los pasos que sugiere hacer la Superintendencia para el respectivo registro de marca.

- ✓ Conocer que es una marca y que se puede registrar como marca. En este caso Gymbol S.A.S es el distintivo del servicio de gimnasios enfocados en fútbol que va a ser reconocido como marca.

La marca Gymbol será una marca mixta (nominativa y figurativa) ya que tendrá la palabra Gymbol y el logo en el mismo espacio.

- ✓ Consultar si Gymbol como marca y/o nombre de una organización está registrada ante la Súper. Ya se hizo el trámite de búsqueda, lo que arrojó que la palabra no ha sido utilizada y no se encuentra registra, por lo que se puede seguir con el trámite.

- ✓ Se define el servicio que se va a prestar y que va a estar identificado bajo el nombre que se va a registrar.
  
- ✓ Se presenta la solicitud ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) en físico o de manera electrónica con los documentos mencionados anteriormente en perfecto orden.
  
- ✓ Si la presentación y solicitud del registro es vía digital, se deben pagar 332,500 pesos mientras que en físico 405,500 pesos.
  
- ✓ La SIC tendrá 15 hábiles para evaluar toda la información y documentos entregados. Si la SIC requiere correcciones o documentos adicionales, notifica al solicitante, quien tiene 60 días hábiles para entregar la información faltante.
  
- ✓ Al tener toda la documentación correcta, la SIC tiene la potestad de aprobar o no la marca con el respectivo logo. Al no estar aprobada la marca, puede llamar a audiencia o recurrir a otros métodos para el establecimiento de la marca y su respectivo logo.

### **6.11 Registro en la Cámara de Comercio de Bogotá**

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) permite la creación de personas jurídicas bajo la modalidad de S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificadas) de forma virtual. Es de gran ayuda para Gymbol tener la facilidad de agilizar estos trámites en línea teniendo en cuenta que la forma jurídica ideal para el emprendimiento es la S.A.S.

Para la constitución y registro de la empresa ante la CCB, es obligatorio contar con los siguientes requisitos:

- ✓ Contar con registro de pre-RUT en la DIAN.
- ✓ Todos los constituyentes de la sociedad deben tener firma digital (Token virtual – SAS virtual) con validez de 30 días a partir de la descarga.
- ✓ Se permiten solamente 10 constituyentes o accionistas por solicitud.
- ✓ Se permite inscribir un establecimiento de comercio el cual debe ser de la propiedad de la sociedad
- ✓ Solo se cuenta con 30 días calendario para realizar los trámites una vez se haya hecho la solicitud.

Una vez se cumplan con los requisitos expuestos anteriormente, se puede proceder a llenar los datos de contacto y número de inscripción del RUT, el formulario de la CCB para el registro y constitución de la sociedad, el registro de las firmas digitales de los miembros de la sociedad y se finaliza el proceso con el pago de registro.

El pago del registro oscila entre los 426,000 y 500,000 pesos colombianos, ya que el pago de la matrícula de los comerciantes se fija sobre el total de activos, que para la entrada en funcionamiento de Gymbol estarán entre 40 y 67 millones de pesos colombianos.

Por último, la inscripción de actas, libros y documentos en la CCB es fundamental para el funcionamiento y operación de Gymbol. Los libros de registro de socios o accionistas

y los de actas de asamblea y juntas de socios. Importante tener en cuenta que la inscripción de libros no genera cobro de impuesto de registro.

## 7. Plan Financiero

Para el emprendimiento expuesto en esta tesis se tomaron en consideración supuestos importantes para elaborar el Capítulo Financiero. Para la inversión, primer año de funcionamiento se tomaron cifras reales del mercado y se tuvo en cuenta la capacidad de endeudamiento e inversión de los socios.

Para las proyecciones del proyecto se tomaron se decidió hacerlos mes a mes para el primer año y se hicieron también proyecciones para los primeros cuatro años de funcionamiento. Es importante tener en cuenta que se tomaron los primeros cuatro años porque se quiere mostrar evidencia de cómo sería el primer año de funcionamiento (Año 4) habiendo pagado el préstamo para entrar en operación.

### 7.1 Inversión

Para entrar en operación, Gymbol debe contar con todos los insumos necesarios. A diferencia de un Fútbol 5 o la competencia, nosotros que ofrecer un servicio completo y robusto para ejercitar el cuerpo y para eso necesitamos las siguientes máquinas.

