



Plan de negocios para la creación de FITPRO, una empresa dedicada a la prestación de servicios que promueva el bienestar físico, mental y alimentario de los usuarios.

DIANA MILENA ALVARADO CASTELLANOS

JUAN DAVID RENGIFO MEDINA

CAMILO ALEJANDRO ROJAS CHITIVA

Universidad EAN

Facultad de administración

Maestría en administración de empresas, MBA Virtual

Bogotá, Colombia

2023

Plan de negocios para la creación de FITPRO, una empresa dedicada a la prestación de servicios que promueva el bienestar físico, mental y alimentario de los usuarios.

DIANA MILENA ALVARADO CASTELLANOS

JUAN DAVID RENGIFO MEDINA

CAMILO ALEJANDRO ROJAS CHITIVA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Alexander Correa Ospina

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de administración

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 2023

Dedicatoria

A mi esposa Diana y mis hijas Sara y María Daniela, por su constante apoyo y amor, por enseñarme a ser perseverante y no rendirme frente a los obstáculos, a mi director de trabajo de grado por su valiosa orientación y su confianza.

Juan David Rengifo Medina

A mis padres Carmen Rosa y Luis Enrique, fuente de mi inspiración a quien les agradezco su apoyo y amor incondicional que ha traspasado el cielo. Siempre vivirán en mi corazón.

Diana Milena Alvarado Castellanos

A mis padres y hermanos, cuyo amor me mantiene vivo y a flote.

Camilo Alejandro Rojas Chitiva

Agradecimientos

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo de grado. En primer lugar, quiero agradecer a mi esposa por su amor y apoyo incondicional durante todo este proceso. Sin su apoyo no hubiera sido posible, mis hijas, por su paciencia y comprensión mientras dedicaba tiempo a esta tesis. Gracias por ser mi motivación y hacerme sentir orgulloso de ser su padre. A Dios, por darme la fuerza y sabiduría para completar esta tarea. A la Universidad EAN, por brindarme la oportunidad de desarrollar mis habilidades y conocimientos. Por último, agradezco al asesor de mi trabajo de grado, por su orientación y dedicación en guiarme durante el proceso de investigación y escritura de esta tesis. Su experiencia y conocimiento fueron valiosos para la realización de esta tarea. Nuevamente, agradezco a todas estas personas por su apoyo incondicional en este camino.

Juan David Rengifo Medina

En agradecimiento a Sandra y Jorge por su apoyo incondicional para ver materializado mi sueño, por alentarme a seguir en mi proceso de formación y ser parte de mi familia. A todos mis docentes mil gracias por cada aporte, su experiencia, conocimiento y tiempo dedicado a fortalecer y mejorar mis capacidades como ser y como profesional en servicio de nuestra sociedad. A nuestro tutor que con sus aportes y orientaciones nos permitió consolidar nuestro proyecto y plan de negocio. Al universo y a Dios padre por disponer de cada una de las cosas para lograr adelantar mis estudios y consolidarme como maestra. A mis compañeros Juan David y Camilo Alejandro por sus aportes, experiencia, conocimiento y trabajo para este logro. Finalmente, a la Universidad EAN, por su acompañamiento permanente y alto nivel en el desarrollo del MBA.

Diana Milena Alvarado Castellanos

A Dios, mis padres y mis hermanos. Ellos son mi vida.

Camilo Alejandro Rojas Chitiva

Resumen

FITPRO es una compañía dedicada a mejorar la calidad de vida de los usuarios a través de la gestión adecuada su tiempo para que puedan dedicarse a actividades que beneficien su bienestar físico y mental. Después de identificar las principales frustraciones de los usuarios, como las restricciones de tiempo, estilos de vida sedentarios aunado a los altos costos para acceder a ayuda profesional en deportes, nutrición y psicología, FITPRO se enfocó en ofrecer soluciones accesibles para adquirir un estilo de vida saludable, a través de un producto que fomenta un estilo de vida activo, nutrición equilibrada y motivación continua.

En la planificación del proyecto, se tuvo en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para garantizar que FITPRO sea un desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible. Para ese propósito, se empleó el modelo de lienzo sostenible de la Universidad EAN. De esta forma, el proyecto se erige en una inversión atractiva para aquellos que buscan mejorar la salud y el bienestar de las personas.

Palabras clave: Sostenibilidad, Salud, Bienestar, Tiempo, Estilos de vida saludable, Equilibrio y eficiencia.

Abstract

FITPRO is a company dedicated to improving users' quality of life by properly managing their free time so they can engage in activities that benefit their physical and mental well-being. After identifying the main frustrations of users, such as time constraints, sedentary lifestyles and high costs to access professional help in sports, nutrition and psychology, FITPRO focused on offering accessible solutions to these issues through a product that promotes an active lifestyle, balanced nutrition and continuous motivation.

In planning the project, the Sustainable Development Goals (SDGs) were taken into account to ensure that FITPRO is economically, socially, and environmentally sustainable development. For this purpose, the EAN University's sustainable canvas model was used. In this way, the project stands as an attractive investment for those seeking to improve people's health and wellbeing.

Keywords: Sustainability, Health, Well-being, Time, Healthy lifestyles, Balance and efficiency.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción	13
1. Objetivos	14
1.1 <i>Objetivo general.....</i>	<i>14</i>
1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	<i>14</i>
2. Naturaleza del proyecto	14
2.1 <i>Origen o fuente de la idea de negocio.....</i>	<i>14</i>
2.2 <i>Descripción del modelo de negocio</i>	<i>17</i>
2.2.1 <i>Mapa de empatía.....</i>	<i>17</i>
2.2.2 <i>Perfil persona.....</i>	<i>19</i>
2.2.3 <i>Validación del perfil.....</i>	<i>19</i>
2.2.4 <i>Propuesta de valor</i>	<i>20</i>
2.2.5 <i>Modelo de negocio sostenible</i>	<i>23</i>
2.2.6 <i>Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....</i>	<i>25</i>
2.2.6.1 <i>Objetivo corto plazo.....</i>	<i>25</i>
2.2.6.2 <i>Objetivo a mediano plazo.....</i>	<i>25</i>
2.2.6.3 <i>Objetivo a largo plazo.....</i>	<i>26</i>
2.2.7 <i>Estado actual del negocio</i>	<i>26</i>
2.2.7.1 <i>Macro – Micro Localización.....</i>	<i>26</i>
2.2.7.2 <i>Ficha técnica Producto/servicio y valor agregado.....</i>	<i>26</i>
2.2.7.3 <i>Procesos productivos o de prestación del servicio</i>	<i>28</i>
2.2.7.4 <i>Recursos</i>	<i>28</i>
2.2.7.5 <i>Capacidad</i>	<i>29</i>
2.2.8 <i>Proyecciones de ventas y rentabilidad.....</i>	<i>30</i>
2.2.9 <i>Modelo financiero</i>	<i>31</i>
3. Análisis del Sector.....	32

3.1	<i>Análisis de fuerzas competitivas Michael Porter</i>	36
4.	Validación e Investigación de Mercado	37
4.1	<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	38
4.2	<i>Validación de la propuesta de valor</i>	39
4.2.1	<i>Usuarios</i>	40
4.2.2	<i>Aliados</i>	40
4.2.3	<i>Empresario</i>	40
5.	Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	40
5.1	<i>Objetivos de mercadeo</i>	41
5.2	<i>Estrategias</i>	41
5.2.1	<i>Estrategias de Mercadeo</i>	41
5.2.2	<i>Estrategias del servicio</i>	43
5.2.3	<i>Estrategias de distribución</i>	43
5.2.4	<i>Estrategias de Precio y Modelo de Ingreso</i>	44
5.2.5	<i>Estrategia de Comunicación y promoción</i>	44
6.	Aspectos Técnicos	45
6.1	<i>Objetivo de la prestación de los servicios</i>	45
6.2	<i>ficha técnica de la prestación del servicio</i>	46
6.3	<i>Descripción del proceso</i>	47
6.4	<i>Necesidades y requerimientos</i>	47
7.	Aspectos Organizacionales y Legales	48
7.1	<i>Aspectos organizacionales</i>	48
7.1.1	<i>Misión</i>	48
7.1.2	<i>Visión</i>	48
7.1.3	<i>Valores</i>	48
7.1.4	<i>Gobierno Corporativo</i>	49
7.2	<i>Estructura organizacional</i>	50
7.3	<i>Gestión del Talento Humano</i>	51
7.3.1	<i>Perfiles y funciones</i>	52

7.3.2	<i>Gerente General y directores</i>	53
7.3.3	<i>Modalidad de Contratación y Remuneración</i>	60
7.3.4	<i>Sistema de incentivos al colaborador de FITPRO</i>	60
7.4	<i>Aspectos Legales</i>	61
7.4.1	<i>Tipo de Sociedad</i>	61
7.4.2	<i>Revisión de las normas tributarias</i>	62
7.4.3	<i>Normatividad para la operación FITPRO</i>	63
8	Aspectos Financieros	64
8.1	<i>Supuestos económicos para la simulación</i>	64
8.2	<i>Proyección de ventas</i>	65
8.3	<i>Proyección de costos de producción</i>	65
8.4	<i>Proyección de gastos</i>	66
8.5	<i>Estados financieros</i>	66
8.6	<i>Estados financieros</i>	67
8.6.1	<i>Flujo de caja</i>	67
8.6.2	<i>Estado de resultados</i>	68
8.6.3	<i>Balance general</i>	68
8.7	<i>Indicadores financieros de rentabilidad</i>	69
8.8	<i>Fuentes de financiación</i>	71
8.9	<i>Evaluación financiera</i>	72
9	Enfoque hacia la Sostenibilidad	73
9.1	<i>Dimensión Social</i>	74
9.2	<i>Dimensión Ambiental</i>	75
9.3	<i>Dimensión Económica</i>	76
9.4	<i>Dimensión Gobernanza</i>	77
10	Conclusiones	79
	Referencias	81
A.	Anexo MAPA DE EMPATIA	83

B.	Anexo Formato Encuesta FITPRO.....	87
C.	Anexo Fuerzas de Michael Porter	88
D.	Anexo Encuesta Resultados FITPRO	90

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. Mapa de Empatía FITPRO	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Propuesta de valor FITPRO.....	22
Figura 3. Mapa Sistema de Negocio.....	24
Figura 4. Canvas Sostenible.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5 Procesos productivos o de prestación del servicio	28
Figura 6. Capacidad FITPTO.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. Análisis DOFA	32
Figura 8. Validación e Investigación de mercado.....	37
Figura 9. Proyección Posicionamiento mercado de FITPRO	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10. Estrategia plan de mercadeo FITPRO	45
Figura 11. Estructura Gobierno Corporativo FITPRO.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 12. Estructura FITPRO	52
Figura 13. Análisis Financiero.....	¡Error! Marcador no definido.

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Proyección ventas estimadas.....	30
Tabla 2. Proyección costos estimados.....	30
Tabla 3. Proyección de crecimiento	31
Tabla 4. Análisis herramienta PESTEL	34
Tabla 5. Relación encuesta aplicada	38
Tabla 6. Ficha Técnica paquete total.....	46
Tabla 7. Ficha Técnica paquete básico	46
Tabla 8. Perfil – Gerente General FITPRO.....	53
Tabla 9. Perfil - Director de Desarrollo Estratégico.....	54
Tabla 10. Perfil – Asistente Administrativo.....	55
Tabla 11. Perfil - Profesional - Acompañamiento Psicológico.....	55
Tabla 12. Perfil - Profesional - Deportólogo.....	56
Tabla 13. Perfil - Profesional - Nutricionista	57
Tabla 14. Descripción Estructura Organizacional.....	59
Tabla 15. Modalidad de contratación y remuneración.....	60
Tabla 16. Sistema de Incentivos.....	61
Tabla 17. Proyecciones de ventas	65
Tabla 18. Proyección de costos producción	65
Tabla 19. Proyección de Gastos	66
Tabla 20. Proyección Inversión Inicial	66
Tabla 21. Proyección flujo de caja.....	67
Tabla 22. Proyección flujo de caja libre.....	67

Tabla 23. Proyección estado de resultados.	68
Tabla 24. Proyección Balance General	69
Tabla 25. Indicadores Financieros de rentabilidad.....	70
Tabla 26. Proyección Inversión Total y Necesidades de Financiación.....	72

Introducción

El siguiente escrito expone el modelo de negocio y la estructura de FITPRO, una empresa enfocada en mejorar la calidad de vida de sus usuarios desde la innovación en el ámbito de la actividad física, la nutrición y la psicología. La misión de FITPRO es promover un estilo de vida activo, una alimentación equilibrada y un acompañamiento motivacional accesible y asequible para todos, mientras que su visión es ser una empresa sostenible en términos económicos, sociales y ambientales, comprometida con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

FITPRO surgió como respuesta al impacto significativo que tuvo la pandemia del COVID-19 en la vida cotidiana de las personas, generando cambios en el trabajo y la educación virtual, así como el aislamiento físico. Estos cambios incentivaron un mayor interés por la salud y un estilo de vida saludable, y FITPRO busca ofrecer alternativas accesibles con un seguimiento profesional.

La propuesta de valor de FITPRO ha sido rigurosamente analizada y validada a través de encuestas, el lienzo sostenible de la Universidad EAN, la herramienta PESTEL y el análisis de las fuerzas de Porter. Además, se ha llevado a cabo un estudio legal exhaustivo para asegurarse de cumplir con todas las regulaciones en materia de protección de software, manejo de datos personales y reglamentación tributaria.

En resumen, FITPRO es una empresa comprometida con mejorar la calidad de vida de sus usuarios a través de soluciones innovadoras en el ámbito de la actividad física, la nutrición y la psicología, con una visión global y sostenible en términos económicos, sociales y ambientales.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Validar el modelo de negocio de FITPRO, en el cual se exponen las diferentes razones y alternativas que adviertan su pertinencia y viabilidad de este desarrollo en el mercado colombiano.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar el mercado objetivo, sus necesidades, dolores y alegrías a través de estudios encuestas con diferentes grupos de personas, basados en las últimas tendencias de alimentación y estilos de vida saludables (físicos y mentales).
- Definir una propuesta de valor sostenible alineada con el segmento del mercado identificado para FITPRO
- Validar que la propuesta de valor y el modelo de negocio sostenible están en consonancia y responden a las necesidades del mercado identificado.
- Analizar el modelo estratégico identificando impactos externos e internos, así como las capacidades y debilidades, para validar la posición de la propuesta del modelo de negocio en el mercado objetivo.
- Evaluar financieramente el proyecto teniendo en cuenta el crecimiento esperado.

2. Naturaleza del proyecto

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio

En los últimos dos años, debido a la situación de salud pública a nivel nacional que surgió con la pandemia, se ha notado un aumento en las búsquedas en línea realizadas por los ciudadanos colombianos durante los periodos de confinamiento. Estas búsquedas se centraron principalmente en temas relacionados con la pandemia.: (i) ejercicios; (ii) estiramientos; (iii) entrenamientos HIIT y (iv) técnicas de respiración. Según Google Trends, las búsquedas en internet aumentaron un 500% en el 2020, más de un 300% en el 2021 y más del 200% en el 2022 (Google trends). Debido a este aumento en la demanda, los gimnasios como Bodytech lanzaron campañas promocionales para que las personas se inscribieran y recibieran asesorías personalizadas y semipersonalizadas con rutinas adaptadas para hacer en casa y planes nutricionales, aunque con costos elevados.

(BODYTECH, s.f.). También se observó un incremento en la práctica del yoga y el bienestar en casa, lo que llevó a diversas academias de yoga a ofrecer clases virtuales a sus usuarios. (Yoga Studio Colombia, s.f.).

Euromonitor Internacional ¹en su informe anual sobre las tendencias globales de los consumidores, destaca que éstos orientan su gasto de manera responsable pero emocional, y que la digitalización juega un papel fundamental en sus procesos de compra. Dentro de las 10 tendencias clave para el 2023, se encuentra la automatización auténtica, en la que se busca que las personas y las máquinas trabajen juntas para ofrecer soluciones significativas, aprovechando los beneficios tecnológicos para crear experiencias perfectas sin necesidad de interacciones personales. Además, se hace énfasis en la importancia del presupuesto, el cual es limitado debido a la crisis del costo de vida que resta poder adquisitivo a los consumidores. En el 2022, el 75% de los consumidores no planeó aumentar sus gastos totales. También se destaca la tendencia de los consumidores a ser selectivos en el uso de dispositivos, con preferencia por una experiencia digital eficiente y filtrada.

Se destaca que los comportamientos de consumo están orientados hacia la reducción en lugar de la adquisición, lo cual tiene un impacto positivo en el planeta. De hecho, el 43% de los consumidores redujo su consumo de energía para el periodo 2022, lo que refleja una tendencia *eco-económica* en la sociedad. Además, es importante tener en cuenta la tendencia de "los prósperos", que se refiere al hecho de que el 53% de los consumidores establecieron un límite estricto entre el trabajo o la escuela y su vida personal durante el 2022. (ProQuest, 2023).

¹ Empresa de investigación de mercado global que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a adelantarse a la disrupción, predecir las motivaciones de compra de los consumidores y satisfacer las necesidades no satisfechas de los consumidores. (ProQuest, 2023).

Con base en el contexto previo, se ha identificado la necesidad de proporcionar una alternativa que cumpla con las necesidades y expectativas del mercado objetivo, lo cual ha llevado a FITPRO a orientar su modelo de negocio a una digitalización del 100%, creando así una experiencia personalizada para sus usuarios. Además, FITPRO se esfuerza por ofrecer un servicio asequible en términos de costos, buscando con ello ajustándose a variables macroeconómicas como la inflación, escenario en el que los consumidores requieren adaptar sus necesidades y ser cuidadosos al tomar decisiones sobre el gasto y la inversión de su dinero.

Aunque existen diferentes plataformas digitales disponibles para los consumidores, los usuarios actuales están más informados y, por lo tanto, son más selectivos al elegir los contenidos. En este sentido, el modelo de negocio de FITPRO se concentró en ofrecer un valor agregado a sus consumidores mediante el suministro de servicios personalizados para brindar asesorías y acompañamientos en la consecución de las metas establecidas por cada usuario. Además, FITPRO ofrece servicios para el apoyo emocional, lo que permite contribuir a estilos de vida saludables y felices.

La pandemia, sin duda, ha impactado a las personas en la búsqueda de un equilibrio entre las actividades y su dedicación a ellas. FITPRO es un modelo de negocio que se concibió desde la perspectiva del aporte y la toma de conciencia frente al impacto ambiental, por lo que su servicio es 100% digital y promueve prácticas medioambientales responsables.

En línea con lo mencionado anteriormente, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) ha establecido una meta en su plan de acción mundial sobre Actividad Física para reducir la inactividad física en un 10% para el año 2025 y en un 15% para el 2030. Además, la OPS destaca la tendencia actual de consumo de alimentos ricos en calorías, grasas, azúcares libres y sal/sodio, mientras que muchos no consumen suficientes frutas, verduras y otras fibras dietéticas. (OPS, 2018). Tras el análisis del panorama actual, se observó la necesidad de ofrecer un servicio integral

que incluya nutrición, promoción de la actividad física y la salud mental, y el seguimiento personalizado de las metas individuales de los usuarios. Con el escenario planteado se identificó la necesidad integrar en un solo servicio todo lo relacionado con nutrición, promoción y estimulación de realización de actividad física, y salud mental, así como seguimiento a los cumplimientos de metas individuales propuestas, de los usuarios.