Materias Primas			
Cantidad	Ítem	Valor Unitario	Precio Mercado
10	Caminadora Eléctrica Magna Profit	2.500.000	25.000.000
10	Bicicleta Spinning WT9.2	689.000	6.890.000

5	Banco EVO 393	389.000	1.945.000
5	Soporte Abdomen Dominadas Y Fondos Rk4201	547.900	2.739.500
3	Multifuerzas 18	1.269.000	3.807.000
3	Banco Ejercicio Multiple Predicador Kfbh-3	1.077.900	3.233.700
10	Balón De Peso 4Kg Caucho Naranja	31.900	319.000
5	Bola De Gimnasia De 65Cms	31.900	159.500
12	Bandas De Poder (Todos los colores)	41.900	502.800
5	Set De Bandas 3 Piezas	39.900	199.500
12	Mancuerna Encauchetada Hexagonal	38.900	466.800
3	Lazo Para Salto Con Peso	35.900	107.700
20	Balon de Fútbol Gris Magnum	105.000	2.100.000
2	Conos Deporte x 12 und	95.000	190.000
3	Cono Grande x 6 und	69.900	209.700
30	Peto Deportivo de Fútbol	7.000	210.000
1500	Gramas sintética x m2	30.000	45.000.000
2	Cancha 8x4 ft	79.990	159.980
4	Cancha 6x6 ft	59.990	239.960
2	Computador	1.100.000	2.200.000
2	Lockers x 6 und	576.000	1.152.000

1	Cámaras de Seguridad x 8 und	879.000	879.000
1	Muebles y enseres	800.000	800.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 98.511.140</b>

Tabla 6 Materias Primas

Dentro de la tabla anterior se encuentra a hoy el precio de todos ítems que Gymbol necesita para poder entrar en funcionamiento.

La tabla a continuación es el resumen de todos los costos y gastos que se tienen que tener en cuenta para que Gymbol entre en operación.

<b>Préstamo e Inversión</b>	
Máquina	98.511.140
Publicidad	20.000.000
Montaje Legal	516.450
Adecuación	3.000.000
Capital	40.878.762
<b>Total</b>	<b>162.906.352</b>

Tabla 7 Préstamo e Inversión

## 7.2 Proyección de Ventas

Para el primer año de funcionamiento se estableció un precio definido por los autores y basados en la información recopilada del mercado. Soccer Body, competidor importante ubicado en Bulevar Niza ofrece su inscripción mensual por 300.000 pesos. Teniendo en cuenta que el servicio ofrecido por ellos no cuenta con servicio de máquinas sino solamente de entrenamiento en cancha, consideramos que el precio ideal para entrar en funcionamiento, atraer y retener clientes es de: 378.000 pesos. El aumento del precio durante los cuatro años siguientes va a estar sujeto el premio de variación del IPC que es aproximadamente del 3%.

A continuación se mostrará la proyección de ventas mes a mes durante los 4 años. En la primera gráfica de cada año se mostrará la venta estimada de inscripciones evidenciando los meses y periodos de estacionalidad que son los meses de: enero, julio y agosto, meses que coinciden con el periodo general de vacaciones.

En la segunda gráfica se evidencian los ingresos por ventas según los meses del año.

### Año 1

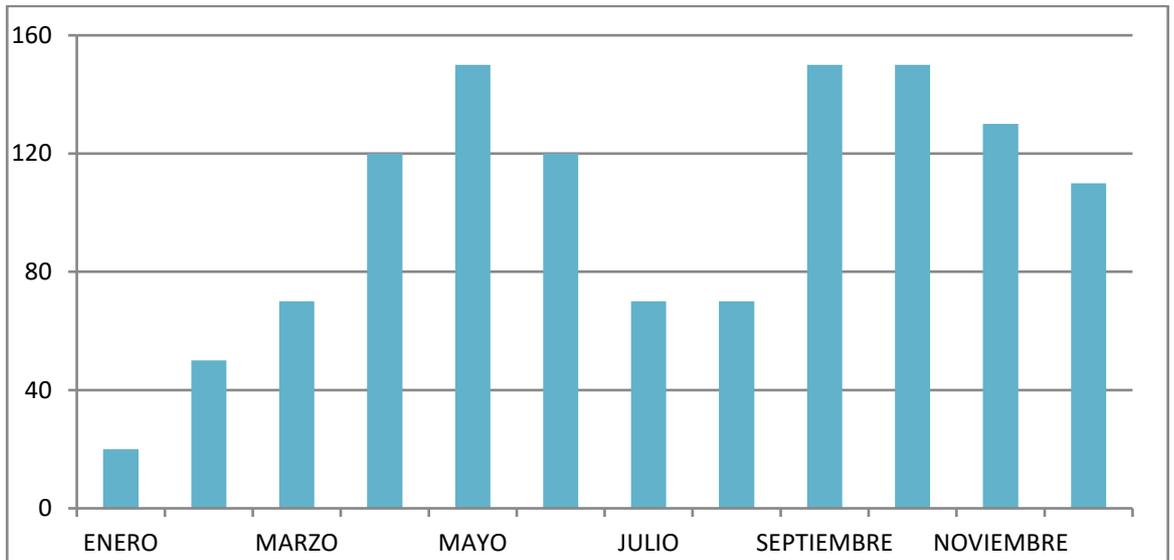


Ilustración 10 Inscripciones Año 1

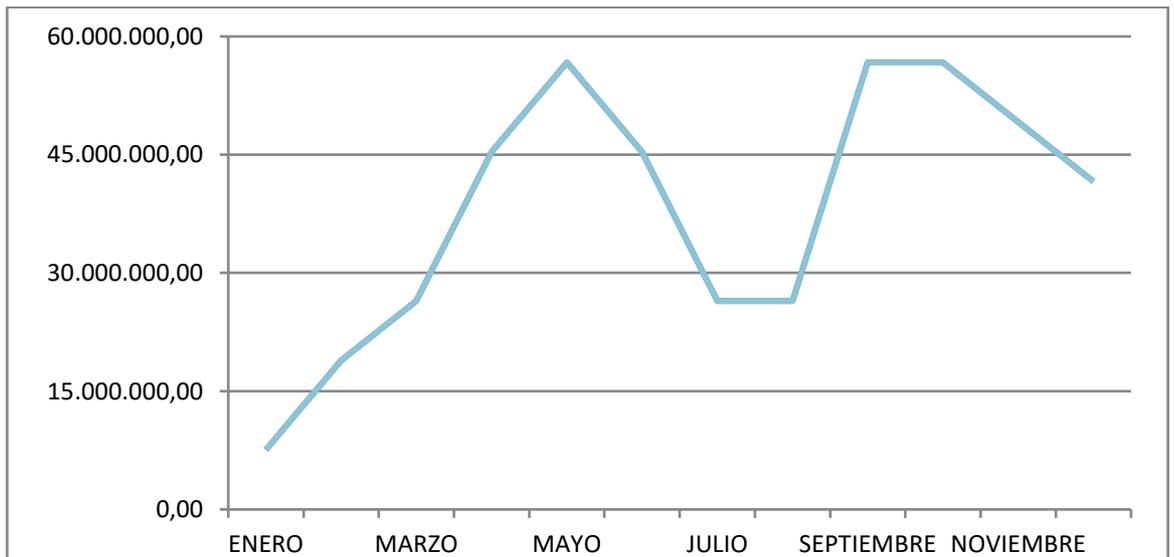


Ilustración 11 Ingresos Año 1

## Año 2

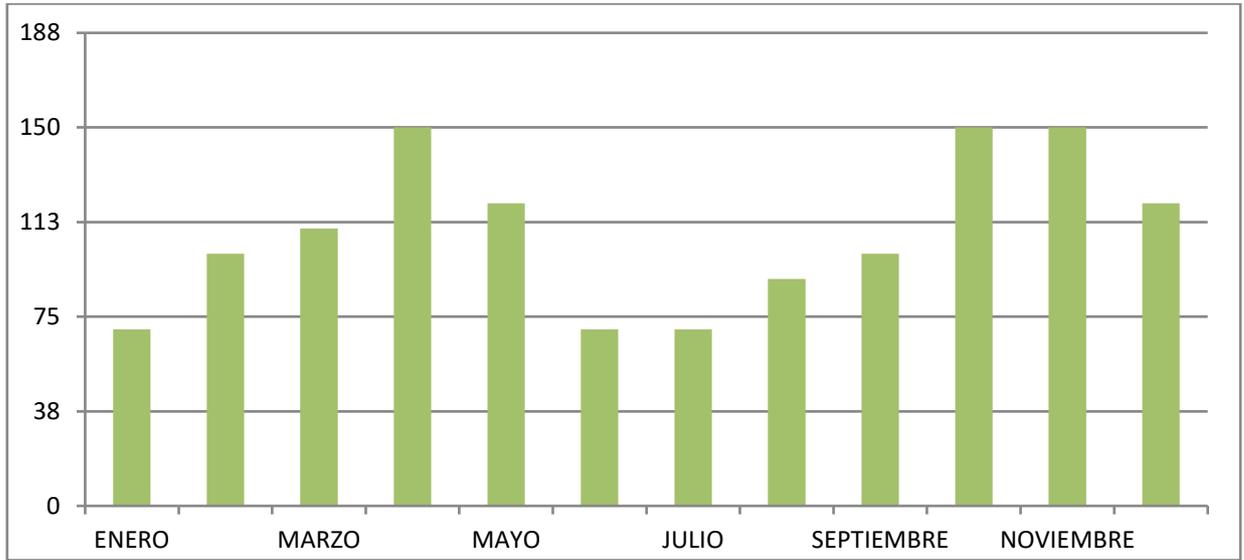


Ilustración 12 Inscripciones Año 2



Ilustración 13 Ingresos Año 2

### Año 3

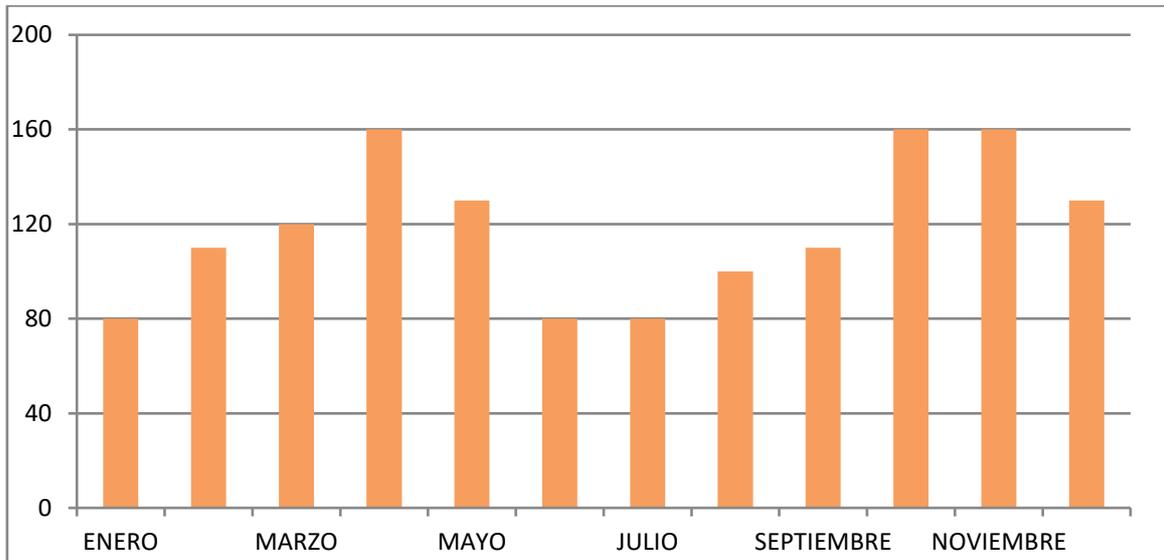


Ilustración 14 Inscripciones Año 3

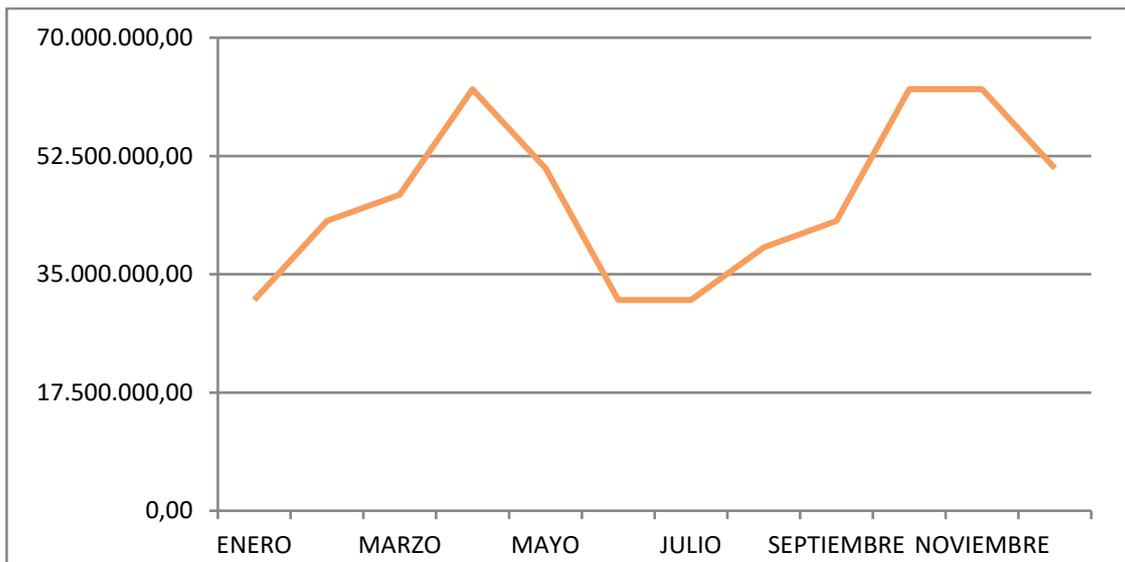


Ilustración 15 Ingresos Año 3

## Año 4

Gráfica 10. Inscripciones Año 4

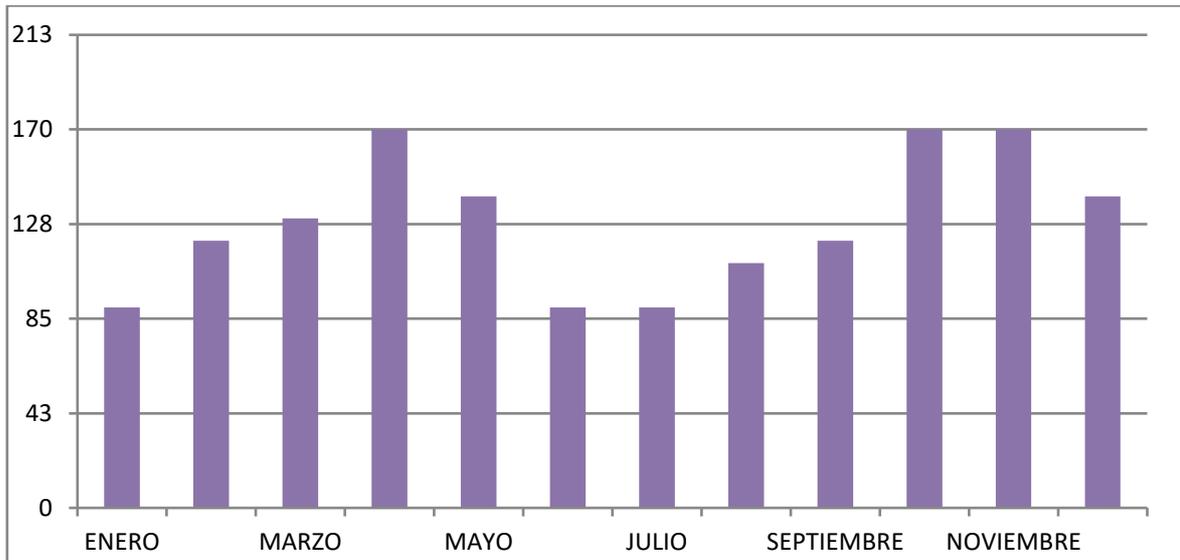


Ilustración 16 Inscripciones Año 4

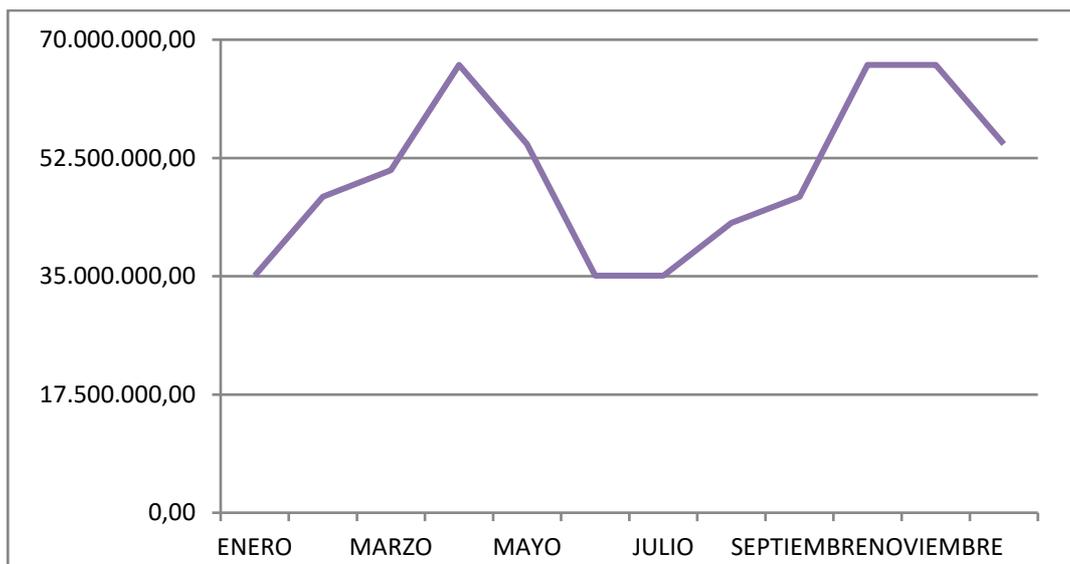


Ilustración 17 Ingresos Año 4