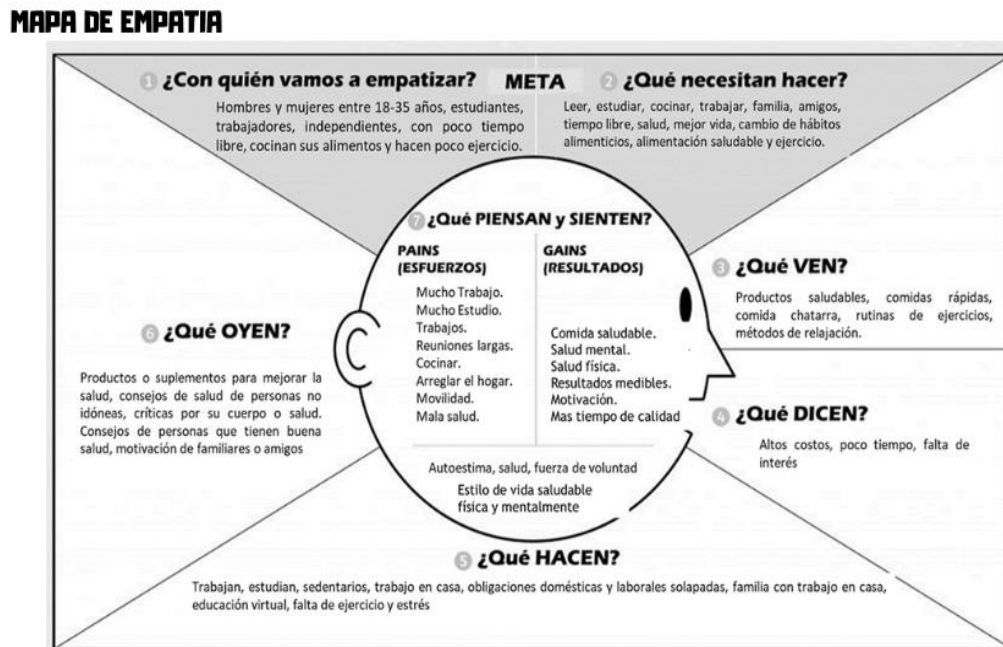
2.2 Descripción del modelo de negocio

Con el objetivo de establecer el modelo de negocio para esta nueva empresa, es importante describir el proceso que se llevó a cabo para su determinación.

2.2.1 Mapa de empatía

Durante el análisis de mercado, se identificó que el público objetivo del proyecto se compone de estudiantes, trabajadores e independientes de entre 18 y 40 años. Estas personas tienen obligaciones que les impiden manejar su tiempo de la manera deseada para invertirlo en actividades recreativas, saludables y en la construcción de su bienestar físico y psicológico. Entre estas obligaciones se encuentran la lectura, el estudio, el trabajo, la cocina y la búsqueda de un estilo de vida saludable. (Leer, estudiar, trabajar, cocinar, construir un mejor estilo de vida - saludable- que redunde en un bienestar general. -Físico – Psíquico-). (Innokabi, 2021).

Figura 1 Mapa de Empatía FITPRO



Nota: Construcción propia, con base en el modelo diseñado por <https://edit.org/edit/cat/0/361> y alimentada por el equipo de trabajo con base en las encuestas.

Además del problema de la gestión del tiempo, otro reto en la creación de la propuesta de valor es encontrar un servicio que se adapte a las limitaciones presupuestales de nuestro público objetivo que además se ve afectado por variables macroeconómicas, evitando que tengan que hacer frente a costos adicionales. Si no se aborda esta problemática, es probable que los usuarios intenten resolver su problema de manera autónoma, lo que puede llevar no sólo a una negativa de restricción de acceso y/o soluciones incompletas para los usuarios, sino que tampoco impacten en su nutrición y bienestar físico. Por lo tanto, es importante diseñar una solución que ofrezca un enfoque integral y accesible para los potenciales usuarios de FITPRO.²

² En otras palabras, existe una legítima preocupación de este grupo etario por buscar un estilo de vida saludable, pero las alternativas que tiene a la mano, teniendo en consideración las restricciones temporales y

2.2.2 Perfil persona

La construcción del perfil persona mediante el mapa de empatía de la metodología Canva, se observaron dos cambios relevantes. En primer lugar, se amplió el rango etario del público objetivo, que ahora abarca desde los 18 hasta los 40 años. En segundo lugar, se incluyó a personas en búsqueda de empleo y amas de casa, sumándolas a las categorías ya existentes de estudiantes, empleados e independientes de cualquier estado civil, siempre y cuando tengan un smartphone o un computador con acceso a internet.

El perfil persona busca mejorar y mantener un equilibrio en las distintas dimensiones de su vida, tales como la esfera personal (familia – amigos), la actividad física, hobbies, lectura, entre otros. Asimismo, se detectó la necesidad de desarrollar un modelo de negocio que proporcione a los usuarios una herramienta accesible, que permita mejorar de forma sistemática y progresiva su vida desde una perspectiva de bienestar mental y físico a un costo razonable.

FITPRO debe distinguirse por ofrecer un enfoque integral y multidisciplinario que incluya planes nutricionales, de acondicionamiento físico y acompañamiento emocional. De igual manera, debe estar enfocada en brindar un acompañamiento profesional que garantice un ambiente integral de bienestar para los usuarios. (Desingthinking, 2021).

2.2.3 Validación del perfil

Después de identificar el problema y establecer el mapa de empatía, se aplicó una encuesta a 90 personas con edades entre los 18 y 60 años. De los encuestados, el 70% está en el rango de edad

económicas impiden la consecución de este propósito. Tal y como se advierte en los documentos anexos a este escrito.

entre los 18 y 40 años. Además, la mayoría de ellos son solteros, y solo el 24,7% están casados o en una unión libre.

También es relevante que más del 54% de los encuestados estudian, trabajan y dedican parte de su tiempo libre a actividades como las labores domésticas (40%), el crecimiento espiritual (18%), el deporte (29%) y el ocio (31%). En cuanto a las actividades de tiempo libre, hay un aumento del 10% en las actividades deportivas, del 51% en las actividades espirituales y del 8% en las actividades de ocio en comparación con las actividades cotidianas. Además, más del 77% de los encuestados utilizan su Smartphone o computadora para sus actividades diarias.

Sin embargo, a pesar de estos datos, un porcentaje significativo de los encuestados no ha consultado a un nutricionista (más del 88%), y solo el 12% lo ha hecho para construir buenos hábitos alimenticios. Esto contrasta con el hecho de que el 36% de los encuestados considera que no tienen una dieta equilibrada. Además, solo el 17% ha consultado a un deportólogo y solo el 5% ha consultado a especialistas para abordar problemas de salud mental. (Encuesta – Estilos de vida. Anexo 02).

2.2.4 Propuesta de valor

A partir del análisis de la encuesta a la que se hizo referencia en precedencia, se identificó una preocupación legítima entre los usuarios: mejorar su calidad de vida. Esta preocupación se basa en una premisa fundamental, lograr una adecuada gestión del tiempo y a través de una herramienta que facilite una mejora en el bienestar físico y mental de manera coordinada con el usuario.

Sin embargo, los usuarios experimentan una serie de frustraciones que obstaculizan sus esfuerzos por mejorar su calidad de vida. En particular, se enfrentan a restricciones temporales, una

vida sedentaria, cargas obligatorias excesivas (como las laborales, académicas y domésticas) y altos costos para acceder a ayuda profesional en áreas como el deporte, la psicología y la nutrición.

Después de una lluvia de ideas, se desarrolló una propuesta de valor que prioriza la materialización de los *trabajos* que se hacen necesarios realizar para solucionar las frustraciones de los usuarios. Esta propuesta de valor consiste en un servicio que se enfoca en una adecuada gestión del tiempo que promueva una vida activa y saludable, acompañada de una nutrición balanceada, apoyo emocional y costos accesibles para los usuarios.

En resumen, la propuesta de valor no tiene un objeto distinto al de ayudar a los usuarios a mejorar su calidad de vida, ofrecer herramientas para la gestión del tiempo que faciliten las actividades que contribuyan a su bienestar físico y mental. Además, se busca solucionar las frustraciones de los usuarios mediante la promoción de una vida activa y saludable, una nutrición balanceada, apoyo motivacional y costos accesibles para los usuarios. (Ver gráfico de la propuesta de valor).

Elementos de la propuesta de valor.

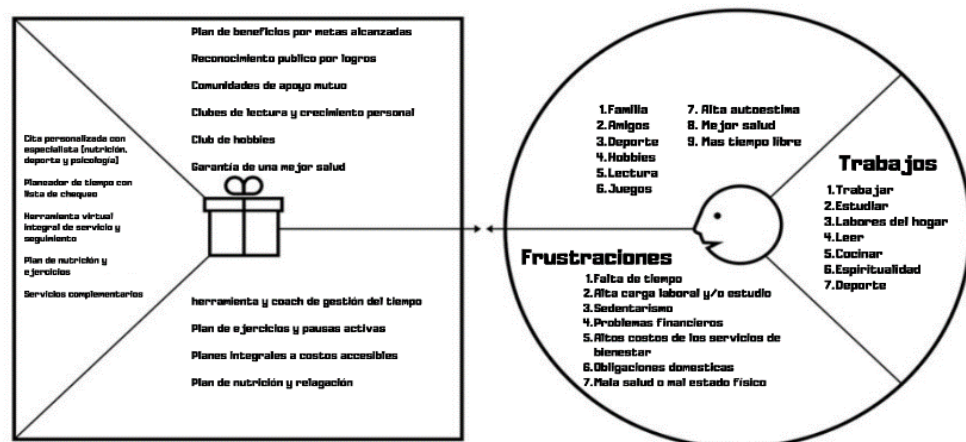
1. Ayudar a los usuarios a mejorar su calidad de vida mediante la adecuada gestión del tiempo y la realización de actividades que contribuyan a su bienestar físico y mental.
2. Solucionar las frustraciones de los usuarios, incluyendo restricciones temporales, vida sedentaria, cargas obligatorias excesivas y altos costos para acceder a ayuda profesional en áreas como el deporte, la psicología y la nutrición.
3. Ofrecer un servicio que se enfoca en construir una adecuada gestión del tiempo para promover una vida activa y saludable.
4. Brindar una nutrición balanceada a los usuarios.
5. Proporcionar apoyo motivacional a los usuarios.
6. Ofrecer costos accesibles para los usuarios.
7. Mejorar las dimensiones de la calidad de vida de los usuarios.
8. Ayudar a los usuarios a realizar actividades que contribuyan con su bienestar físico y mental.
9. Ofrecer herramientas para la adecuada gestión del tiempo.

10. Promover una vida activa y saludable entre los usuarios. (Ver gráfico de la propuesta de valor)

Figura 2

Propuesta de valor FITPRO

PROPUESTA DE VALOR



Para tí que quieres una vida mas saludable, FITPRO es tu aplicación de bienestar físico y mental donde te ayudamos a mejorar tu bienestar y calidad de vida

Nota: Construcción propia, con base en el modelo diseñado por <https://edit.org/edit/cat/0/330#> y alimentada por el equipo de trabajo con base en las encuestas.

Se propone como elemento diferenciador para el programa la realización de reuniones personalizadas con profesionales en cada materia, con el objetivo de ofrecer una atención individualizada y de alta calidad a los usuarios. En estas reuniones, se contará con:

1. Planeadores para la adecuada gestión del tiempo, que ayudarán a los usuarios a planificar sus actividades de manera eficiente y a establecer prioridades para lograr sus objetivos.
2. Herramientas de seguimiento en la evolución deportiva y nutricional, que permitirán a los usuarios monitorear su progreso y realizar ajustes en su entrenamiento y dieta según sea necesario.
3. Construcción de comunidad, para que los usuarios se sientan apoyados y motivados durante el programa. Se fortalecerá la autoestima y la motivación de los usuarios para promover su permanencia en el programa y ayudarlos a alcanzar sus metas. (Deusto, 2021)

Razón por la cual, al tomar el modelo de construcción de la propuesta de valor de Geoffrey Moore, tenemos que el resumen de nuestra propuesta de valor es:

“Para ti que quieres una vida más saludable, FITPRO es tu aplicación de bienestar físico y mental donde te ayudamos a mejorar tu bienestar y calidad de vida.”

2.2.5 Modelo de negocio sostenible

Después de obtener los resultados de la encuesta de validación, se procedió a elaborar el modelo de negocio utilizando el método System Mapping. En este proceso se identificaron los principales proveedores de servicio y quienes actúan como aliados internos:

1. Nutricionista
2. Deportólogo
3. Psicólogo y orientador de yoga
4. Delivery man

Además, se identificaron los elementos de intercambio en la interacción entre FITPRO y sus clientes, entre los que se encuentran: productos entregados, generadores de alegría y generadores de ingresos. El objetivo fue crear un proceso que tenga en cuenta el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) priorizados. A continuación, se enumeran los ODS en orden de importancia para FITPRO:

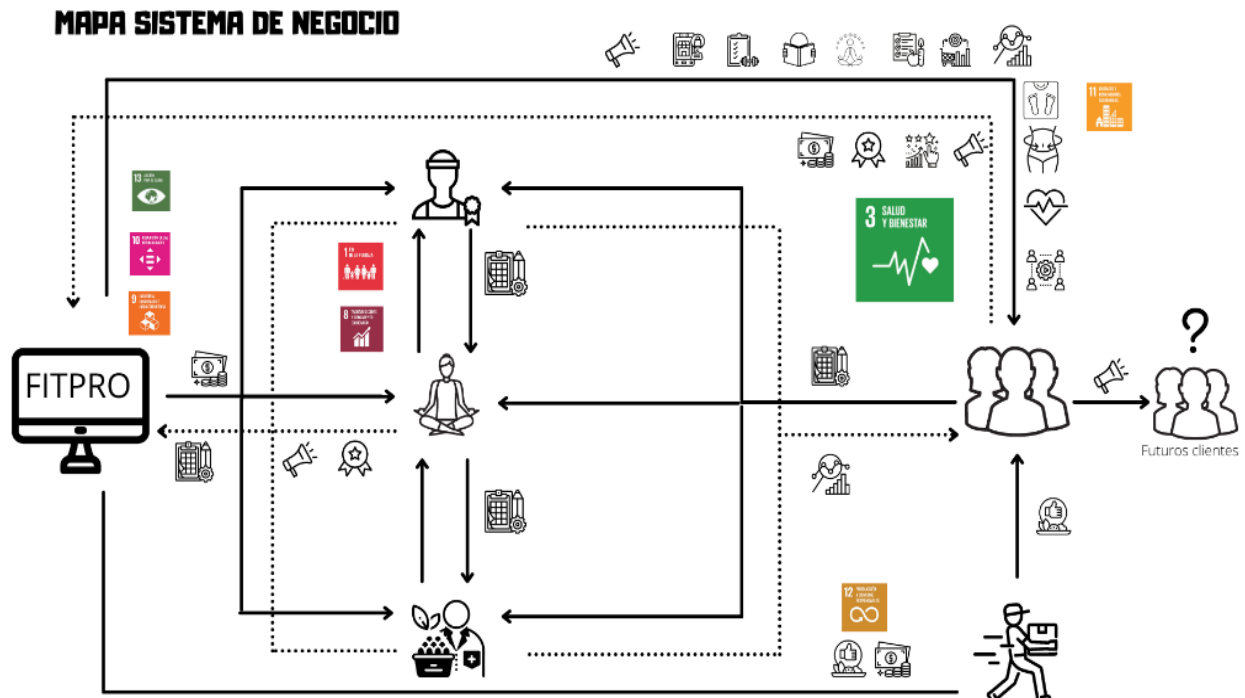
- i. ODS. 3 Salud y bienestar
- ii. ODS. 1 Fin de la pobreza
- iii. ODS. 13 Acción por el clima
- iv. ODS. 10 Reducción de las desigualdades
- v. ODS. 8 Trabajo decente y crecimiento económico
- vi. ODS. 9 Industria, Innovación e infraestructura
- vii. ODS. 12 Producción y consumo responsable

Este modelo de negocio sostenible busca crear una sinergia entre los diferentes actores y elementos del sistema, con el fin de ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes y al mismo tiempo contribuyan al desarrollo sostenible. El mapa del sistema de

negocio refleja la interacción entre los diferentes actores y elementos del sistema, y permite visualizar cómo se relacionan entre sí para crear un proceso sostenible.

Figura 3

Mapa sistema de negocio



Nota: Construcción propia, con base en la plantilla <https://app.creately.com/d/uLx5hbTgCOA/edit> System Map.

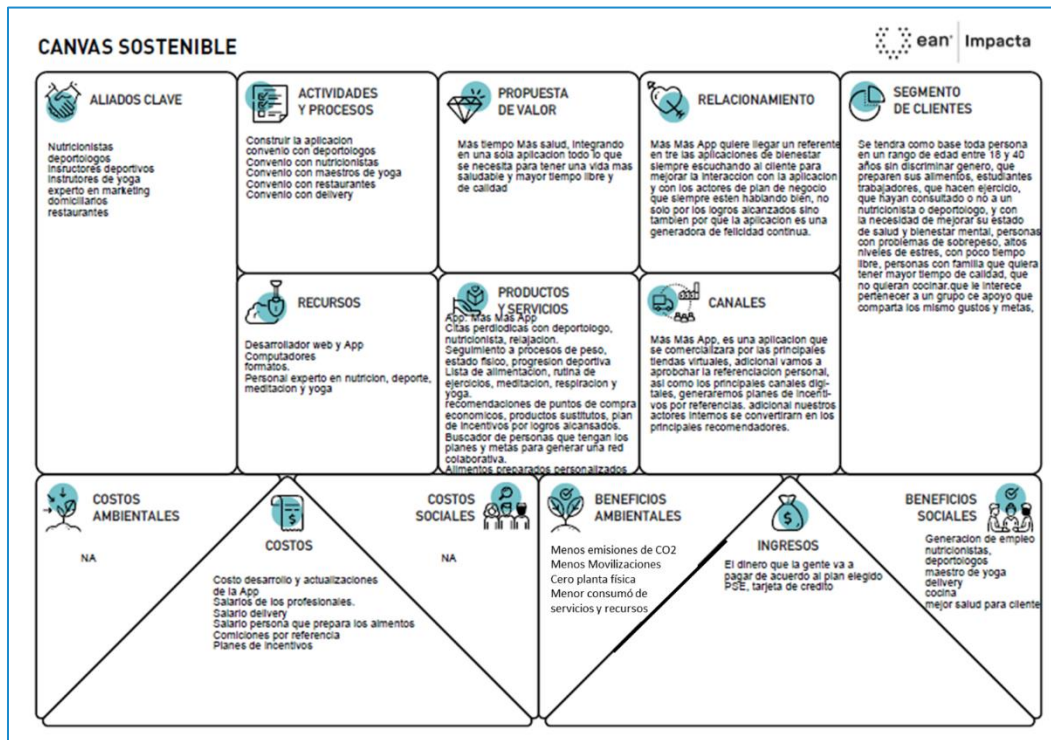
El modelo de negocio "FITPRO más tiempo más salud" ha sido validado mediante la aplicación de encuestas personales que abordaron temas desde patrones de alimentación hasta factores económicos. La validación de la propuesta muestra que está bien delimitada y responde a las necesidades del segmento seleccionado.

La metodología utilizada en la construcción del modelo de negocio permitió identificar y articular de manera efectiva las diferentes variables que integran "FITPRO más tiempo más salud", generando así una oportunidad de negocio en el mercado seleccionado. Los resultados obtenidos,

que han sido validados por los diferentes actores que participan en el mercado, demuestran que este modelo de negocio contribuye al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

Figura 4

Canvas Sostenible.



Nota. Construcción propia, con base en la plantilla del Instituto de Emprendimiento Sostenible.

Universidad EAN

2.2.6 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

2.2.6.1 Objetivo corto plazo

- ✓ Compatibilidad del sistema operativo con los diferentes dispositivos electrónicos.
- ✓ Mejoramiento de la reputación
- ✓ Sistema de referidos

2.2.6.2 Objetivo a mediano plazo

- ✓ Diversificación de productos y servicios

- ✓ Posicionamiento nacional de la empresa en el sector

2.2.6.3 Objetivo a largo plazo

- ✓ Crecimiento de la empresa por latino América

2.2.7 Estado actual del negocio

La empresa se encuentra actualmente en una etapa de previsión y planificación, en la cual se está trazando una hoja de ruta para llevar a cabo la puesta en marcha del negocio. Para ello, se ha llevado a cabo un análisis estratégico basado en el estudio interno y externo del modelo de negocio, así como en la valoración de la puesta en marcha de la empresa.