### 7.3 Proyección de Costos

Para la proyección de costos se tuvieron en cuenta todos los costos fijos y costos variables característicos de una empresa de servicios. Dentro de los costos fijos están: mano de obra directa, mano de obra indirecta, servicios, arriendo y página web entre otros servicios importantes.

La proyección de costos está dada por la variación del IPC mencionada anteriormente. Sin embargo, es importante tener en cuenta que se quiere montar un proyectos ambicioso el cual a través de los años va a incurrir en costos y gastos adicionales de personal, adecuación máquinas y arriendo.

Adicionalmente es importante tener en cuenta que en enero de cada uno de los cuatro años se incurrirá en el respectivo costo de dotación.

#### Año 1

MES	VALOR
ENERO	\$ 28.141.710
FEBRERO	\$ 27.891.710
MARZO	\$ 27.891.710
ABRIL	\$ 27.891.710
MAYO	\$ 27.891.710
JUNIO	\$ 27.891.710
JULIO	\$ 27.891.710
AGOSTO	\$ 27.891.710
SEPTIEMBRE	\$ 27.891.710
OCTUBRE	\$ 27.891.710
NOVIEMBRE	\$ 27.891.710
DICIEMBRE	\$ 27.891.710
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 334.950.521</b>

Tabla 8 Costos Año 1

**Año 2**

<b>MES</b>	<b>VALOR</b>
<b>ENERO</b>	\$ 31.780.371
<b>FEBRERO</b>	\$ 31.522.546
<b>MARZO</b>	\$ 31.522.546
<b>ABRIL</b>	\$ 31.522.546
<b>MAYO</b>	\$ 31.522.546
<b>JUNIO</b>	\$ 31.522.546
<b>JULIO</b>	\$ 31.522.546
<b>AGOSTO</b>	\$ 31.522.546
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$ 31.522.546
<b>OCTUBRE</b>	\$ 31.522.546
<b>NOVIEMBRE</b>	\$ 31.522.546
<b>DICIEMBRE</b>	\$ 31.522.546
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 378.528.372</b>

Tabla 9 Costos Año 2

**Año 3**

<b>MES</b>	<b>VALOR</b>
<b>ENERO</b>	\$ 38.032.921
<b>FEBRERO</b>	\$ 37.509.201
<b>MARZO</b>	\$ 37.509.201
<b>ABRIL</b>	\$ 37.509.201
<b>MAYO</b>	\$ 37.509.201
<b>JUNIO</b>	\$ 37.509.201
<b>JULIO</b>	\$ 37.509.201
<b>AGOSTO</b>	\$ 37.509.201
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$ 37.509.201
<b>OCTUBRE</b>	\$ 37.509.201
<b>NOVIEMBRE</b>	\$ 37.509.201
<b>DICIEMBRE</b>	\$ 37.509.201
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 450.634.135</b>

Tabla 10 Costos Año 3

## Año 4

MES	VALOR
ENERO	\$ 48.996.239
FEBRERO	\$ 48.409.022
MARZO	\$ 48.409.022
ABRIL	\$ 48.409.022
MAYO	\$ 48.409.022
JUNIO	\$ 48.409.022
JULIO	\$ 48.409.022
AGOSTO	\$ 48.409.022
SEPTIEMBRE	\$ 48.409.022
OCTUBRE	\$ 48.409.022
NOVIEMBRE	\$ 48.409.022
DICIEMBRE	\$ 48.409.022
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 581.495.479</b>