Además de esto, se ha desarrollado un análisis técnico que ha permitido definir la ubicación para el modelo de negocio a través de una plataforma virtual. Se ha determinado la ficha técnica del producto/servicio para FITPRO y se han descrito y definido los procesos productivos o de prestación de servicio. Por otra parte, se han caracterizado los recursos tecnológicos y de infraestructura necesarios para el inicio de operaciones y finalmente se ha establecido la capacidad de producción o prestación del servicio.

2.2.7.1 Macro – Micro Localización

La localización de la empresa será a través de una plataforma virtual, lo cual no hay límite para una ubicación específica.

2.2.7.2 Ficha técnica Producto/servicio y valor agregado

FITPRO entrará al mercado ofreciendo dos servicios enfocados en la planificación y seguimiento de los procesos individuales de cada cliente.

FITPRO FULL.

- Asesoría nutricional.

- Plan de nutrición personalizado.
- Asesoría con deportólogo.
- Rutina de ejercicios y plan de acondicionamiento personalizado.
- Asesoría en salud mental.
- Rutinas de relajación, meditación y recomendaciones de lectura.
- Acceso a la plataforma digital 24/7
- Inclusión a club de apoyo.
- Seguimiento y feedback (Control semanal).

FITPRO Básico.

- Asesoría nutricional.
- Plan de nutrición personalizado.
- Asesoría con deportólogo.
- Rutina de ejercicios y plan de acondicionamiento personalizado.
- Acceso a la plataforma digital 24/7.
- Inclusión a club de apoyo.
- 2 seguimientos y control de parámetros mensual.

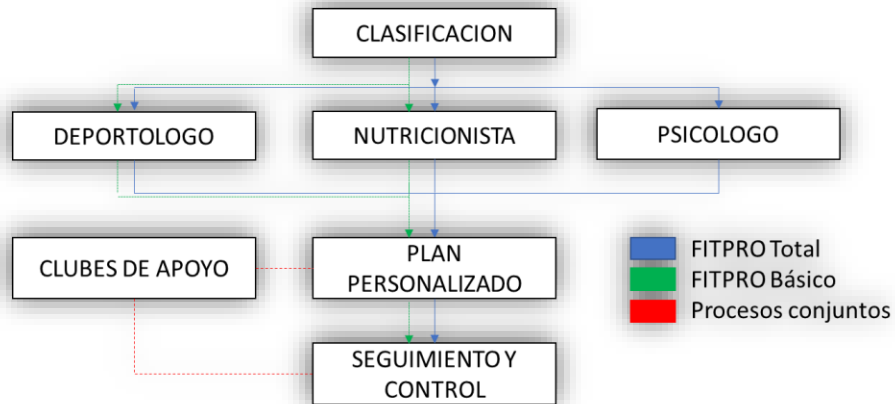
Valor agregado.

- Asesoría personalizada con nutricionista, deportólogo y psicólogo en tiempo real.
- Plan de nutrición personalizado y acorde a plan de ejercicios.
- Rutina de ejercicios y plan de acondicionamiento personalizado.
- Acceso a la plataforma digital 24/7.
- Inclusión a club de apoyo.

2.2.7.3 Procesos productivos o de prestación del servicio

Figura 5

Procesos productivos o de prestación del servicio.



Nota. Construcción propia, con base en la estructura planteada por el equipo de trabajo para FITPRO

2.2.7.4 Recursos

- Tecnológicos:
 - Plataforma digital web y aplicación móvil
 - Computadoras y dispositivos móviles (con plan de datos)
 - Conexión a Internet
- Humanos:
 - Equipo de desarrolladores de software
 - Equipo de marketing
 - Deportólogo
 - Nutricionista
 - Psicólogo
 - Auxiliar administrativo

- Físicos:
 - La empresa requiere un mínimo espacio físico para el desarrollo de las actividades administrativas, por lo que se utilizará el servicio de WeWork como empresa de coworking.
 - Ambientales:
 - La empresa no contará con una sede física, lo que contribuirá significativamente a la disminución de la huella de carbono.

2.2.7.5 Capacidad

Para la determinación de la capacidad de producción de servicios se tiene en cuenta las siguientes premisas:

- Se contará con 2 profesionales de cada especialidad así:
 - Deportólogos
 - Nutricionista
 - Psicólogo
- Cada profesional trabajara 8 horas a la semana para un total de 40 horas.
- Cada hora se prestan dos servicios.
- El servicio consta de cita con cada uno de los profesionales

Figura 6

Capacidad FITPRO

	MENSUAL	ANUAL
Capacidad de Atención de servicios por FITPRO TOTAL	417	5000
Capacidad de Atención de servicios por FITPRO BÁSICO	383	4600
Capacidad total de Atención de servicios	800	9600

Nota. Construcción propia, con base en la estructura planteada por el equipo de trabajo para FITPRO

2.2.8 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Teniendo en cuenta que se cuenta con dos productos descrito en el numeral 2.2.7.2 se ha estimado que el primer año de operación se tiene unas ventas estimadas \$ 1.460.000.000 por la venta del total de unidades estimadas (9600 unidades, 800 clientes):

Tabla 1

Proyección ventas estimadas.

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	UNIDADES PROYECTADAS POR AÑO	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	VALOR TOTAL PROYECTADO
Total FITPRO	5000	\$ 200.000,00	\$ 1.000.000.000,00
Basico FITPRO	4600	\$ 100.000,00	\$ 460.000.000,00

Nota. Construcción propia, con base en la modelación del simulador financiero para FITPRO

Tabla 2

Proyección costos estimados

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	UNIDADES PROYECTADAS POR AÑO	COSTO UNITARIO DEL SERVICIO	COSTO TOTAL PROYECTADO
Total FITPRO	5000	\$ 70.000,00	\$ 350.000.000,00
Basico FITPRO	4600	\$ 60.000,00	\$ 276.000.000,00

Nota. Construcción propia, con base en la modelación del simulador financiero para FITPRO

Manteniendo la cantidad de paquetes vendidos (9600) y considerando un crecimiento en los dos primeros años del 20% y para los años subsiguientes y apoyándonos en una campaña de expansión nacional 30% anual, se proyecta el valor de las ventas como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 3

Proyección de crecimiento de FITPRO

AÑO	PROYECCIONES				
	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS ANUALES	\$ 1.460.000.000,00	\$ 1.745.722.000,00	\$ 2.174.471.323,20	\$ 2.934.231.603,53	\$ 3.959.452.125,80
COSTOS ANUALES	\$ 626.000.000,00	\$ 779.288.620,00	\$ 1.058.305.117,50	\$ 1.556.989.071,92	\$ 2.290.657.892,51
MARGEN OPERATIVO	\$ 834.000.000,00	\$ 966.433.380,00	\$ 1.116.166.205,70	\$ 1.377.242.531,60	\$ 1.668.794.233,29

Nota. Construcción propia, con base en la modelación del simulador financiero para FITPRO

2.2.9 Modelo financiero

El modelo financiero se desarrolló utilizando la herramienta de simulación financiera proporcionada por la universidad (Simulador Financiero Anexo 07). Este modelo contempla los siguientes elementos:

- i) Proyección de ventas.
- ii) Inversión inicial requerida para la puesta en marcha del negocio, incluyendo infraestructura y gastos.
- iii) Inversión total y necesidades de financiación.
- iv) Flujo de caja proyectado.
- v) Valor presente neto del proyecto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR).

Al considerar estos elementos, el modelo financiero permitirá realizar una evaluación completa de la viabilidad económica del proyecto, así como la determinación de las necesidades financieras para su puesta en marcha y operación. La proyección de ventas permitirá estimar los ingresos del proyecto, mientras que la inversión inicial y la inversión total ayudarán a determinar los costos asociados con la puesta en marcha y operación del negocio.

El flujo de caja proyectado permitirá evaluar la capacidad del proyecto para generar flujo de caja positivo, lo que es esencial para asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo. Finalmente, el valor presente neto del proyecto y su tasa interna de retorno permitirán determinar la rentabilidad del proyecto y tomar decisiones informadas sobre su viabilidad. (Anexo Simulador Financiero);

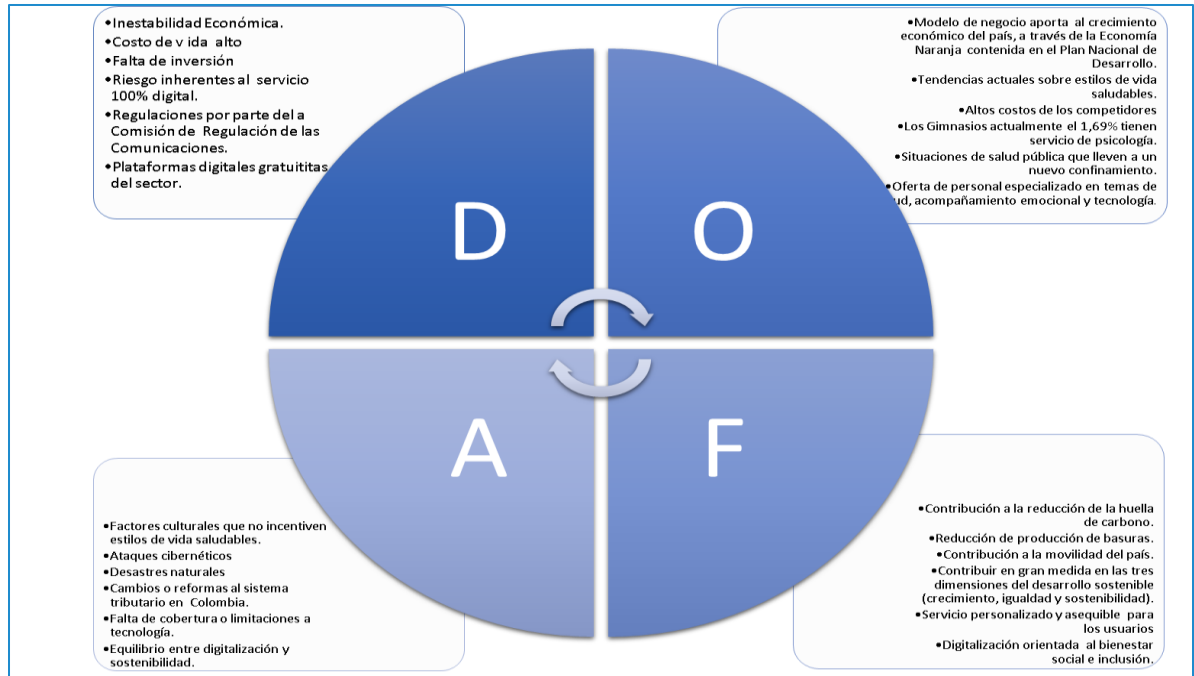
- Total, Inversión: \$107.200.000
- Gastos fijos: \$23.200.000
- Utilidad Neta: Positiva
- Recursos para financiar \$ 31.279.413,33
- TMR: 13%
- VPN: \$132.831.027,48
- TIR: 22,86%
- PUNTO EQUILIBRIO: 7626 UND.

3. Análisis del Sector

Dentro del análisis y viabilidad del modelo de negocio se presentan los principales factores internos- externos, identificados para FITPRO;

Figura 7

Análisis DOFA



Nota. Construcción propia

Después de realizar el análisis de la matriz DOFA, se determinó que la estrategia debe enfocarse en aprovechar las oportunidades del negocio, tales como el i) crecimiento económico, ii) el fomento de estilos de vida saludables y iii) el brindar un servicio personalizado que incluya acompañamiento emocional y psicológico. También se destaca el valor agregado del modelo de negocio en la reducción de la huella de carbono, la generación de basura y la promoción de la movilidad sostenible al ser un servicio completamente digital. Además, es importante mencionar la contribución del negocio en las tres dimensiones del desarrollo sostenible, incluyendo el crecimiento, la igualdad y la sostenibilidad. (CEPAL, 2022).

Se realizó un análisis PESTEL para determinar la pertinencia de la idea de negocio. Este análisis reveló que el entorno político y legal tiene una fuerte incidencia en la creación de empresas debido a la crisis económica causada por la pandemia, los constantes paros, el aumento sostenido de la inflación y las tasas de interés. El gobierno ha adoptado una serie de iniciativas para

fortalecer e incentivar la creación de empresas, como la facilitación de acceso al crédito a través de líneas especiales para emprendimientos con enfoque tecnológico por parte de BANCOLDEX y el apoyo a través de INNpulsas para la construcción y consolidación de emprendimientos.

Aunque hay amenazas derivadas del entorno tributario en constante cambio que no brindan seguridad jurídica y la nueva calificación (a la baja) dada por las centrales de riesgo, aún existen oportunidades para la consolidación de un emprendimiento como FITPRO. El emprendimiento se construye a partir de una base tecnológica, lo que le otorga beneficios tributarios y administrativos. También existen líneas especiales de crédito para este tipo de iniciativas.

Además, el Ministerio de Tecnología, Información y Comunicación ha invertido en la ampliación de la cobertura a redes WIFI en todo el país a través del Fondo TIC. El gobierno y el Congreso de la República han trabajado en la construcción de desarrollos normativos para facilitar la creación y puesta en funcionamiento de nuevas empresas, la protección de la propiedad intelectual y la eliminación de la tramitología y burocracia estatal y privada para hacer más eficiente el entorno emprendedor, principalmente el digital, en Colombia. (MarketingdePymesconsultores, 2021).

Finalmente, en el contexto actual, resulta altamente preocupante la reciente reforma laboral radicada por el Ministerio del Trabajo.

Tabla 4

Análisis herramienta PESTEL

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS	(i) Considerando que el desarrollo de una APP es uno de los ejes del modelo de negocio de FITPRO, se identifica una oportunidad en el marco de la Economía Naranja, impulsada por el Gobierno Nacional a través de políticas contenidas en	(i) Falta de inversión por condiciones de inseguridad en el país. (ii) Constantes reformas tributarias que pueden desincentivar

	<p>la Ley del Plan Nacional de Desarrollo. Además, se destaca el Plan de Acción Mundial sobre Actividad Física 2018-2030 como una oportunidad relevante para el sector de la actividad física. (ii) PLAN DE ACCIÓN MUNDIAL SOBRE ACTIVIDAD FÍSICA 2018-2030. (iii) La crisis económica generada por la pandemia, sumada a los paros, la inflación y el aumento de las tasas de interés, ha llevado al Congreso de la República a desarrollar iniciativas para reactivar el sector empresarial en Colombia, como el proyecto de ley "Por medio del cual se crea La Escalera de la Formalidad, se reactiva el sector empresarial en Colombia y se dictan otras disposiciones" 642/21 Cámara - 179/20 Senado. (iv) Desde instituciones como INNPUSA se han abierto convocatorias y apoyos económicos para nuevas empresas que hagan uso de las TIC's, y se prioriza la apertura de oportunidades en el ámbito tecnológico. Asimismo, gracias a la iniciativa del Gobierno Nacional, bancos de segundo piso como Bancoldex han habilitado nuevas líneas de crédito para emprendimientos basados en el desarrollo tecnológico, lo que representa una gran oportunidad para FITPRO y su modelo de negocio.</p>	<p>la inversión y el desarrollo de determinados modelos de negocio en el país. (iii) Teniendo en consideración que el presidente electo, el doctor Gustavo Francisco Petro Urrego, con los proyectos de reforma laboral, puede incrementar significativamente los costos laborales para la operación en el país. (iv) La inestabilidad económica derivada de la pandemia, la ausencia de una reforma tributaria con la capacidad de tapar el hueco fiscal de Colombia generó un cambio en la calificación de riesgo de las centrales internacionales, generando un desincentivo de la inversión extranjera y una devaluación del peso colombiano.</p>
ECONÓMICOS	<p>- INNPUSA APPS.CO</p> <p>- Tendencias actuales en vida saludable</p> <p>- Altos costos de los competidores</p> <p>- 1.69% de los gimnasios tienen servicio de psicología</p> <p>situaciones de salud pública que lleven a un nuevo confinamiento</p>	<p>- Falta de inversión</p> <p>- Bien Suntuoso</p>
SOCIALES	<p>- PLAN DE ACCIÓN MUNDIAL SOBRE ACTIVIDAD FÍSICA 2018-2030</p> <p>- 1.69% de los gimnasios tienen servicio de psicología</p> <p>- Alta oferta de personal especializado en temas de salud y tecnología</p> <p>- Seguro médico para la ejecución del servicio</p>	<p>- Patrones culturales que no incentiven la actividad física y cuidado de la salud</p>
TECNOLÓGICOS	<p>INNPUSA APPS.CO</p> <p>(i) Plan de ampliación de cobertura nacional de Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (ii) Creación del Fondo TIC para el incentivo y fortalecimiento de la conectividad en Colombia. (iii) Acciones para la mejora y ampliación de la infraestructura de TELCO en el país.</p>	<p>- Falta de cobertura o acceso a tecnología</p> <p>- Ataques cibernéticos. - Desarrollo de nuevas regulaciones por parte de la CRC (Comisión de Regulación de las Comunicaciones).</p>
ECOLÓGICOS	<p>- Contribuir a la reducción de la huella de carbono</p> <p>- Reducción de producción de basuras</p> <p>- Promoción de un consumo responsable y sostenible</p>	<p>- Desastre natural</p>
LEGALES	<p>(i) La ley del emprendimiento, que hace parte también de las estrategias para la reactivación económica en medio de la crisis generada por la pandemia de covid-19, crea una serie de tarifas diferenciales en trámites para pequeños empresarios, más participación en procesos de compras públicas, financiamiento, mayor institucionalidad y fortalecimiento en la parte educativa. (ii) Desde el sector</p>	<p>(i) Las constantes modificaciones al sistema tributario en Colombia, aproximadamente 11 reformas en los últimos 12 años generan un escenario de inestabilidad que desincentiva la inversión. (ii) La mayoría</p>

Fintech tendrá un acompañamiento de la Superintendencia Financiera lo que permitirá un aprendizaje mutuo que redunde en la consolidación de las nuevas oportunidades de financiación para los emprendedores. (iii) Desde la normatividad también se contempla un fondo del Icetex para personas que estén formando empresa y ya hayan obtenido créditos educativos con la entidad. (iv) La ley 1955 por medio de la cual se expidió el plan nacional de desarrollo "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" establece un sin número de incentivos para el estímulo y creación de empresas con base tecnológica.

de las empresas que se constituyen con ocasión o para el desarrollo de emprendimientos, lo hacen bajo la modalidad de la sociedad por acciones implicadas, la legislación colombiana impide que este tipo de sociedades cotice en la bolsa, en ese sentido, se le quita una posibilidad de capitalización a los emprendimientos. (iii) Decreto 2555 de 2010 por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones, impone una serie de limitaciones para la financiación y montos mínimos de inversión en los fondos de capital privado, este hecho limita las formas de capitalización y escalabilidad de los emprendimientos. (iv) El mismo decreto, impone un tratamiento igual a los fondos de capital privado respecto de los Ventures Capital (vehículos de financiación de los emprendimientos) lo que encarece los costos de funcionamiento de estos vehículos de inversión. (v) Excesiva tramitología y burocracia en entidades privadas con funciones públicas como las Cámaras de Comercio, así como en entidades públicas como la DIAN para realizar trámites como la creación de la firma digital, certificación para la cuenta bancaria, trámites para la factura digital.