Tabla 11 Costos Año 4

### 7.4 Flujo de Caja

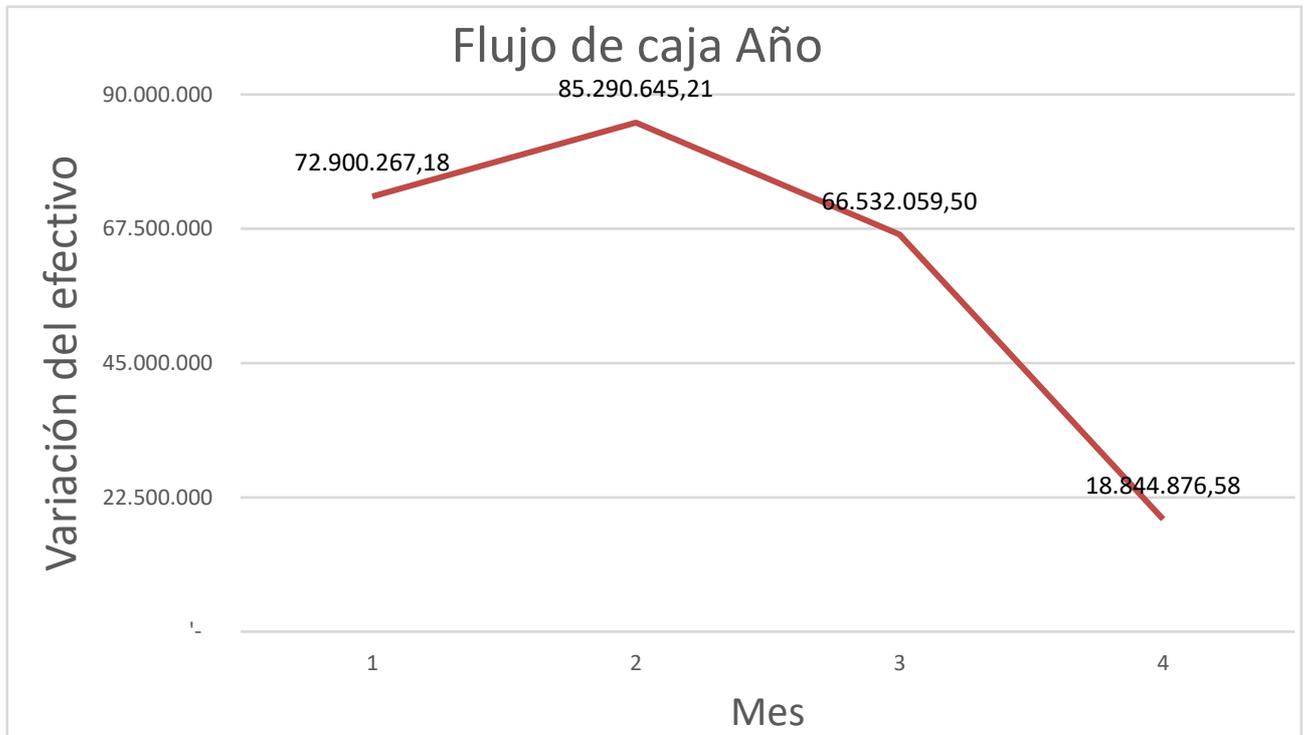


Ilustración 18 Flujo de Caja

### 7.5 Tasa interna de Retorno Año 4

<b>TIR</b>	22%
<b>VNA</b>	\$ 4.959.272

Tabla 12 Tasa Interna de Retorno

### 7.6 Punto de Equilibrio y Margen de Contribución

PUNTO DE EQUILIBRIO					
<b>ENERO</b>					
\$			26.583.377	=	
\$ 350.000	-	\$	12.056		79 Inscripciones
<b>FEBRERO</b>					
\$			26.274.857	=	
\$ 350.000	-	\$	10.389		77 Inscripciones
<b>MARZO</b>					
\$			26.274.857	=	
\$ 350.000	-	\$	10.389		77 Inscripciones
<b>ABRIL</b>					
\$			26.274.857	=	
\$ 350.000	-	\$	10.389		77 Inscripciones
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION ENERO</b>					
		\$	31.145.877	=	\$ 107.400
<b>COSTO UNITARIO:</b>			290		
<b>PRECIO DE VENTA</b>	100%	\$	350.000		
Costo Unitario	66%	\$	107.400		
Margen de Contribución	36%	\$	242.600		
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION FEBRERO</b>					
		\$	31.145.877	=	\$ 107.400
<b>COSTO UNITARIO:</b>			290		
<b>PRECIO DE VENTA</b>	100%	\$	165.230		
Costo Unitario	66%	\$	107.400		
Margen de Contribución	36%	\$	57.831		
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION MARZO</b>					
		\$	31.145.877	=	\$ 107.400
<b>COSTO UNITARIO:</b>			290		
<b>PRECIO DE VENTA</b>	100%	\$	165.230		
Costo Unitario	66%	\$	107.400		
Margen de Contribución	36%	\$	57.831		
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION ABRIL</b>					
		\$	31.145.877	=	\$ 107.400
<b>COSTO UNITARIO:</b>			290		
<b>PRECIO DE VENTA</b>	100%	\$	165.230		
Costo Unitario	66%	\$	107.400		
Margen de Contribución	36%	\$	57.831		

Tabla 13 Punto de Equilibrio y Margen de Contribución

## **8. Conclusiones y Recomendaciones**

Como bien se mencionó a lo largo del trabajo, la era “fitness” se encuentra en constante crecimiento y Colombia, específicamente, es un país donde la innovación en nuevos estilos de Gimnasios está incrementando. Lo anterior presenta una oportunidad de negocio en el sector y es por eso que Gymbol nace como una solución a esas personas que quieren mejorar la técnica del fútbol y realizar ejercicios funcionales al mismo tiempo. Si bien en Colombia el 56% de los adultos mayores entre 18 y 56 años presentan grandes tendencias de obesidad o sobre peso, detectamos que es este nicho de personas a las que queremos impactar de forma directa con nuestro negocio. Son estas personas las que, según los estudios realizados durante la investigación de la viabilidad del proyecto, mostraron mayor interés por formar parte de este gimnasio.

Luego de entender el modelo de negocio y realizar proyecciones financieras, evidenciamos que el negocio es viable y que a lo largo de los años tiende a incrementar sus ingresos y mantener una tasa interna de retorno positiva, lo que muestra la viabilidad y sostenibilidad del proyecto en un futuro.

Por último se evidenció que la localidad de Suba en Bogotá reúne algunas de las principales características que necesitamos para implementar el negocio. Es una de las localidades más grandes de Bogotá, cuenta con distintos estratos socioeconómicos y la población que habita este sector oscila entre las edades de nuestro nicho principal de mercado, descritas anteriormente. Es por esta razón que se tomó la decisión de dar inicio a Gymbol en la esta localidad de Bogotá.

## 9. Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría General (2018, 2 de Mayo) Chapinero.

Recuperado de <http://bogota.gov.co/localidades/barriosunidos>

Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría General (2018, 10 de Mayo) Chapinero.

Recuperado de <http://bogota.gov.co/localidades/chapinero>

Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría General (2018, 21 de Mayo) Suba. Recuperado de

<http://bogota.gov.co/localidades/suba>

Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría General (2018, 24 de Mayo) Teusaquillo.

Recuperado de <http://bogota.gov.co/localidades/teusaquillo>

Arango Arango, M. (2015, 18 de junio). Entidades regionales se unen contra la obesidad. El Tiempo, recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15968518>.

Banco Mundial (2018, 9 de enero). La economía mundial crecerá 3,1 por ciento en

2018, pero el potencial de crecimiento futuro genera inquietud. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/01/09/global-economy-to-edge-up-to-3-1-percent-in-2018-but-future-potential-growth-a-concern>.

CDuarte (2013, 9 de Septiembre) Dieciséis localidades de Bogotá estrenan 35

gimnasios al aire libre. Recuperado de [http://www.bogota.gov.co/article/la-](http://www.bogota.gov.co/article/la-candelaria/Diecis%20localidades%20de%20Bogota%20estrenan%2035%20gimnasios%20al%20aire%20libre)

[candelaria/Diecis%20localidades%20de%20Bogota%20estrenan%2035%20gimnasios%20al%20aire%20libre](http://www.bogota.gov.co/article/la-candelaria/Diecis%20localidades%20de%20Bogota%20estrenan%2035%20gimnasios%20al%20aire%20libre)

Cívico (2018) Gimnasios deportivos en Barrios Unidos. Recuperado de

<https://www.civico.com/bogota/localidad/barrios-unidos/categorias/belleza-y-bienestar/para-verse-bien/gimnasios-deportivos?page=4>

- Cívico (2018) Gimnasios deportivos en Engativá. Recuperado de <https://www.civico.com/bogota/localidad/engativa/categorias/belleza-y-bienestar/para-verse-bien/gimnasios-deportivos>
- Cívico (2018) Gimnasios deportivos en Usaquén. Recuperado de <https://www.civico.com/bogota/localidad/usaquen/categorias/belleza-y-bienestar/para-verse-bien/gimnasios-deportivos?page=2>
- Colprensa (2016, 24 de diciembre). Colombia cerrará el año con 33 millones de usuarios de celular. El Colombiano, recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/colombia-cerrara-el-ano-con-33-millones-de-usuarios-de-celular-DF5645630>
- Crissien Castillo, Billy (2012, Enero – Junio) Caso Bodytech: Emprendimiento, Estrategia y Retos. Recuperado de: [https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL\\_Vol1Num1\\_pp32-42.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1_pp32-42.pdf).
- DANE (2018, 2 de Abril). PIB Bogotá D.C. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales/cuentas-nacionales-departamentales-pib-trimestral-bogota-d-c>
- Dinero (2018, 25 de enero). Fondo Monetario mejoró proyección de PIB para Colombia en 2018. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/fmi-mejora-proyeccion-de-pib-en-colombia-para-2018/254579>.
- EFE (2018, 10 de enero). Economía mundial crecerá 3,1% este año. Portafolio, recuperado de <http://www.portafolio.co/internacional/crecimiento-economia-mundial-513133>.

- Enfemenino (2017, 08 noviembre) Así entrenamos el próximo año: las tendencias deportivas para 2018. Recuperado de <https://www.enfemenino.com/ejercicios/nuevas-tendencias-deportes1690236.html>
- El Tiempo (2017, 24 de febrero). Negocios del sector fitness cogen cada vez más fuerza. El Tiempo, recuperado de <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/negocios-del-sector-fitness-cogen-cada-vez-mas-fuerza-60820>.
- Fernández, C.F. (2017, 14 de septiembre). Los hombres colombianos vivirán 75,4 años y las mujeres 81,1 años. El Tiempo, recuperado de <http://www.eltiempo.com/vida/salud/esperanza-de-vida-en-los-hombres-y-mujeres-de-colombia-130840>.
- Investopedia (s.f.). SWOT Analysis. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.
- Martín, J. (2017, 15 de mayo). Estudia tu entorno con un PEST-EL. CEREM International Business School, recuperado de <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>.
- Mundo Deportivo (2015, 18 diciembre) Sube 9,2 % gente que hace deporte en España, un 13,3 % más entre las mujeres. Recuperado de <http://www.mundodeportivo.com/otros-deportes/20151218/30893582720/sube-9-2-gente-que-hace-deporte-en-espana-un-13-3-mas-entre-las-mujeres.html>
- Naciones Unidas (2018). Situación y perspectivas de la economía mundial 2018: Resumen. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2018-resumen/>.

Nadia (2011, 07 enero) ¿Cómo liberar endorfinas? Recuperado de  
<https://www.vix.com/es/imj/salud/2011/07/01/como-liberar-endorfinas>

Organización Mundial de la Salud (2018, 23 febrero) Actividad Física. Recuperado de  
<http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Hoboken, NJ:  
Wiley.

Portafolio (2017, 11 de diciembre). S&P baja calificación crediticia de Colombia a  
BBB-. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/s-p-baja-calificacion-crediticia-de-colombia-a-bbb-512473>.

Portafolio (2017, 10 de febrero). ¿En qué gastan la plata los colombianos?. Recuperado  
de <http://www.portafolio.co/economia/en-que-gastan-los-colombianos-503308>

Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business  
Review 59 (2), pp. 137-145.

Quintero, Andrés (2017, 31 de Julio) Lanzamiento de marca “low cost” de Bodytech  
será en le 2018. Recuperado de:  
<http://www.eltiempo.com/economia/empresas/bodytech-y-su-crecimiento-en-el-pais-115068>

Semana (2017, 23 junio) Remedio mágico Recuperado de  
<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/especial-de-salud/articulo/los-beneficios-del-ejercicio-para-la-salud-mental-fisica-y-emocional/529641>

Unicef México (2017) Salud y nutrición Recuperado de  
<https://www.unicef.org/mexico/spanish/17047.htm>

Universia Colombia (2017, 07 junio) Los países donde la gente más se ejercita.  
Recuperado de

<http://noticias.universia.net.co/cultura/noticia/2017/06/07/1153171/paises-gente-ejercita.html>