Nota. Construcción propia, con base la búsqueda y análisis del equipo de FITPRO

3.1 Análisis de fuerzas competitivas Michael Porter

Tras el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, se pueden identificar aspectos críticos a tener en cuenta para FITPRO, tales como: (EhmkeCFultonJ., 2017):

- i. Contar con un talento humano altamente calificado y especializado, que genere confianza y credibilidad en los usuarios, para generar un alto reconocimiento en el mercado.
- ii. Contar con herramientas tecnológicas de última generación, que permitan brindar un servicio oportuno y ágil y que sean compatibles con cualquier software existente en el mercado.
- iii. EL valor agregado en términos de competitividad en el mercado se realiza principalmente a través de costos fijos, lo que implica una importante barrera de entrada para nuevos competidores.
- iv. Se identifican productos sustitutos, como los servicios individuales de gimnasios, centros de yoga y asesoría nutricional, que pueden ser percibidos como costos más altos y servicios sin valor agregado.
- v. Existe una alta diferenciación de servicios, costos elevados y fidelización de marca, lo que representa una importante ventaja competitiva para FITPRO en el mercado. (Guía 5. Fuerzas de Michel Porter Anexo 03).

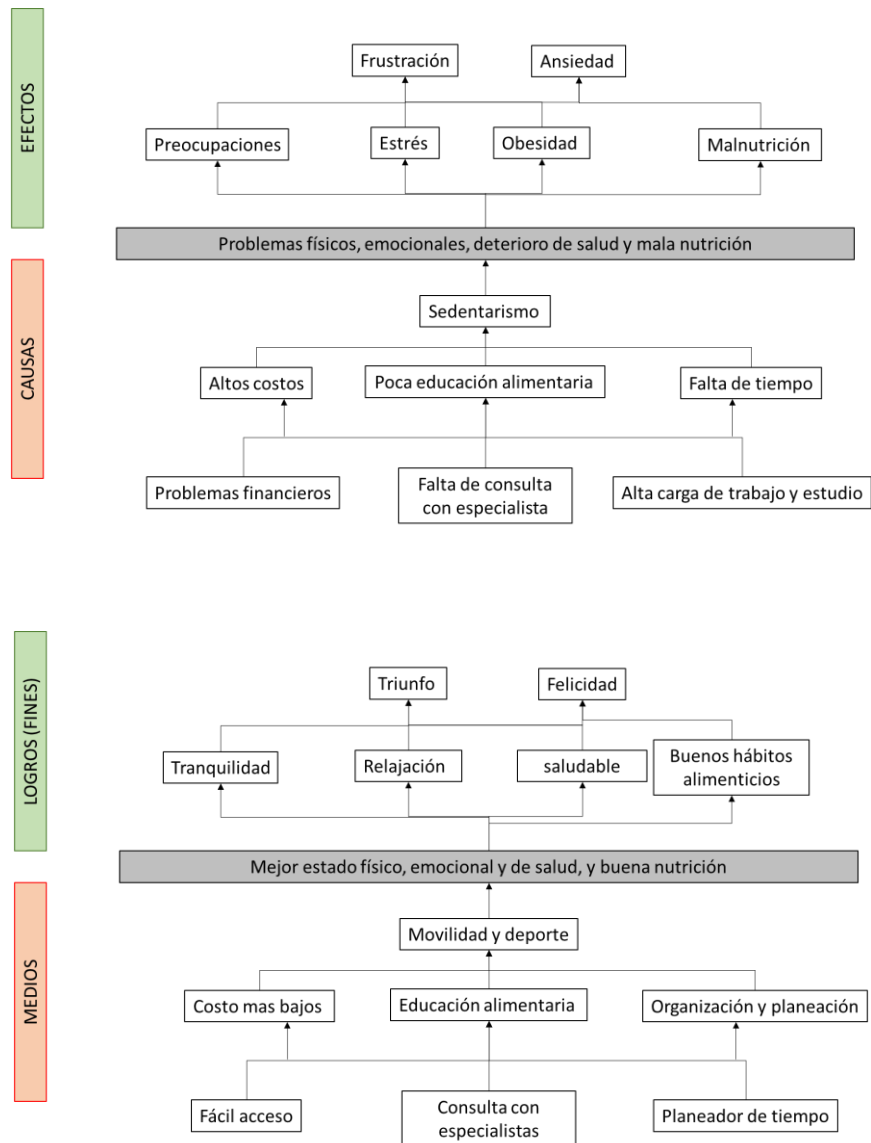
4. Validación e Investigación de Mercado

Para llevar a cabo una validación e investigación de mercado efectiva, es necesario utilizar diversas herramientas y técnicas que permitan comprender a profundidad las necesidades y deseos de los clientes. Al utilizar el árbol de problemas, se identifican los problemas que afectan a los clientes y se analizan las causas raíz de los mismos, esto permite diseñar soluciones que aborden las necesidades reales de los clientes. En este sentido, el árbol de problemas es una metodología útil, ya que permite identificar los puntos fuertes y débiles de la oferta actual, lo que a su vez facilita la elaboración de soluciones efectivas para mejorar la satisfacción del cliente.

Una vez identificado el problema, se procede a analizar la propuesta de valor de la compañía y proponer soluciones que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes. Además, es fundamental establecer los fines de la compañía y los servicios que se ofrecen, a fin de asegurar que se estén cumpliendo los objetivos y metas establecidos.

Figura 8

Validación e Investigación de mercado



Nota. Construcción propia, con base los hallazgos encontrados por el equipo de trabajo de FITPRO

4.1 Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Se realiza una serie de encuestas a diferentes perfiles de personas (clientes, expertos técnicos, aliados, y empresarios) con el fin de validar el modelo de negocio y así determinar debilidades y oportunidades que permitan el mejoramiento en los diferentes aspectos técnicos, operativos y financieros, así como también sirvió como sondeo de mercado.

A continuación, se muestra la tabla con las personas entrevistadas y los perfiles manejados:

Tabla 5

Relación encuesta aplicada

NOMBRE	PERFIL	ENTREVISTA
Sebastián Gonzales	Usuario	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:f:/g/personal/jrengif77752_universidadean_edu_c_o/EuhD2IT9jJdJrWA9O6s1C3MB252gketcdsfM4FEAQsJvEA?e=v9tZ1n
Diana Pereira	Aliado	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:f:/g/personal/jrengif77752_universidadean_edu_c_o/EuhD2IT9jJdJrWA9O6s1C3MB252gketcdsfM4FEAQsJvEA?e=v9tZ1n
Juan Pablo Sánchez	Usuario	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:f:/g/personal/jrengif77752_universidadean_edu_c_o/EuhD2IT9jJdJrWA9O6s1C3MB252gketcdsfM4FEAQsJvEA?e=v9tZ1n
Nadim Escaño	Empresario	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:f:/g/personal/jrengif77752_universidadean_edu_c_o/EuhD2IT9jJdJrWA9O6s1C3MB252gketcdsfM4FEAQsJvEA?e=v9tZ1n
Anónimo	Usuario	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:f:/g/personal/jrengif77752_universidadean_edu_c_o/EuhD2IT9jJdJrWA9O6s1C3MB252gketcdsfM4FEAQsJvEA?e=v9tZ1n

Nota. Construcción propia, con base en las entrevistas realizadas por el equipo. Para este cuadro solo se tomó una muestra del total de entrevistas que se realizaron y cuyo soporte se encuentra en el Sharepoint.

4.2 Validación de la propuesta de valor

Como ya se identificó anteriormente, La propuesta de valor de la idea de negocio consiste en:

“Para ti que quieres una vida más saludable, FITPRO es tu aplicación de bienestar físico y mental donde te ayudamos a mejorar tu bienestar y calidad de vida.” y con las encuestas

realizadas se determinaron los siguientes factores que validan la propuesta de valor:

4.2.1 Usuarios

- Se observa que los usuarios entrevistados no tienen educación alimentaria, y sus ideas de alimentación saludable no están enfocadas en sus propósitos personales.
- La unificación de productos en una sola plataforma es atractiva para los usuarios.
- Ver resultados y tener el seguimiento del progreso es un factor determinante un factor determinante en todos los usuarios.
- En cuanto a costos, los usuarios presentan diferentes propuestas, pero todos están dispuestos a realizar una inversión para tener mejoras en su salud.

4.2.2 Aliados

- Para los aliados es muy importante que la unificación de productos sea en todos los aspectos.
- Consideran de gran importancia que la educación alimentaria y que la gente aprenda a comer de forma saludable.
- La educación alimentaria es de gran importancia y el trabajo en sincronía entre alimentación y actividad física genera mejores resultados.
- Las citas con expertos son un factor diferencial crucial.
- Todas las métricas deben ser de conocimiento de los expertos con fin de complementar y mejorar las rutinas y planes.

4.2.3 Empresario

- Se deben fortalecer los procesos de mercadeo para fomentar el crecimiento de la compañía.
- Se deben garantizar salarios competitivos a los colaboradores y así fortalecer y garantizar la continuidad de los servicios.
- Generar incentivos para los usuarios y su fidelización con los servicios.
- De acuerdo con las respuestas de los diferentes actores de la propuesta de negocio se puede validar la propuesta de valor.

5. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Los objetivos de mercadeo se encuentran orientados y alineados a contribuir y alcanzar la misión de FITPRO, así como cautivar a nuestro mercado objetivo mediante la satisfacción de sus

necesidades e intereses, que a su vez contribuyan a estilos de vida saludable. Además de orientar sus acciones en el marco de la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

5.1 Objetivos de mercadeo

En el contexto anterior FITPRO define sus objetivos de mercado así;

- ✓ Impactar al 20% del segmento objetivo durante el primer año, reconociendo nuestro modelo de negocio como una propuesta que satisface las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.
- ✓ Cumplir con las ventas estimadas y su crecimiento definido en el capítulo financiero y proyección de ventas.
- ✓ Demostrar las ventajas y bondades de la plataforma, la cual se encuentra a la vanguardia y cuenta con una tecnología que da solución a los requerimientos de nuestros clientes.
- ✓ Lograr la satisfacción de los usuarios a través de la prestación de servicios con calidad que superen sus expectativas.

Para la difusión de mercadeo se asignó anualmente el presupuesto de \$120.000.000 COP para cada periodo anual, el cual se destinará en la contratación de una empresa de marketing que garantice el logro de los objetivos y el posicionamiento de la marca, donde orienta sus acciones en el impacto de las redes sociales y medios de comunicación masiva entre el segmento objetivo.

5.2 Estrategias

5.2.1 Estrategias de Mercadeo

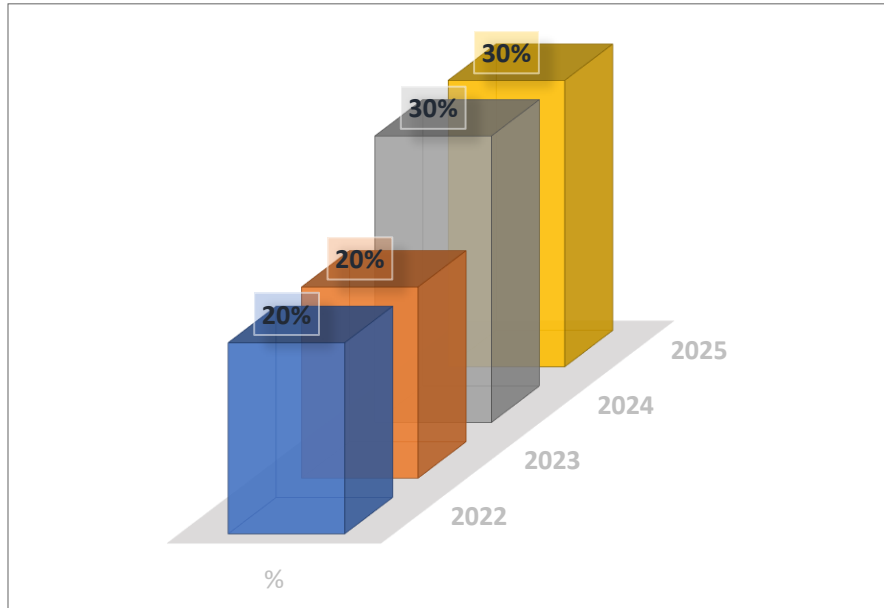
La estrategia de mercadeo de FITPRO busca lograr un posicionamiento y reconocimiento significativo en el mercado nacional, ofreciendo una opción asequible y con valor agregado que atienda las necesidades y preferencias personalizadas de sus usuarios. Para lograr este objetivo, la aplicación FITPRO busca establecer contacto directo con sus usuarios a través de las redes sociales y mediante el uso de marketing de contenidos de calidad, que garanticen la reputación y el posicionamiento de la marca.

Además, la estrategia busca promover estilos de vida saludables tanto física como emocionalmente, a través de la difusión de videos con *tips* y asesorías en temáticas relacionadas con los servicios brindados por FITPRO, como nutrición, actividad física, relajación y meditación, entre otros. De esta manera, se busca aportar en la toma de conciencia y formación de estilos de vida saludable en los usuarios.

La estrategia también se enfoca en brindar un servicio completo y de acceso permanente, asegurando la satisfacción de los usuarios mediante la prestación de servicios de calidad que superen sus expectativas. Con esta estrategia, se espera cumplir con las ventas estimadas y lograr un crecimiento sostenido, tal como se ha proyectado en el capítulo financiero y de proyección de ventas de la compañía.

Figura 9

Proyección Posicionamiento mercado de FITPRO



Nota. Construcción propia³

³ Planificación y proyección de inversión presupuesto para estrategias y plan de mercadeo de FITPRO.

En línea con lo anterior, FITPRO busca implementar estrategias sostenibles y para ello, tendrá una página web donde los usuarios podrán adquirir paquetes personalizados de acuerdo con sus necesidades y expectativas, y acceder a toda la información relevante sobre los servicios disponibles.

Además, FITPRO tiene como objetivo a largo plazo ser una empresa líder en Latinoamérica con una importante presencia a nivel internacional, reconocida por su capacidad de generar valor agregado para los usuarios, así como por su compromiso con la sostenibilidad y la innovación.

5.2.2 Estrategias del servicio

La estrategia de servicio se centra en brindar disponibilidad 24/7 a nuestros usuarios a través de una plataforma tecnológica que les permita realizar un seguimiento constante del progreso hacia sus objetivos. Valoramos la personalización de las necesidades y expectativas de nuestros usuarios y nos esforzamos por ofrecer un alto valor agregado en nuestros servicios. Además, nuestros usuarios pueden acceder a la plataforma tecnológica desde cualquier lugar y en cualquier momento a través de sus dispositivos móviles o computadoras personales con conexión a Internet, en el horario que mejor se adapte a sus necesidades.

5.2.3 Estrategias de distribución

Para FITPRO se ha definido una estrategia de distribución basada en la accesibilidad a la plataforma tecnológica a través de la página web, permitiendo a nuestros usuarios adquirir el paquete que mejor se adapte a sus necesidades. Una vez adquirido el paquete, el usuario tendrá acceso a la plataforma y programación personalizada para definir sus objetivos. Además, se brindará un servicio de consultas permanentes para resolver dudas o problemas que puedan surgir

en el proceso. De esta manera, FITPRO busca garantizar una experiencia de usuario completa y satisfactoria, ofreciendo un servicio de alta calidad en todo momento.

5.2.4 Estrategias de Precio y Modelo de Ingreso

Las siguientes estrategias de precio fueron definidas para FITPRO con base en los criterios orientadores de Semrush;

- **Precios Diferenciales;** busca ofrecer precios personalizados a cada uno de nuestros usuarios, teniendo en cuenta sus necesidades, expectativas y capacidad de pago. De esta manera, FITPRO busca establecer una relación de confianza y fidelidad con sus usuarios. Esta estrategia permitirá a FITPRO maximizar sus ingresos y minimizar la pérdida de clientes por precios excesivos o inadecuados.
- **Coste Incrementado;** esta estrategia de coste incrementado es adecuada para FITPRO ya que se brinda un servicio completo y personalizado a sus usuarios. Al aumentar el coste de los servicios, la empresa puede obtener mayores márgenes de beneficio y, al mismo tiempo, transmitir la idea de que sus servicios son de alta calidad y valor añadido.
- **Penetración en el mercado;** esta estrategia permitirá que la empresa se posicione rápidamente en el mercado y logre atraer a nuevos clientes. Además, con una estrategia de penetración en el mercado, FITPRO puede aumentar su cuota de mercado y consolidarse como líder en el sector. Es importante tener en cuenta que la empresa deberá mantener un equilibrio en sus precios para no sacrificar la rentabilidad a largo plazo.
- **Precios según el valor;** Esta estrategia orienta sus precios hacia el producto de acuerdo con el valor que le aporte a nuestros usuarios. (Semrush, 2019)

Para el modelo de negocio se determinó que lo más conveniente es fijar estrategias de precios diferenciales y coste incrementado.

5.2.5 Estrategia de Comunicación y promoción

Dentro de la estrategia de comunicación y promoción se realizan diferentes campañas de difusión de nuestra plataforma tecnológica, así como de los servicios a través de la página web y las redes sociales como; Facebook, Instagram, Twitter, Tiktok.

Figura 10

Estrategia plan de mercadeo FITPRO.



Nota. Construcción a partir de las estrategias de comunicación definidas con el equipo.

6. Aspectos Técnicos

6.1 Objetivo de la prestación de los servicios

El objetivo principal de la prestación de los servicios es suministrar a los usuarios la satisfacción de cumplir con las sus metas personales en materia de salud física y mental de forma holística y personalizada.

6.2 ficha técnica de la prestación del servicio

Tabla 6

Ficha Técnica paquete total

FICHA TECNICA PAQUETE TOTAL	
Nombre del servicio	Full - FITPRO
Denominación técnica	Total - FITPRO
Descripción general	Servicio de Asesoría nutricional, Asesoría con deportólogo y Asesoría en salud mental personalizado, elaboración de plan de nutrición, Rutina de ejercicios y plan de acondicionamiento, y Rutinas de relajación, meditación y recomendaciones de lectura personalizado. Acceso a la plataforma digital 24/7. Inclusión a clubes de apoyo. Seguimiento y feedback (Control semanal).
Herramientas, materiales e insumos	Computador, celular, herramientas ofimáticas y tecnológicas
Tiempo estimado por trabajo	Asistencia en Deportología 30 min/servicio por semana
	Asistencia en Nutrición 30 min/servicio por semana
	Asistencia en Psicología 30 min/servicio por mes
Necesidades de recurso humano	Deportólogo
	Nutricionista
	Psicólogo
	Asistente administrativo
	Soporte tecnológico
Usuario objetivo	Cliente final

Nota. Construcción propia

Tabla 7

Ficha Técnica paquete básico

FICHA TECNICA PAQUETE BASICO	
Nombre del servicio	FITPRO - Básico

Denominación técnica	FITPRO Básico
descripción general	Servicio de asesoría nutricional, asesoría con deportólogo, elaboración de plan de nutrición, Rutina de ejercicios y plan de acondicionamiento, personalizado. Acceso a la plataforma digital 24/7. Inclusión a clubes de apoyo. Seguimiento y feedback (Control quincenal).
Herramientas, materiales e insumos	Computador, celular, herramientas ofimáticas y tecnológicas
Tiempo estimado por trabajo	Asistencia en Deportología 30 min/servicio por quincenal Asistencia en nutrición 30 min/servicio por mes
Necesidades de recurso humano	Deportólogo Nutricionista Asistente administrativo Soporte tecnológico
Usuario objetivo	Cliente final

Nota. Construcción propia

6.3 Descripción del proceso

- El usuario descarga la aplicación en su celular o Tablet, o si lo desea puede ingresar por la página web.
- Realiza el registro en la plataforma introduciendo los datos personales.
- Selecciona el plan mensual que desea adquirir, este va a depender de sus necesidades y metas personales.
- Realiza el pago.
- Acepta los términos y condiciones del servicio.
- Programa cita con los diferentes especialistas.
- Recibe los programas y rutinas acordes a sus metas.
- De acuerdo con el plan seleccionado recibirá control semanal o quincenal de su progreso.
- Se da acceso a los diferentes grupos de apoyo guiados con el fin de recibir apoyo de coach y otros usuarios.
- Recibe incentivos por los logros alcanzados en los diferentes programas y campañas.

6.4 Necesidades y requerimientos

Para la prestación del servicio, se requieren dos factores principales. En primer lugar, el recurso humano, el cual estará dividido en dos grupos: el personal operativo, compuesto por aquellos encargados de prestar el servicio, y el personal administrativo, quienes brindarán soporte técnico y administrativo.

En segundo lugar, se encuentra la plataforma digital. Debido a la naturaleza del servicio, no se requerirá un espacio físico para su prestación, ya que todo se llevará a cabo mediante teletrabajo.

7. Aspectos Organizacionales y Legales

7.1 Aspectos organizacionales.

7.1.1 Misión

En **FITPRO**, nuestra misión es "promover una vida saludable física y mental a través de una plataforma tecnológica innovadora, personalizada y sostenible, para ayudar a las personas a alcanzar sus metas y objetivos de salud y bienestar".

7.1.2 Visión

La visión de **FITPRO** es ser el líder en promover un estilo de vida saludable y sostenible a través de la tecnología e innovación, proporcionando soluciones personalizadas y accesibles para mejorar la calidad de vida de las personas. Nuestra visión es contribuir al logro de los objetivos de desarrollo sostenible y ayudar a las personas en su camino hacia una vida saludable y equilibrada.

7.1.3 Valores

Integridad: Actuar con ética y transparencia en todas nuestras acciones y decisiones.

Innovación: Buscar constantemente mejoras y nuevas formas de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

Responsabilidad social: Contribuir al desarrollo de la comunidad y al cuidado del medio ambiente.

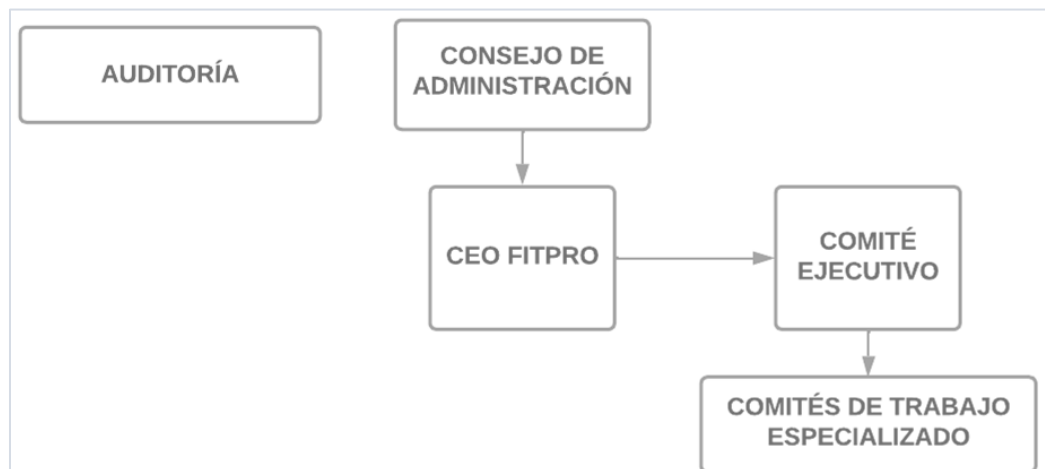
Trabajo en equipo: Fomentar un ambiente de colaboración y respeto entre todos los miembros de la organización.

Excelencia: Buscar siempre superar las expectativas de nuestros clientes y alcanzar el máximo desempeño en nuestras actividades.

7.1.4 Gobierno Corporativo

Figura. 11

Estructura Gobierno Corporativo FITPRO



Nota: Construcción propia con base en la organización propuesta para FITPRO.

La estructura del gobierno corporativo de FITPRO se basa en tres pilares fundamentales: la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad.

Órgano de Administración: El Consejo de Administración es el órgano máximo de gobierno de FITPRO y está compuesto por miembros independientes y con experiencia en los campos de negocio, legal, tecnología y financiero. Su función es establecer la estrategia a largo plazo y supervisar la gestión de la empresa.

El Gerente General de FITPRO es la figura clave en el Gobierno Corporativo, ya que es el responsable de liderar y dirigir la estrategia y la operación, de acuerdo con las políticas,

procedimientos y objetivos establecidos por el Consejo de Administración. Este tiene la tarea de asegurar que los intereses de los accionistas, clientes, empleados y demás partes interesadas sean atendidos de manera equilibrada, y que los recursos de la empresa se utilicen de manera eficiente y responsable.

Las Direcciones (Comité especializado): Para garantizar la toma de decisiones ágil y eficiente, FITPRO cuenta con dos direcciones en áreas clave que garantizan la dirección estratégica, la gestión financiera, la tecnología e innovación. Estos comités están integrados por miembros del Consejo de Administración y del equipo ejecutivo y tienen la responsabilidad de supervisar y guiar la gestión en sus respectivas áreas.

El gobierno corporativo de FITPRO se basa en una estructura clara y transparente, donde la rendición de cuentas es un principio fundamental y la responsabilidad y la ética son valores intrínsecos a la empresa. Esto garantiza una gestión eficiente y una toma de decisiones ágil y estratégica.

7.2 Estructura organizacional

La estructura de gobierno corporativo de FITPRO se erige a partir de los siguientes órganos.

1. Consejo de Administración: Este es el órgano superior de gobierno de la empresa, encargado de establecer la estrategia general y tomar decisiones importantes, supervisar la gestión de los directivos y velar por los intereses de los accionistas. El Consejo estará compuesto por una combinación de miembros internos y externos, incluyendo expertos en tecnología, negocios, salud-bienestar, sostenibilidad y responsabilidad.

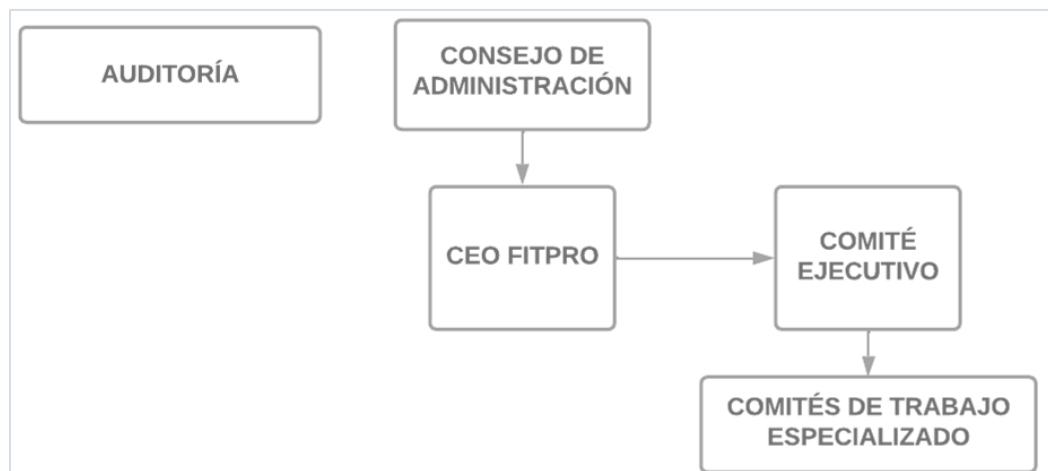
2. Gerente General forma parte del Comité Ejecutivo y es el líder de la implementación de la estrategia establecida por el Consejo de Administración y realizar todo el seguimiento a los asuntos legales de la compañía.

3. Comité Ejecutivo: Este comité está compuesto por el equipo ejecutivo de FITPRO. Este equipo es el responsable de implementar la estrategia establecida por el Consejo de Administración y de liderar el crecimiento y escalabilidad de la empresa. Estará compuesto por los dos roles clave que se referenciaron en precedencia, cada uno con responsabilidades específicas para abordar diferentes áreas críticas de la compañía.

El Director de Desarrollo Estratégico lidera la visión y misión de FITPRO, supervisará la planificación estratégica, y las soluciones tecnológicas innovadoras con un enfoque en sostenibilidad.

Figura 12

Estructura FITPRO



Nota. Construcción propia con base en la organización propuesta para FITPRO

7.3 Gestión del Talento Humano

Los factores clave en la gestión del talento humano y reclutamiento de los perfiles que FITPRO está buscando son:

i) **Formación académica relevante:** Los candidatos deben tener la educación y formación adecuada para desempeñarse en los roles que la empresa está buscando.

ii) Experiencia previa: La experiencia previa en roles similares será valorada positivamente.

iii) Habilidades técnicas: FITPRO estará buscando candidatos con habilidades técnicas específicas relacionadas con el rol que desempeñarán

iv) Competencias blandas: Además de las habilidades técnicas, FITPRO valorará positivamente las competencias blandas, como la capacidad de trabajar en equipo, la resolución de problemas y la habilidad de comunicación.

Así mismo, FITPRO en el proceso de reclutamiento de los perfiles definirá las funciones y responsabilidades de manera clara y detallada para cada puesto, el establecimiento de los requisitos de educación y experiencia están orientados asegurarse de que los candidatos tengan las habilidades y conocimientos específicos para desempeñar sus tareas en el sector del bienestar deportivo a través de la tecnología, para este propósito FITPRO utilizará medios de reclutamiento efectivos, como las redes sociales especializadas en el sector y las bolsas de trabajo en línea; y finalmente la evaluación de los candidatos, deberá realizarse de manera exhaustiva para determinar si cumplen con los requisitos y tienen las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar con éxito sus funciones en FITPRO.

7.3.1 Perfiles y funciones

En la gestión del talento humano de FITPRO los perfiles identificados por la compañía para el cabal cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa en línea con la visión, la misión y los valores, son los siguientes:

7.3.2 Gerente General y directores

Tabla 8

Perfil – Gerente General FITPRO

Nombre del Cargo	Gerente General
Descripción del Cargo	El Gerente General es el líder ejecutivo de la empresa y es responsable de la dirección general de la organización. Su principal objetivo es asegurar el éxito y la rentabilidad de la compañía, garantizar su crecimiento y el cumplimiento legal de la compañía. Además, será responsable de liderar el área legal y de cumplimiento de FITPRO .
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar la dirección y gestión de los equipos de trabajo del Director de Desarrollo Estratégico, ▪ Definir y liderar la estrategia y la dirección general de la empresa. ▪ Asegurar la rentabilidad y el crecimiento de la compañía. ▪ Gestionar y optimizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos de la empresa. ▪ Representar a la empresa ante inversionistas, clientes y otros stakeholders relevantes.
Educación o formación académica requerida:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado universitario en administración de empresas, economía o Derecho. ▪ Máster en administración de empresas, dirección estratégica o cualquier otro programa de postgrado relevante.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al menos 5 años de experiencia en liderazgo de equipos y gestión empresarial. ▪ Conocimiento en gestión de proyectos, planificación estratégica y gestión financiera.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo y capacidad de toma de decisiones. ▪ Habilidades de negociación y comunicación efectiva. ▪ Capacidad analítica y estratégica. ▪ Experiencia en la gestión de recursos humanos y financieros. ▪ Conocimiento en tecnología y tendencias del mercado. ▪ Visión de futuro y capacidad para adaptarse a los cambios.

Nota. Creación propia con base en los requerimientos operacionales que tiene **FITPRO**

Tabla 9

Perfil - Director de Desarrollo Estratégico

Nombre del Cargo	
Director de Desarrollo Estratégico	
Descripción del Cargo	El Director de Desarrollo Estratégico en FITPRO será responsable de guiar la visión y misión de la empresa en el sector de la salud y el bienestar. Su principal tarea será supervisar la planificación estratégica y asegurarse de que se cumplan los estándares éticos y de responsabilidad social de la compañía y de que la plataforma cumpla con la misión y visión de la compañía de proporcionar soluciones tecnológicas
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir y monitorear la implementación de la estrategia empresarial de FITPRO ▪ Supervisar y coordinar la elaboración y ejecución de planes y proyectos estratégicos ▪ Establecer y monitorear los estándares éticos y de responsabilidad social de la compañía en el sector de la salud y el bienestar ▪ Supervisar y coordinar la gestión de proyectos tecnológicos para asegurar el cumplimiento de plazos, presupuestos y objetivos.
Educación o formación académica requerida:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para desempeñar este cargo se requiere tener un título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería o campo afín.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requiere tener al menos 5 años de experiencia en dirección estratégica, cumplimiento y responsabilidad social en el sector de la salud y el bienestar.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para ser un buen candidato para este cargo, es necesario tener habilidades de liderazgo, capacidad para planificación estratégica, conocimiento en leyes y ética, y capacidad para resolver problemas y tomar decisiones críticas.

Nota. Creación propia con base en los requerimientos operacionales que tiene FITPRO

Estos dos roles clave, pueden operar eficientemente **FITPRO** en la medida que estos roles abordan las áreas críticas de la compañía, manteniendo un equilibrio con la innovación, la sostenibilidad y los recursos humanos.

Áreas de apoyo a la Dirección General.

Tabla 10

Perfil – Asistente Administrativo.

Nombre del Cargo	Asistente Legal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción del Cargo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Asistente Legal es un rol clave en el equipo de desarrollo estratégico de FITPRO. Este rol será responsable de supervisar las negociaciones contractuales y apoyo financiero a la Dirección General.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funciones del cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociación y estructuración de acuerdos con inversionistas y bancos ▪ Supervisión de los acuerdos comerciales y contratos ▪ Analizar y optimizar los costos de la empresa, identificando áreas de mejora e implementar soluciones. ▪ Participar en la planificación estratégica de la empresa, proporcionando asesoramiento financiero y recomendaciones para la toma de decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación o formación académica requerida: 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título de abogado o en Finanzas con un mínimo de 3 años de experiencia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en negociación y estructuración de acuerdos comerciales y contratos ▪ Habilidad para analizar y presentar información financiera de manera clara y concisa. ▪ Capacidad para tomar decisiones estratégicas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades de negociación y resolución de conflictos ▪ Habilidades de comunicación y presentación ▪ Habilidades de análisis y estrategia ▪ Habilidades organizativas y de gestión de proyectos ▪ Enfoque en los resultados y habilidad para trabajar bajo presión.

Nota. Creación propia con base en los requerimientos operacionales que tiene FITPRO

Tabla 11

Perfil – Profesional - Acompañamiento Psicológico

Nombre del Cargo	Profesional - Acompañamiento Psicológico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción del Cargo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Será responsable de brindar apoyo emocional y psicológico a los usuarios de FITPRO, y trabajará estrechamente con el Director de Desarrollo para

	asegurar que los programas cumplan con los estándares de calidad de la compañía.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funciones del cargo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar apoyo emocional y psicológico a los usuarios de FITPRO. ▪ Proporcionar apoyo administrativo al Desarrollo Estratégico ▪ Mantener la confidencialidad y la privacidad de los usuarios de FITPRO. ▪ Mantenerse actualizado en las últimas tendencias y tecnologías en el campo de psicología. ▪ Llevar a cabo tareas de investigación y análisis para mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo del Director.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación o formación académica requerida: 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título universitario en psicología o una carrera afín.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo de 3 años de experiencia en apoyo psicológico y brindar asistencia emocional.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en psicología y habilidades de asesoramiento emocional. ▪ Habilidades de comunicación y trabajo en equipo ▪ Capacidad para mantener la confidencialidad y la privacidad de los usuarios de FITPRO ▪ Habilidad para mantenerse actualizado en las últimas tendencias y tecnologías en el campo.

Nota. Creación propia con base en los requerimientos operacionales que tiene FITPRO

Tabla 12

Perfil – Profesional - Deportólogo

Nombre del Cargo		Profesional - Deportólogo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción del Cargo 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Deportólogo en FITPRO es responsable de proporcionar asesoramiento y apoyo personalizado a los usuarios de la plataforma en relación a sus metas y objetivos de salud y bienestar físico y mental. Este profesional tiene un papel clave en el diseño y seguimiento de programas de entrenamiento personalizados, así como en la prevención y tratamiento de lesiones deportivas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funciones del cargo 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar evaluaciones físicas y mentales de los usuarios de la plataforma, para identificar necesidades y objetivos de entrenamiento y bienestar.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar planes de entrenamiento personalizados, en función de las necesidades y objetivos de los usuarios. ▪ Realizar seguimiento y evaluación de los programas de entrenamiento, para medir el progreso y realizar ajustes necesarios. ▪ Proporcionar tratamiento y rehabilitación a usuarios que presenten lesiones deportivas. ▪ Colaborar con otros profesionales de la salud y el bienestar de la plataforma, para brindar un enfoque integral a los usuarios.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación o formación académica requerida: 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título universitario en Medicina Deportiva, Fisioterapia, Entrenamiento Deportivo, Kinesiología u otro campo relacionado. ▪ Certificación o especialización en entrenamiento personalizado y prevención/tratamiento de lesiones deportivas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en la realización de evaluaciones físicas y mentales y diseño de programas de entrenamiento personalizados. ▪ Experiencia en la prevención y tratamiento de lesiones deportivas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento profundo de anatomía, fisiología y biomecánica del cuerpo humano. ▪ Habilidad para diseñar planes de entrenamiento personalizados y adaptarlos a las necesidades de los usuarios. ▪ Habilidad para motivar y guiar a los usuarios en su camino hacia una vida saludable y equilibrada. ▪ Habilidad para trabajar en equipo y colaborar con otros profesionales de la salud y el bienestar. ▪ Habilidad para comunicar de manera efectiva y clara con los usuarios, proporcionándoles información sobre su progreso y ajustando planes según sea necesario. ▪ Orientación al servicio al cliente y al usuario.

Nota. Creación propia con base en los requerimientos operacionales que tiene FITPRO

Tabla 13

Perfil – Profesional - Nutricionista

Nombre del Cargo	Profesional - Acompañamiento Psicológico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción del Cargo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El nutricionista en FITPRO es un profesional encargado de diseñar planes alimenticios personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada usuario.

	Este profesional tiene conocimientos sólidos en nutrición y salud, así como en el uso de tecnología y herramientas digitales para llevar a cabo su trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funciones del cargo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar evaluaciones nutricionales y establecer objetivos de salud y alimentación para cada usuario de la plataforma. ▪ Diseñar planes alimenticios personalizados y adaptados a las necesidades y objetivos de cada usuario. ▪ Realizar seguimiento y monitoreo del progreso de cada usuario, ajustando los planes alimenticios en caso de ser necesario. ▪ Proporcionar educación nutricional y asesoramiento a los usuarios de la plataforma. ▪ Trabajar en equipo con otros profesionales de la salud en FITPRO para brindar un enfoque integral de salud y bienestar a los usuarios.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación formación académica requerida: 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título universitario en Nutrición o Dietética. ▪ Registro válido como nutricionista o dietista. ▪ Conocimientos en tecnología y herramientas digitales para llevar a cabo su trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia previa en diseño y seguimiento de planes alimenticios personalizados. ▪ Experiencia en el uso de tecnología y herramientas digitales para llevar a cabo su trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos sólidos en nutrición y salud. ▪ Habilidad para diseñar planes alimenticios personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada usuario. ▪ Habilidad para trabajar en equipo y colaborar con otros profesionales de la salud. ▪ Habilidad para utilizar tecnología y herramientas digitales en su trabajo. ▪ Habilidad para comunicarse de manera efectiva y proporcionar educación nutricional y asesoramiento a los usuarios de la plataforma.

Nota. Creación propia con base en los requerimientos operacionales que tiene FITPRO

Nota. Creación propia con base en los requerimientos operacionales que tiene FITPRO

La siguiente tabla presenta la estructura organizacional de **FITPRO**, una empresa tecnológica enfocada en mejorar la salud y el bienestar de sus usuarios. Se incluyen las áreas y roles clave, así

como una descripción detallada de cada uno de ellos. Con esta estructura organizacional, **FITPRO** busca garantizar la eficiencia y efectividad en la consecución de sus objetivos y la misión de brindar soluciones innovadoras en el cuidado de la salud.

Tabla 14

Descripción Estructura Organizacional

Área	Rol	Descripción
Gerente General	Gerente General	Responsable de supervisar el trabajo de los Directores de Desarrollo Estratégico, Tecnología e Innovación y Desarrollo y Operaciones, así como sus equipos de trabajo. También es responsable de la toma de decisiones estratégicas y de la gestión general de la empresa.
Estrategia	Director de Desarrollo Estratégico	Lidera la formulación y ejecución de la estrategia de la empresa para alcanzar sus objetivos de desarrollo y crecimiento.
Asistencial	Asistente Legal	Asiste a la Dirección General en la ejecución de sus responsabilidades.
Desarrollo y Operaciones	Deportólogo	Lidera la ejecución de los proyectos operaciones de la empresa, es responsable de proporcionar asesoramiento y apoyo personalizado a los usuarios de la plataforma en relación a sus metas y objetivos de salud y bienestar físico y mental
Desarrollo y Operaciones	Nutricionista	Encargado de diseñar planes alimenticios personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada usuario.
Desarrollo y Operaciones	Psicólogo	Responsable de brindar apoyo emocional y psicológico a los usuarios de FITPRO, y trabajará estrechamente con el Director de Desarrollo

Nota. Creación propia con base en los requerimientos operacionales que tiene FITPRO

7.3.3 Modalidad de Contratación y Remuneración.

Tabla 15

Modalidad de contratación y remuneración

ROL	CONTRATACIÓN LABORAL	COLUMNA1	SALARIO FINAL (COP)
Gerente General	Modalidad de contrato a término indefinido	lunes a viernes 8:00 a.m. – 12:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:00 p.m.	5.202.560 COP
Estrategia - director de desarrollo estratégico	Modalidad de contrato a término indefinido	lunes a viernes 8:00 a.m. – 12:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:00 p.m.	5.202.560 COP
Asistente Legal y Administrativo	Modalidad de contrato a término indefinido	lunes a viernes 8:00 a.m. – 12:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:00 p.m.	5.202.560 COP
Profesional en Nutrición	Modalidad de contrato a término indefinido	lunes a viernes 8:00 a.m. – 12:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:00 p.m.	5.202.560 COP
Profesional en Psicología.	Modalidad de contrato a término indefinido	lunes a viernes 8:00 a.m. – 12:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:00 p.m.	5.202.560 COP
Profesional Deportólogo	Modalidad de contrato a término indefinido	lunes a viernes 8:00 a.m. – 12:00 p.m. 2:00 p.m. – 6:00 p.m.	5.202.560 COP

Nota. creación propia con base en los requerimientos financieros de FITPRO.⁴

7.3.4 Sistema de incentivos al colaborador de FITPRO

A continuación, se presenta una tabla con los incentivos que desde FITPRO se plantean para ofrecer a sus colaboradores. Estos incentivos van más allá de la remuneración base y buscan

⁴ Para cada uno de estos salarios se realizó la reserva correspondiente para cubrir los aportes a seguridad social, Caja de Compensación Familiar, SENA y las provisiones para cubrir Cesantías, Intereses de Cesantías, Prima y Vacaciones. Con base en el presupuesto asignado para este rubro.

reconocer y motivar el desempeño excepcional, fomentar la formación y el crecimiento profesional, y mejorar el salario emocional de los empleados:

Tabla 16

Sistema de Incentivos

Incentivo	Categoría	Objetivo
Programa de reconocimiento	No económico	Fomentar el compromiso y motivación de los colaboradores al ser reconocidos públicamente por su desempeño sobresaliente.
Oportunidades de formación y desarrollo profesional	No económico	Mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores para el crecimiento profesional en la empresa.
Flexibilidad en el horario de trabajo	No económico	Mejorar la calidad de vida de los colaboradores al permitirles adaptar su horario de trabajo a sus necesidades personales.
Plan de carrera y ascenso	No económico	Fomentar el crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la empresa a través de un plan personalizado.
Cultura organizacional positiva	No económico	Fomentar un ambiente de trabajo agradable y motivador para los colaboradores.
Comunicación efectiva	No económico	Mejorar la comunicación y colaboración entre los colaboradores y la empresa.

Nota. Construcción propia.

7.4 Aspectos Legales

7.4.1 Tipo de Sociedad

El modelo societario que se escogió para dar inicio a **FITPRO**, es la Sociedad por Acciones Simplificada, cuya creación y regulación está contenida en la ley 1258 de 2008. La selección de esta sociedad se hizo con base en las ventajas que proporciona un marco legal simplificado que permite a los accionistas establecer un mecanismo de propiedad y gestión que se adapta de manera flexible a sus necesidades individuales. Otro criterio importante al momento de tomar la elección

de escoger este modelo societario es la protección que se ofrece a los accionistas e inversionistas, ya que su responsabilidad está limitada a la cantidad de capital que hayan aportado a la empresa.

Aunado a lo anterior, el artículo 10 de la ley 1258 de 2008, permite la creación de diferentes tipos de acciones, lo que facilita crear y diversificar el tipo y clase de inversionista, en la medida que existen diferentes tipos de acciones, **privilegiadas** que tienen prioridad en el pago de dividendos y en la recuperación de capital en caso de liquidación de la sociedad; **Acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto**, que reciben un dividendo preferencial, pero no tienen derecho a voto en las decisiones de la sociedad, **acciones con dividendo fijo anual y acciones de pago**.

Esta pluralidad de acciones, y la flexibilidad en la estructura de este modelo societario encajan a la perfección con el modelo jurídico para apalancar la estructura y la escalabilidad de **FITPRO**.

7.4.2 Revisión de las normas tributarias

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), que fue el modelo seleccionado para el desarrollo de **FITPRO** está sujeta a las mismas obligaciones fiscales que otras sociedades comerciales, sin recibir tratamientos especiales o diferenciados.

En ese sentido, a pesar de que hasta el año 2022 hubo una serie de extensiones tributarias para algunas sociedades que se estructuraban a partir de base tecnológica, con la reciente reforma tributaria la carga impositiva sobre esta forma societaria.

La sociedad **FITPRO S.A.S**, responde tributariamente bajo un régimen ordinario en el impuesto a la renta, además de cumplir como agente de retención en la fuente, responsables del IVA, contribuyentes del impuesto a la renta del régimen ordinario, la necesidad de expedir

facturas, reportar información exógena, ser responsables del impuesto de industria y comercio y las demás obligaciones propias de naturaleza contable a las que hay lugar.

Aunado a lo anterior, el Decreto 1412 de 2017, basado en la Ley 1341 de 2009 que regula el sector de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, ha declarado exento de pago al impuesto al valor agregado IVA, a los servicios de computación en la nube con el fin de fomentar su desarrollo y contribuir al crecimiento económico y social del país. Este cambio favorece al modelo de negocio de FITPRO que se basa en prestar servicios en la nube, como Software como Servicio. Sin embargo, es necesario seguir un proceso de aprobación en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para optar por esta exención."

7.4.3 Normatividad para la operación FITPRO

FITPRO se preocupa por operar de manera legal y cumplir con las normativas aplicables a su estructura societaria y modelo de negocio en territorio colombiano, dentro de las que se encuentran las obligaciones laborales, sectoriales y las demás derivadas de sus relaciones comerciales y demás compromisos adquiridos en el contexto de la ejecución de su operación comercial.

Además, **FITPRO** ha realizado un inventario de sus intangibles y ha depositado los soportes lógicos y demás obras ante la Dirección Nacional de derecho de Autor y ha solicitado el registro de los signos distintivos ante la Superintendencia de Industria y Comercio, cumpliendo tanto con la normatividad Comunitaria Andina, así como con el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) de la Organización Mundial del Comercio.

En relación con el manejo de Habeas Data, la política de tratamiento de datos personales de **FITPRO** está basada en la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y se complementa con los Decretos Reglamentarios y la circular única de la Superintendencia de Industria y Comercio.

En términos de uso de la plataforma, los términos y condiciones se ajustan al marco legal vigente en Colombia y tienen una importante incidencia en la implementación de garantías para los usuarios, contenidos en la ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor) y la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio. Al ser una plataforma digital, **FITPRO** cuenta con una política en el uso y manejo de cookies en sus nombres de dominio.

Además, **FITPRO** ha implementado medidas para prevenir el lavado de activos, haciendo uso del Sistema Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLFT), y ha diseñado manuales de buenas prácticas empresariales de acuerdo con las directrices de la OCDE. La contabilidad de la compañía se ajusta a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

En cada uno de los contratos laborales, con el objetivo de proteger su "Know How", **FITPRO** ha desarrollado una tipología contractual rigurosa en cuanto a la protección y salvaguarda de la confidencialidad de la información al interior y al exterior de la compañía.

8 Aspectos Financieros

8.1 Supuestos económicos para la simulación

Para la elaboración de la simulación financiera y su respectivo análisis, se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

- Para la simulación se usa un valor de la inflación de acuerdo con datos del Banco de la Republica para el primer año es 8,7%, y para los años subsiguientes se estima en 3,8%. (<https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2023#:~:text=A%20finales%20de%202023%20tanto,3%2C8%20%25%2C%20respectivamente>)
- Se estima que el crecimiento de las ventas de productos se incremente en un 20% para los dos primeros años y después aunado a las estrategias de mercadeo se espera un fuerte crecimiento apoyado de la expansión nacional con valores del 30% de aumento.
- La moneda para utilizar en el análisis es el peso colombiano.

- Como dato principal de los análisis y de los supuestos económicos, se calcula que la cantidad de servicios vendidos dependen de la capacidad de generación de los mismos.
- La tasa de interés de la financiación es de 11,88% EA se toma de la tasa presentada por el banco Davivienda en su convenio con INNpulsa,
- La tasa de evaluación del proyecto es del 13%, se espera obtener 1 punto por arriba de la tasa de interés de la financiación.

8.2 Proyección de ventas

A continuación, se presenta la proyección de ventas, de acuerdo con lo explicado anteriormente se estima un crecimiento en ventas del 20% anual para los dos primeros años y de 30% anual para los años subsiguientes:

Tabla 17

Proyecciones de ventas

PAQUETE		2023	2024	2025	2026	2027
Total FITPRO	Cantidad	5000	6000	7200	9360	12168
	Valor	\$ 220.000,00	\$ 239.140,00	\$ 248.227,32	\$ 257.659,96	\$ 267.451,04
	Ventas	\$ 1.100.000.000,00	\$ 1.315.270.000,00	\$ 1.638.300.312,00	\$ 2.210.722.441,01	\$ 2.983.148.861,90
Basico FITPRO	Cantidad	4600	5520	6624	8611,2	11194,56
	Valor	\$ 100.000,00	\$ 77.980,43	\$ 80.943,69	\$ 84.019,55	\$ 87.212,29
	Ventas	\$ 460.000.000,00	\$ 430.452.000,00	\$ 536.171.011,20	\$ 723.509.162,51	\$ 976.303.263,90
TOTAL VENTAS		\$ 1.460.000.000,00	\$ 1.745.722.000,00	\$ 2.174.471.323,20	\$ 2.934.231.603,53	\$ 3.959.452.125,80

Nota. Construcción propia

8.3 Proyección de costos de producción

A continuación, se presenta la proyección de costos, de acuerdo con la estimación de crecimiento de las ventas:

Tabla 18

Proyección de costos producción

PAQUETE		2023	2024	2025	2026	2027
Total FITPRO	Cantidad	5000	6000	7200	9360	12168
	Costo unitario	\$ 70.000,00	\$ 76.090,00	\$ 78.981,42	\$ 81.982,71	\$ 85.098,06
	Costo total	\$ 469.500.000,00	\$ 584.466.465,00	\$ 793.728.838,13	\$ 1.167.741.803,94	\$ 1.717.993.419,38
Basico FITPRO	Cantidad	4600	5520	6624	8611,2	11194,56
	Costo unitario	\$ 60.000,00	\$ 65.220,00	\$ 67.698,36	\$ 70.270,90	\$ 72.941,19
	Costo total	\$ 156.500.000,00	\$ 194.822.155,00	\$ 264.576.279,38	\$ 389.247.267,98	\$ 572.664.473,13
TOTAL COSTOS		\$ 626.000.000,00	\$ 779.288.620,00	\$ 1.058.305.117,50	\$ 1.556.989.071,92	\$ 2.290.657.892,51

Nota. Construcción propia

8.4 Proyección de gastos

Para el funcionamiento del modelo de negocio se requiere de personal especializado. Sin embargo, no es necesario contar con una oficina física para el desarrollo de sus funciones. A pesar de esto, se ha decidido alquilar una oficina en un espacio de coworking para tener una dirección para trámites. A continuación, se presenta un resumen de la proyección de gastos:

Tabla 19

Proyección de Gastos

	2023	2024	2025	2026	2027
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 661.876.480,0	\$ 719.459.733,8	\$ 746.799.203,6	\$ 775.177.573,4	\$ 804.634.321,2
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 23.200.000,0	\$ 25.218.400,0	\$ 26.176.699,2	\$ 27.171.413,8	\$ 28.203.927,5
OTROS GASTOS	\$ 90.000.000,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Construcción propia

8.5 Estados financieros

Para iniciar la operación del modelo de negocio se requiere una inversión inicial de ciento siete millones doscientos mil pesos (\$ 107.200.000 COP) con el fin de elaboración de toda la herramienta tecnológica patentes e intangibles:

Tabla 20

Proyección Inversión Inicial

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 52.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ -
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 54.000.000,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 1.200.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 107.200.000,00

Nota. Construcción propia

8.6 Estados financieros

8.6.1 Flujo de caja

Con base en las proyecciones de ventas ya explicadas y de costos de producción, se calculó el siguiente flujo de entradas y salidas de dinero:

Tabla 21

Proyección flujo de caja

	AÑO 0	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO				
		2023	2024	2025	2026	2027
Activos Corrientes	\$ 224.079.413	\$ 274.351.500	\$ 448.487.788	\$ 580.641.076	\$ 822.406.563	\$ 1.092.797.331
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 13.638.634	\$ 70.834.954	\$ 113.566.819	\$ 194.919.824	\$ 286.579.066
KTNO	\$ 224.079.413	\$ 260.712.866	\$ 377.652.834	\$ 467.074.257	\$ 627.486.738	\$ 806.218.265
Activo Fijo Neto	\$ 107.200.000	\$ 90.960.000	\$ 74.720.000	\$ 58.480.000	\$ 42.240.000	\$ 26.000.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 16.240.000	\$ 32.480.000	\$ 48.720.000	\$ 64.960.000	\$ 81.200.000
Activo Fijo Bruto	\$ 107.200.000	\$ 107.200.000	\$ 107.200.000	\$ 107.200.000	\$ 107.200.000	\$ 107.200.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 331.279.413	\$ 351.672.866	\$ 452.372.834	\$ 525.554.257	\$ 669.726.738	\$ 832.218.265

Nota. Construcción propia

El flujo de caja y el EBITDA positivos indican que la empresa está generando suficientes ingresos para cubrir sus gastos y que está generando una ganancia antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. La estrategia de asegurar un flujo constante de ingresos a través de los clientes parece estar funcionando efectivamente para la empresa:

Tabla 22

Proyección flujo de caja libre

	CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE				
	2023	2024	2025	2026	2027
EBIT	\$ 42.683.520,0	\$ 205.515.246,2	\$ 326.950.302,9	\$ 558.653.544,5	\$ 819.715.984,6
Impuestos	\$ 14.939.232,0	\$ 71.930.336,2	\$ 114.432.606,0	\$ 195.528.740,6	\$ 286.900.594,6
NOPLAT	\$ 27.744.288,0	\$ 133.584.910,1	\$ 212.517.696,9	\$ 363.124.803,9	\$ 532.815.390,0
Inversión Neta	\$ -20.393.453,0	\$ -100.699.967,9	\$ -73.181.422,9	\$ -144.172.481,1	\$ -162.491.526,6
Flujo de Caja Libre del período	\$ 7.350.835	\$ 32.884.942	\$ 139.336.274	\$ 218.952.323	\$ 370.323.863

Nota. Construcción propia

8.6.2 Estado de resultados

El estado de resultados muestra que la empresa ha logrado mantener una utilidad neta positiva, lo cual es un buen indicador de su salud financiera. La estrategia de reducir al mínimo los costos operativos al no tener instalaciones físicas costosas ha sido efectiva en mejorar su rentabilidad. Sin embargo, se puede ver que los gastos financieros tienen un impacto medio en sus resultados debido al préstamo de \$31.000.000 COP.

Tabla 23

Proyección estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 1.460.000.000,0	\$ 1.745.722.000,0	\$ 2.174.471.323,2	\$ 2.934.231.603,5	\$ 3.959.452.125,8
COSTO VENTAS	\$ 626.000.000,0	\$ 779.288.620,0	\$ 1.058.305.117,5	\$ 1.556.989.071,9	\$ 2.290.657.892,5
UTILIDAD BRUTA	\$ 834.000.000,0	\$ 966.433.380,0	\$ 1.116.166.205,7	\$ 1.377.242.531,6	\$ 1.668.794.233,3
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 661.876.480,0	\$ 719.459.733,8	\$ 746.799.203,6	\$ 775.177.573,4	\$ 804.634.321,2
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 23.200.000,0	\$ 25.218.400,0	\$ 26.176.699,2	\$ 27.171.413,8	\$ 28.203.927,5
OTROS GASTOS	\$ 90.000.000,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$ 16.240.000,0	\$ 16.240.000,0	\$ 16.240.000,0	\$ 16.240.000,0	\$ 16.240.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 42.683.520,0	\$ 205.515.246,2	\$ 326.950.302,9	\$ 558.653.544,5	\$ 819.715.984,6
GASTOS FINACIEROS	\$ 3.715.994,3	\$ 3.129.664,2	\$ 2.473.678,1	\$ 1.739.760,8	\$ 918.654,1
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 38.967.525,7	\$ 202.385.582,0	\$ 324.476.624,8	\$ 556.913.783,7	\$ 818.797.330,5
IMPUESTOS	\$ 13.638.634,0	\$ 70.834.953,7	\$ 113.566.818,7	\$ 194.919.824,3	\$ 286.579.065,7
UTILIDAD NETA	\$ 25.328.891,7	\$ 131.550.628,3	\$ 210.909.806,1	\$ 361.993.959,4	\$ 532.218.264,8

Nota. Construcción propia

8.6.3 Balance general

En el balance general se puede evidenciar que el modelo de operación permite un gran crecimiento de los activos de la empresa.

Tabla 24
Proyección Balance General

	AÑO 0	BALANCE				
		2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 224.079.413,33	\$ 274.351.500,37	\$ 448.487.787,96	\$ 580.641.075,80	\$ 822.406.562,50	\$ 1.092.797.330,50
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 107.200.000,00	\$ 107.200.000,00	\$ 107.200.000,00	\$ 107.200.000,00	\$ 107.200.000,00	\$ 107.200.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 16.240.000,00	\$ 32.480.000,00	\$ 48.720.000,00	\$ 64.960.000,00	\$ 81.200.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 107.200.000,00	\$ 90.960.000,00	\$ 74.720.000,00	\$ 58.480.000,00	\$ 42.240.000,00	\$ 26.000.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 331.279.413,33	\$ 365.311.500,37	\$ 523.207.787,96	\$ 639.121.075,80	\$ 864.646.562,50	\$ 1.118.797.330,50
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 13.638.634,0	\$ 70.834.953,7	\$ 113.566.818,7	\$ 194.919.824,3	\$ 286.579.065,7
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 13.638.634,0	\$ 70.834.953,7	\$ 113.566.818,7	\$ 194.919.824,3	\$ 286.579.065,7
Obligaciones Financieras	\$ 31.279.413,33	\$ 26.343.974,68	\$ 20.822.205,91	\$ 14.644.451,01	\$ 7.732.778,83	\$ -
PASIVO	\$ 31.279.413,33	\$ 39.982.608,67	\$ 91.657.159,63	\$ 128.211.269,69	\$ 202.652.603,12	\$ 286.579.065,68
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00	\$ 300.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 25.328.891,7	\$ 131.550.628,3	\$ 210.909.806,1	\$ 361.993.959,4	\$ 532.218.264,8
TOTAL PATRIMONIO	\$ 300.000.000,00	\$ 325.328.891,70	\$ 431.550.628,33	\$ 510.909.806,11	\$ 661.993.959,39	\$ 832.218.264,83
TOTAL PAS + PAT	\$ 331.279.413,33	\$ 365.311.500,37	\$ 523.207.787,96	\$ 639.121.075,80	\$ 864.646.562,50	\$ 1.118.797.330,50
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Construcción propia

8.7 Indicadores financieros de rentabilidad

El proyecto requiere una inversión inicial significativa para desarrollar la plataforma digital, sin embargo, según los cálculos, el valor presente neto resultante es de \$132.831.027,48 COP con una tasa interna de retorno del 22,86%. Esto indica que el proyecto tendría una rentabilidad mayor a las expectativas de los inversionistas, que es del 13%. Por lo tanto, el equipo considera que el proyecto es rentable si se cumplen los supuestos económicos establecidos.

Las cifras que se presentan en la siguiente tabla fueron calculadas con el simulador financiero de la Universidad EAN.

Tabla 25

Indicadores Financieros de rentabilidad

INDICADOR	CIFRA	OBSERVACION
Valor presente neto (VPN)	\$132.831.027,48 COP	Un valor presente neto (VPN) positivo significa que el proyecto o inversión es rentable y generará un flujo de caja futuro que es mayor al dinero invertido. Un VPN de \$132.831.027,48 COP indica que la empresa espera generar un flujo de caja en el futuro que será más alto que la inversión inicial. En otras palabras, el proyecto es considerado una buena inversión desde un punto de vista financiero.
Tasa interna de retorno (TIR)	22,9%	La tasa interna de retorno (TIR) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de un proyecto o inversión. Se espera generar una tasa de retorno del 22,9% sobre la inversión inicial. Es decir, por cada dólar invertido, se espera generar un retorno de 23 centavos. Una TIR alta sugiere que la inversión es rentable y atractiva desde un punto de vista financiero
Punto de equilibrio	\$1.284.830.283,56 COP	Es el nivel de ventas en el cual la empresa no tiene ganancias ni pérdidas, pero cubre sus costos y se mantiene en operación.
Periodo de recuperación	3,57 años	El periodo de recuperación financiero es el tiempo que tarda una inversión en generar suficiente flujo de caja para recuperar la inversión inicial. Un periodo de recuperación de 3,57 años significa que la

		inversión se espera recuperar en 3 años y algo más de 6 meses.
--	--	--

Nota. Construcción propia

El flujo de caja con el cual se realizaron los anteriores análisis financieros fue el siguiente:

Figura 13

Análisis Financiero



Nota. Construcción propia

8.8 Fuentes de financiación

El financiamiento para este proyecto se divide en dos categorías principales: desarrollo de la plataforma tecnológica y gastos administrativos, comerciales y de tecnología. Estos incluyen la nómina, los costos operativos, el marketing, los gastos fijos del primer mes de funcionamiento y los costos de financiamiento, que suman un total de \$331.279.413,33 COP.

Para cubrir estos gastos, se utilizarán dos fuentes de financiamiento. La primera será aportada por los socios, quienes contribuirán con un total de \$300.000.000 COP. El resto del financiamiento se obtendrá a través de un préstamo bancario.

Tabla 26

Proyección Inversión Total y Necesidades de Financiación

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN			TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO			
TOTAL INVERSIONES	\$ 107.200.000,00		11,88%		5			
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	MESES	VALOR	inicial	interés	amort	cuota	final	
COSTOS OPERATIVOS	2,0	\$ 104.333.333,33	AÑO 0				\$ 31.279.413,3	
NÓMINAS	2,0	\$ 110.312.746,67	2023	\$ 31.279.413,3	\$ 3.715.994,3	\$ 4.935.438,7	\$ 8.651.433,0	\$ 26.343.974,7
MARKETING MIX	1,0	\$ 7.500.000,00	2024	\$ 26.343.974,7	\$ 3.129.664,2	\$ 5.521.768,8	\$ 8.651.433,0	\$ 20.822.205,9
GASTOS FIJOS	1,0	\$ 1.933.333,33	2025	\$ 20.822.205,9	\$ 2.473.678,1	\$ 6.177.754,9	\$ 8.651.433,0	\$ 14.644.451,0
TOTAL		\$ 224.079.413,33	2026	\$ 14.644.451,0	\$ 1.739.760,8	\$ 6.911.672,2	\$ 8.651.433,0	\$ 7.732.778,8
TOTAL INVERSIÓN		\$ 331.279.413,33	2027	\$ 7.732.778,8	\$ 918.654,1	\$ 7.732.778,8	\$ 8.651.433,0	\$ -
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 300.000.000,00	VOLVERAL MENÚ					
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 31.279.413,33						

Nota. Construcción propia

8.9 Evaluación financiera

Basado en los supuestos económicos descritos en este capítulo y en los flujos de caja proyectados, se puede concluir que el modelo de negocio es rentable y atractivo para los inversionistas, el periodo de recuperación de la inversión en poco más de tres años (3,57 años). De acuerdo con el simulador financiero de la EAN, se requiere vender 7626 servicios, para lograr el punto de equilibrio con ventas aproximadas a \$ 1.284.830.283 COP.

El cálculo del valor presente neto (VPN) del proyecto da como resultado un valor positivo de \$ 132.831.027 COP, con una alta probabilidad de recuperación de la inversión. Por último, el resultado de la tasa interna de retorno (TIR) es de 22,86%, por encima de lo esperado por los inversionistas (13%).

9 Enfoque hacia la Sostenibilidad

El modelo de negocios FITPRO está enfocado en la sostenibilidad y en el desarrollo de dimensiones y factores que promuevan la resiliencia y adaptabilidad organizacional.⁵ Como lo plasma el documento de Naciones Unidas en adelante (ONU) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre Tecnologías digitales para un nuevo futuro, hacia una sociedad digital sostenible la cual se dirige a la incorporación de tecnologías en las dimensiones económicas, sociales y medioambientales. Y es así como el modelo de negocio permitirá brindar a sus usuarios un servicio con alto grado de personalización, lo cual impacta significativamente en el aumento de la satisfacción y en el bienestar social.

Si bien es cierto que lograr un equilibrio entre la digitalización y la sostenibilidad es un reto para las economías actuales, debido a que la digitalización puede tener tanto impactos positivos como negativos en el medio ambiente, la evidencia existente indica que la adopción de tecnologías digitales sostenibles puede generar beneficios ambientales y económicos para las empresas (ONU & GeSI, 2021). Es por ello por lo que FITPRO impactaría a través de sus servicios en la disminución de desplazamientos y con ello a las emisiones. De acuerdo con el estudio de SMARTer2030 de la iniciativa global para la sostenibilidad e-Global e-Sustainability Initiative (GeSI), estimó que, al implementar soluciones digitales en diferentes sectores de la economía, el total de emisiones globales de dióxido de carbono equivalente (CO₂e) podría reducirse en 12 gigatoneladas (Gt) para 2030, promoviendo un camino hacia el crecimiento sostenible. El aporte más significativo para esta reducción estaría asociado a soluciones de movilidad. La información de tráfico en tiempo real, la logística y la iluminación inteligentes, y otras soluciones habilitadas

⁵ Dimensiones; i) capacidad para prevenir la ocurrencia de consecuencias negativas, ii) capacidad de prevenir el empeoramiento de las consecuencias negativas al paso del tiempo, iii) Capacidad para recuperarse de las consecuencias negativas de un evento. Así como el desarrollo de factores; i) componente de cultura organizacional, ii) capacidad de las personas a cargo de las áreas de riesgo y iii) Adecuado conocimiento del entorno organizacional y de los procesos internos (Niño Rodríguez, Dávila Lancheros, & Torres Ávila, 2021).

digitalmente podrían reducir el CO₂e en 3,6 Gt, lo que incluye el ahorro de emisiones proveniente de viajes no realizados.

La fabricación inteligente, incluida la manufactura virtual, la producción centrada en el cliente, las cadenas de suministro circulares y los servicios inteligentes podrían reducir 2,7 Gt de CO₂e. Además de disminuir las emisiones de carbono, otros beneficios serían el aumento del rendimiento de los cultivos agrícolas en un 30%, el ahorro de más de 300 billones de litros de agua, la reducción de la demanda de petróleo en 25.000 millones de barriles por año y la disminución de 135 millones de vehículos del parque automotor global (ONU & GeSI, 2021, pág. 14). Por lo anterior, FITPRO puede contribuir significativamente a brindar soluciones sostenibles que son cada vez más necesarias en nuestra sociedad actual, lo que a su vez puede ayudar a reducir las emisiones de carbono. Además, la empresa puede contribuir a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas mediante la implementación de prácticas comerciales sostenibles que apoyen el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 13: Acción por el Clima.

9.1 Dimensión Social



En cuanto a la conectividad existe un factor importante para las sociedades que no pueden apropiarse del valor que generan las tecnologías digitales, que condicionan el ejercicio de los derechos a la salud, educación y trabajos, que a su vez impacta desfavorablemente en el aumento de las desigualdades económicas (ONU & GeSI, 2021). Por lo anterior expuesto FITPRO con su servicio de digitalización busca la promoción de igualdad y sostenibilidad para la sociedad.

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), mediante estudio al personal de la salud de once países de América Latina presentó elevadas tasas de síntomas depresivos, pensamientos suicidas y malestar psicológico. Además de la afectación de salud mental de las personas durante la pandemia, arrojó que el apoyo y acompañamiento de una personal espiritual o religiosa fueron algunos factores que ayudaron a proteger la salud mental de los trabajadores (OPS, 2022). En este contexto, se evidencia la necesidad de brindar alternativas a las sociedades,

encaminadas hacia un acompañamiento personalizado que proteja la salud mental, el bienestar físico y el autocuidado, para crear ambientes sanos y adecuados en el desarrollo de las actividades cotidianas de las personas.

Otro aspecto fundamental son las bondades y beneficios de realizar actividades físicas, como: i) ejercicio para la salud del corazón, ii) ejercicio para tus huesos y articulaciones, iii) ejercicio en enfermedades crónicas, iv) beneficios psicológicos del ejercicio, v) ejercicio para perder peso y vi) ejercicio para niños, de acuerdo con el artículo (BUPA, 2019). Esto le da mayor validez a la promoción de estilos de vida saludables para las sociedades, que demandan imperiosamente actividades que les permitan tener una vida activa y saludable.

Es así, que el modelo de negocio orienta sus acciones en la contribución del objetivo de desarrollo sostenible “3. Salud y Bienestar”, aportando a la sociedad colombiana que requiere una mayor calidad de vida reflejada en la salud, bienestar físico y emocional. Además de aportar a la toma de conciencia de las personas sobre el cuidado personal. Otro objetivo de desarrollo a impactar es el “1 fin de la pobreza”, con la generación de empleo, que permita ocupar a las poblaciones y reducir las brechas de desigualdad que de igual manera impacta en el objetivo de desarrollo 3. Es así como la dimensión social es un eje fundamental para el modelo de negocio, el cual centra a las personas como motor de las sociedades que requieren soluciones que se ajusten a sus necesidades y que tengan mayor acceso y oportunidad de creación de bienestar.

Además de contribuir a la sociedad en mejorar las condiciones de salud física y emocional, que a su vez generen entornos sanos de convivencia social.

9.2 Dimensión Ambiental

El modelo de negocio desde su concepción inicial busca ser sostenible lo cual aporta a la conservación del medio ambiente y a su vez impacta al objetivo de desarrollo “13



acciones por el clima”, es así como las instalaciones físicas se han planificado que sean en coworking en lo mínimo o desde la modalidad de trabajo en casa. Además del uso de tecnologías a la vanguardia, les permitirá a los usuarios acceder desde cualquier parte que se encuentren y evitar desplazamientos, ahorrar tiempo que permitirá reducir la huella de carbono en nuestro país.

FITPRO apuesta a la evaluación permanente del impacto en el cambio climático, con el fin de poder tomar acciones en la modificación de sus procesos productivos y contribuir al cuidado del medio ambiente. Como anterior mente se relacionó el aporte significativo en la movilidad de las ciudades, ya que nuestros usuarios no tendrían que desplazarse a centros de entrenamiento, permitiendo una descongestión vehicular y disminuyendo en las emisiones de carbono, un compromiso por preservar y cuidar nuestro medio ambiente.

En este contexto la Unión Europea (UE), propuso la consolidación de una Agenda Digital verde y circular, donde el alcance trascienda a las soluciones digitales a la gestión medioambiental, mediante la adopción de medidas propuesta por otras países de la UE; **i)** incluyendo programas de compra pública con criterios de economía circular para equipos y dispositivos digitales, **ii)**, fomentar ecodiseño, en hardware y software, orientado a la durabilidad de los equipos, **iii)**, potenciar la virtualización, tanto de servidores como de puestos de trabajo, **iv)**, realizar plan de formación específico sobre competencias digitales verdes y v), informar y sensibilizar a la población sobre un uso responsable de las tecnologías digitales. (CONAMA, 2020) Conceptos que se enmarcan en la filosofía de FITPRO y que, en busca de ser modelo de negocio ejemplar, busca orientar la gestión de sus acciones en el marco de un comercio digital verde y circular.

9.3 Dimensión Económica

De acuerdo con las tendencias tecnológicas proyectadas para el 2023 se encuentra; **i)** la economía de la experiencia y visión empresarial, mediante la incorporación de nuevos indicadores en la obtención de mejores resultados empresariales en la economía digital. **ii)**, próxima fase de conectividad y redes inteligentes, las cuales ayudaran a las organizaciones



anticiparse ante los problemas de comercio mundial, **iii**). construir un futuro mejor y más inclusivo para todos, donde el ámbito de innovación se inclina hacia el bien público, con responsabilidad, sostenibilidad, equidad e inclusión como temas rectores. Un cambio generacional evidente a través de la tecnología. (AMCHAM, 2023). Dichas tendencias permiten tener un panorama sobre los cambios que enfrentaran las organizaciones de una realidad que demanda infraestructura e inversión, así como el uso de la tecnología como estrategia pilar para ser más competitivos y responder a un mercado más informado, exigente, con restricciones económicas y conciencia del cuidado por el medio ambiente, elementos diferenciadores para mantenerse en el tiempo.

En este contexto, el modelo de negocio busca contribuir a la sociedad en primer lugar mediante la creación de empleo, lo cual fomenta la ocupación. En segundo lugar, se emplean tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) para proteger los recursos naturales de nuestro país. Por otro lado, se busca contribuir al sector económico y agregar valor al mismo, con el objetivo de posicionar y reconocer la marca como un caso de éxito. Además de aportar a la economía del país, que exige innovación y una mejora en los estándares de competitividad, en una situación económica mundial con un alto grado de incertidumbre.

9.4 Dimensión Gobernanza



El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha creado la primera guía de transformación digital gubernamental, destinada a proporcionar una metodología básica de implementación para los gobiernos en Latinoamérica y el Caribe. La guía aborda cinco temas principales en la transformación digital gubernamental: i) Gobernanza e Institucionalidad, que plantea la creación de un modelo de gobernanza para la transformación digital que involucre todas las instituciones y que incluya una estrategia digital, agenda de transformación, mecanismos de gobernanza, gestión operativa y estrategias de transformación digital sectorial. ii) Marco Normativo y Regulación, que establece reglas y normas para la digitalización de las instituciones y

garantiza la transparencia y el gobierno abierto, la protección de datos, entre otros. iii) Talento Digital y Gestión del Cambio, que aborda la planificación de la gestión del cambio mediante capacitación, relaciones con los ciudadanos y la colaboración público-privada. iv) Infraestructura y Herramientas Tecnológicas, que proporciona orientación técnica para planificar la infraestructura necesaria en el proceso de digitalización. v) Nuevos Procesos y Servicios Digitales, que analiza y simplifica los procedimientos existentes y garantiza la multi-canalidad. (Riveros, 2023). En este sentido los gobiernos son actores claves en el proceso de políticas encaminadas a la transformación digital sostenible.

Así mismo el modelo de negocio orienta sus acciones hacia el aporte del objetivo de desarrollo 9 industria, innovación e infraestructura, el cual desea impactar en el marco de una sociedad en paz, inclusiva, innovadora, fortaleciendo sus capacidades y respondiendo a los diferentes cambios globales, aportar al país en empresas que generen empleo y sean sostenibles.

10 Conclusiones

En el modelo de negocio se logró validar el mercado objetivo, así como sus necesidades, a través de la aplicación de la encuesta “Más tiempo, Más salud”. Esto nos permitió identificar los gustos y preferencias de los clientes potenciales y consolidar el perfil del segmento de mercado, así como sus limitaciones. A través de nuestra propuesta de valor, ofrecemos un servicio personalizado que se ajusta a sus requerimientos y es suplido en su totalidad. Es así como el modelo de negocio es accesible a nuestros grupos de interés que buscan una alternativa que contribuya a su estilo de vida y a sus costos.

Se realizó el análisis de los impactos externos e internos mediante la matriz FODA. Esto permitió identificar oportunidades para el modelo de negocio y las capacidades potenciales a desarrollar para lograr los objetivos propuestos. Además, se ratifica que el modelo puede ser sostenible y contribuir ampliamente con sus acciones hacia el cuidado del medio ambiente, empleando las TIC como herramienta estratégica del *core del negocio*.

El modelo de negocio desarrollado tiene un amplio componente social, enfocado en contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A través de su enfoque en estilos de vida saludable, un ambiente armónico, saludable y personalizado que se adapta a las necesidades y preferencias de los usuarios, este modelo busca generar un impacto positivo en la calidad de vida de las sociedades.

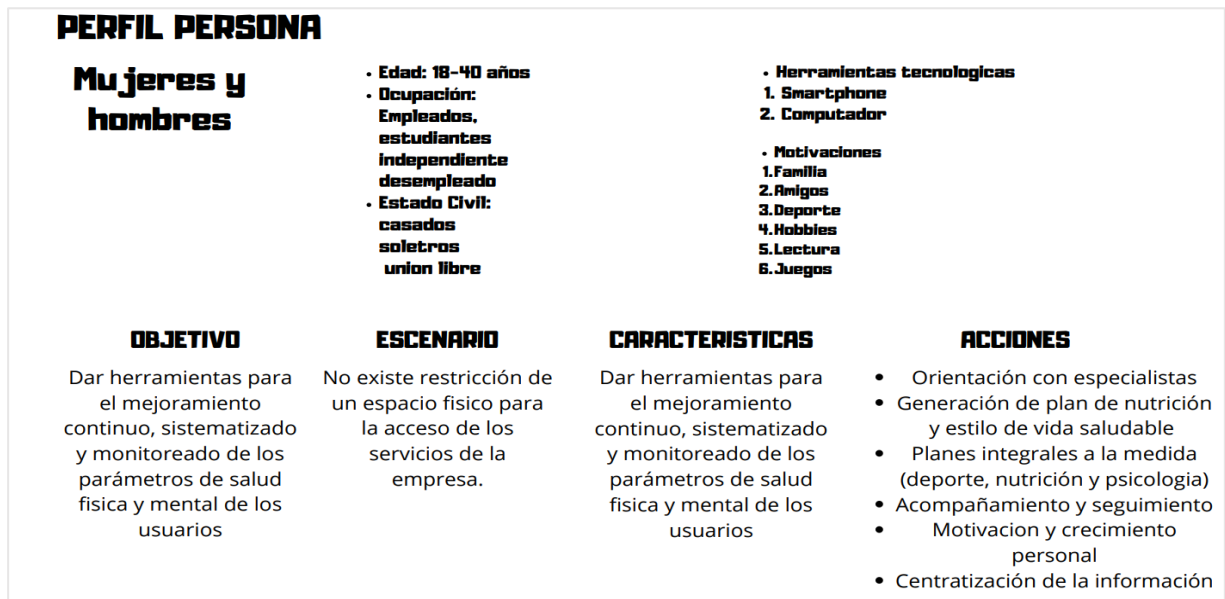
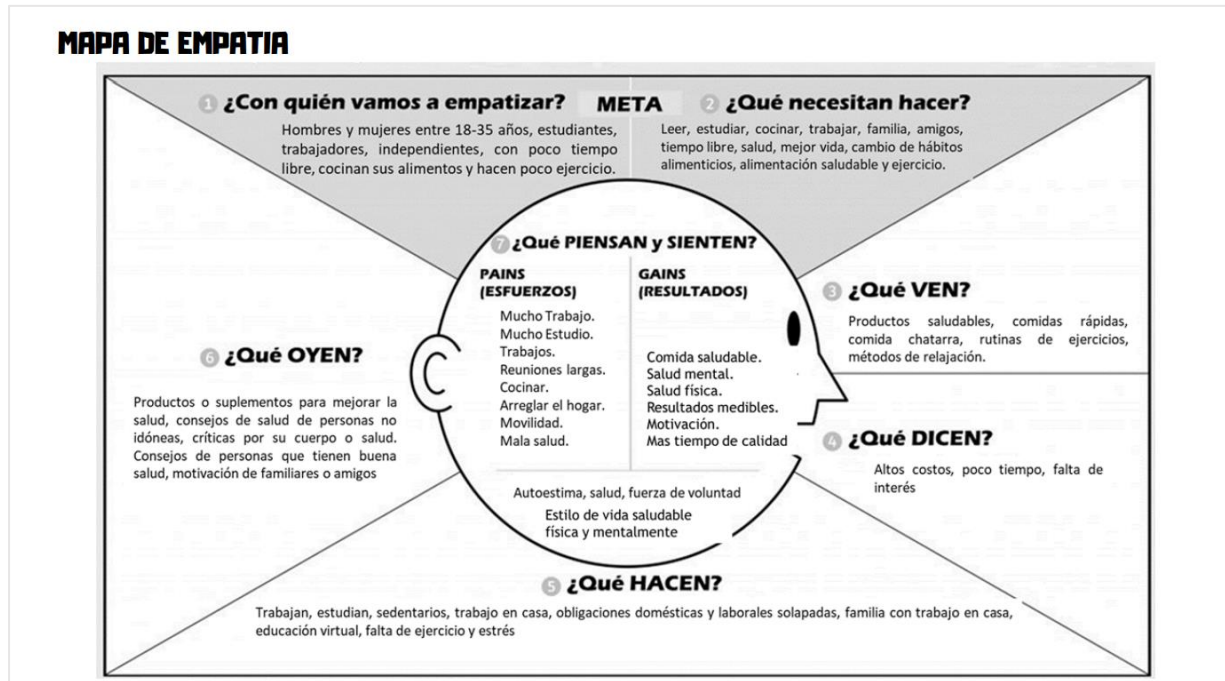
Mediante la planificación y proyección financiera del modelo de negocio, se obtiene un valor presente neto (VPN) positivo de \$132.831.027 COP y una alta probabilidad de recuperación de la inversión y de superar las expectativas para un periodo de recuperación de 3.57 años. La tasa interna de retorno (TIR) resulta ser del 22,86%, superando la expectativa de los inversionistas (13%). Por lo tanto, el equipo considera que el proyecto es rentable si se cumplen los supuestos económicos establecidos.

Referencias

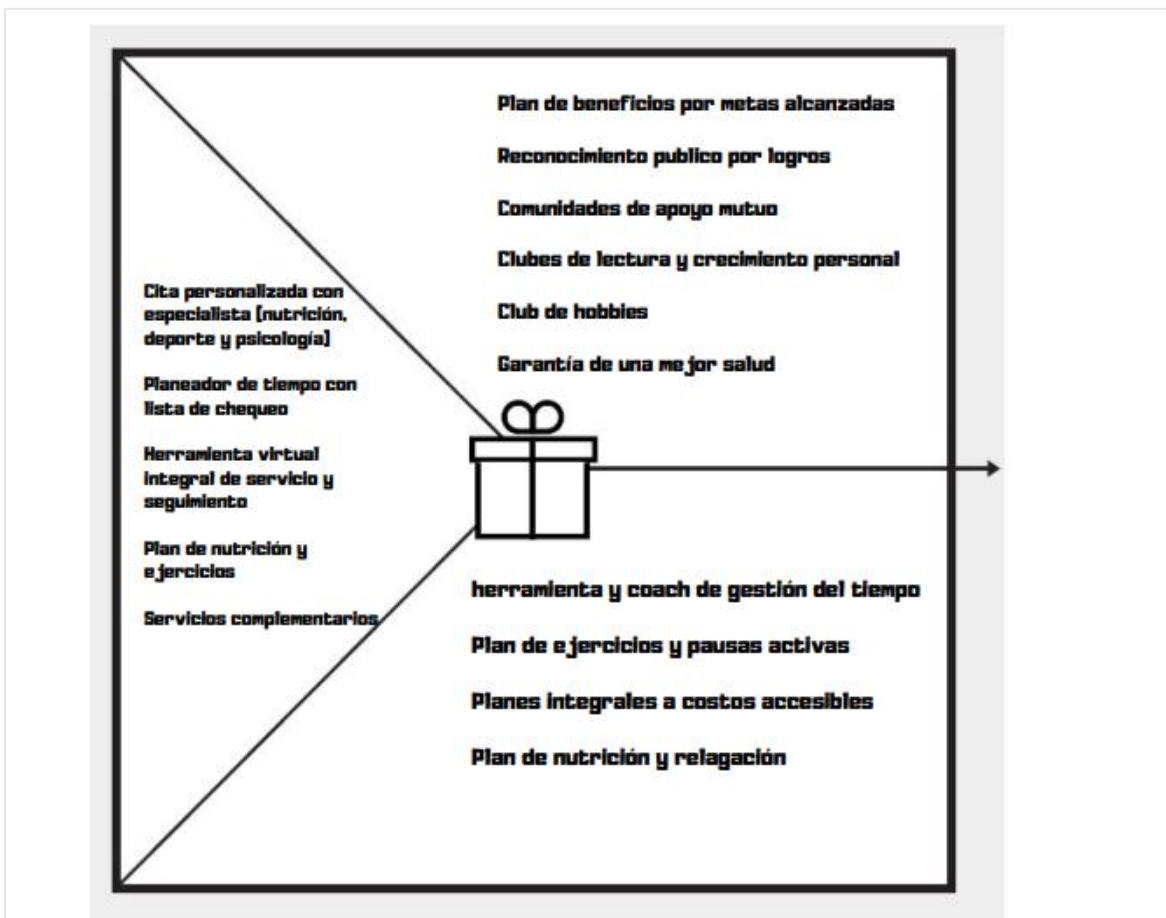
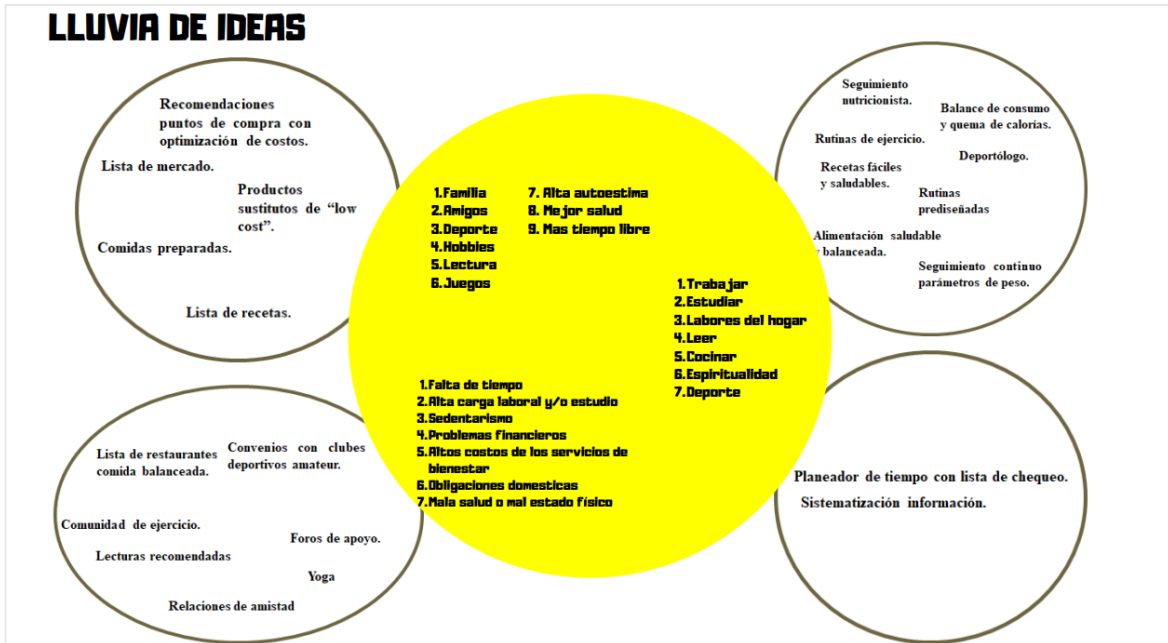
- AMCHAM. (17 de 02 de 2023). *Cámara de Comercio Colombo Americana*. Obtenido de 4 tendencias tecnológicas que marcarán 2023: <https://amchamcolombia.co/es/noticias-afiliados/4-tendencias-tecnologicas-que-marcaran-2023/>
- BUPA. (2019). *Beneficios de hacer ejercicio*. Obtenido de <https://www.bupasalud.com.co/salud/beneficios-ejercicio>
- CEPAL. (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Obtenido de Naciones Unidas y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf
- CONAMA. (2020). *Congreso Nacional del Medio Ambiente*. Obtenido de La dimensión del impacto ambiental de la sociedad digital. El Pacto Verde Europeo (Green Deal): <http://www.conama2020.org/web/es/prensa/noticias/la-dimension-del-impacto-ambiental-de-la-sociedad-digital.html>.
- Dashti, H. S., Gómez-Abellán, P., Qian, J., Esteban, A., Morales, E., Scheer, F., & Garaulet, M. (2020). Late eating is associated with cardiometabolic risk traits, obesogenic behaviors, and impaired weight loss. *The American Journal of Clinical Nutrition*.
- Desingthinking. (2021). *Método Persona*. Retrieved from <https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/metodo-persona/>
- Deusto. (2021). *Diseñando la propuesta de valor*. Retrieved from https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv_cap01
- EhmkeCFultonJ. (2017). *Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter*. Retrieved from Traducido: <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>
- Innokabi. (2021). *Mapa de empatía. La Herramienta Perfecta para Conocer a tu Cliente*. Retrieved from <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>

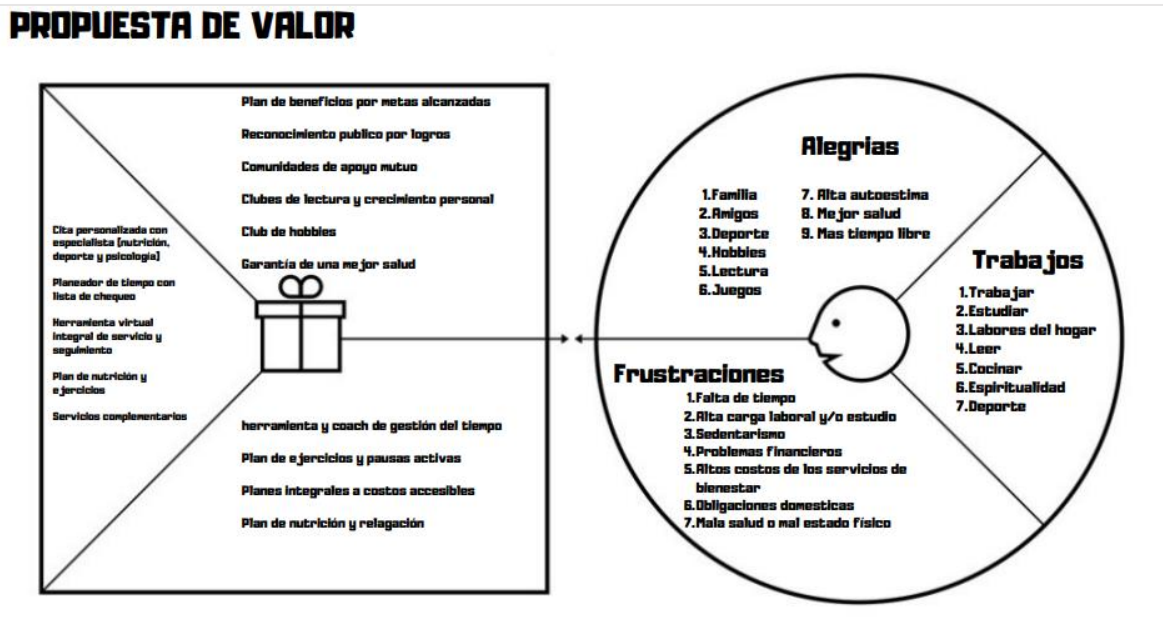
- MarketingdePymesconsultores. (2021). *Análisis del entorno*. Retrieved from Busqueda de oportunidades II: <http://www.cedermonegros.org/fotosbd/090720151415501332.pdf>
- ONU, & GeSI. (2021). *Tecnologías Digitales para un nuevo futuro*. Obtenido de Potencial de reducción de dióxido de carbono (CO₂) a 2030 según el tipo de solución digital: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf
- OPS. (13 de 01 de 2022). *Estudio advierte sobre elevados niveles de depresión y pensamientos suicidas en personal de salud de América Latina durante la pandemia*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/noticias/13-1-2022-estudio-advier-te-sobre-elevados-niveles-depresion-pensamientos-suicidas-personal>
- ProQuest. (17 de 01 de 2023). *Euromonitor revela las 10 Tendencias globales de consumo en 2023*. Obtenido de San Francisco: <https://www.proquest.com/docview/2765839867/FD4EC279EC4E4FA7PQ/1?accountid=34925>
- Riveros, L. J. (20 de 01 de 2023). *5 elementos clave para estructurar la transformación digital según el BID*. Obtenido de <https://blogs.manageengine.com/espanol/2023/01/20/elementos-clave-estructura-transformacion-digital-bid.html>
- Semrush. (2019). *Usa estrategias de precios para poner precio a tus productos*. Retrieved from Miriam Andrés: <https://es.semrush.com/blog/estrategia-de-precios/>

A. Anexo MAPA DE EMPATIA









PROPUESTA DE VALOR

Para tí que quieres una vida mas saludable, FITPRO es [tu aplicación de bienestar físico y mental] donde te ayudamos a mejorar tu bienestar y calidad de vida

B. Anexo Formato Encuesta FITPRO

The image shows a digital survey interface. At the top, there are tabs for 'Preguntas' and 'Respuestas'. The main title is 'MÁS TIEMPO MÁS SALUD'. The survey consists of seven sections, each with a question and a text input field for the answer.

Sección 1

1. ¿Cuándo usted escucha "Más Tiempo Más Salud" qué es lo primero en lo que piensa? *

Sección 2

2. ¿Le gustaría contar con un control nutricional profesional constante para monitorear patrones de alimentación? *

Sección 3

3. ¿Le gustaría contar con un acompañamiento continuo y progresivo para mejorar su estado físico? *

Sección 4

4. ¿Le gustaría recibir un plan nutricional que se ajuste a sus condiciones, evolución y objetivos? *

Sección 5

5. ¿Le atraería estar en una comunidad con personas que compartan los mismos intereses: Nutrición saludable, mejora del estado físico y optimización del tiempo. (acompañamiento, motivación y monitoreo)? *

Sección 6

6. ¿Le atraería descargar una aplicación la ofrezca esta información de forma integral? *

Sección 7

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS

+ Agregar nombre

C. Anexo Fuerzas de Michael Porter

Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter¹

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

Este es un cuadro de mando que le ayudará a evaluar la posición de su negocio en el mercado. Lea cada una de las preguntas, con "si" o "no" en el espacio proporcionado. "si" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica la situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

- ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de insumos necesarios, más control se tendrá. Si_x_No_
- ¿Son con unos los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Si_x_No_
- ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativa grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. Si_x_No_
- ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender sus cosas a sus clientes, y convertirse en su comprador directo? Cuanto más fácil es con entrar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si_x_No_
- ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. Si_x_No_
- ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene más poder de negociación con sus proveedores. Si_x_No_

Evaluación

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los proveedores afectará a su negocio.

#	Enumere los principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	<ul style="list-style-type: none"> Talentos humanos: nutricionista, Dietólogo, Psicólogo, Educador físico, tecnólogo en educación física, Publicista, Contador, Ingeniero de software 	Agencia publicidad empleo	Procesos de contratación transparentes
2	computadores	Hp, aser, lenovo, Huawei, dell, apple	Relación costo beneficio y seguridad de la información
3	celulares	Motorola, Huawei, iphone, Samsung, Xiaomi	Seguridad de la información y relación costo beneficio
4	internet	Movistar, Claro, Tigo, ETE, Dineciv	Velocidad de conexión y cobertura

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

Este es un sencillo cuadro que le ayuda a evaluar la posición del mercado en su negocio. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "si" o "no" en el espacio proporcionado. "si" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

- ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos. Si_x_No_
- ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. Si_x_No_
- ¿Los clientes no están informados sobre su producto y su mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen más control sobre él. Si_x_No_
- ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación. Si_x_No_
- ¿Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrá. Si_x_No_
- ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes. Si_x_No_

Evaluación

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los compradores afectará a su negocio.

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Hombres o mujeres de 18 a 40 años, en cualquier situación de ocupación con intereses en bienestar físico y mental	<ul style="list-style-type: none"> EPS Gimnasios Médicos especialistas independientes 	Un servicio "all inclusive" donde puede encontrar servicio integrado de deportólogo, nutricionista y psicología a un precio asequible, adicionalmente con muchos valores agregados

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "si" o "no" en el espacio proporcionado. "si" indica un entorno competitivo favorable

para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

- ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si_x_No_
- ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentará a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si_x_No_
- ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si_x_No_
- ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más fáciles de entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos a la empresa fallida. Si_x_No_
- ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si_x_No_
- ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/obtener los insumos o necesarios? Los canales de distribución a través pueden dificultar que un nuevo negocio adquiere/obtena entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si_x_No_
- ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiere/obtena nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si_x_No_
- ¿Será difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no están competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria. Si_x_No_

Evaluación opcional

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar su negocio.

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	Podría ganar clientes, sin embargo, tendría que cumplir con todos los servicios que ofrecemos
2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	Bajarían costos o mejorarían el servicio o entregar valor agregado
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Mayores beneficios a usuarios nuevos y antiguos

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "si" o "no" en el espacio proporcionado. "si" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

- ¿Su producto se compra favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si_x_No_
- ¿Es costoso para sus clientes comprar un otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad al cambiar a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Si_x_No_
- ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos. Si_x_No_

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará a su negocio.

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto	¿Qué tan fácil es para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciarse producto o fidelizar a los clientes para bajar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Gimnasio	Fácil	Un servicio "all inclusive" donde puede encontrar servicio integrado de deportólogo, nutricionista y psicología a un precio asequible, adicionalmente con muchos valores agregados y acompañamiento personalizado
2	Spa	Fácil	Un servicio "all inclusive" donde puede encontrar servicio integrado de deportólogo, nutricionista y psicología a un precio asequible, adicionalmente con muchos valores agregados y acompañamiento personalizado
3	Centros de nutrición	Fácil	Un servicio "all inclusive" donde puede encontrar servicio integrado de deportólogo, nutricionista y psicología a un precio asequible, adicionalmente con muchos valores agregados y acompañamiento personalizado
4	Programas complementarios de EPS y Prepagado	Fácil	Un servicio "all inclusive" donde puede encontrar servicio integrado de deportólogo, nutricionista y psicología a un precio asequible, adicionalmente con muchos valores agregados y acompañamiento personalizado
5	Psicólogos	Fácil	Un servicio "all inclusive" donde puede encontrar servicio integrado de deportólogo, nutricionista y psicología a un precio asequible, adicionalmente con muchos valores agregados y acompañamiento personalizado

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "si" o "no" en el espacio proporcionado. "si" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

- ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor sea el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad a veces también puede ser intensa cuando una o más

¹ Traducción de Ethnie, C. Fulton, J. y Alkridge, J. (p. 9) Industry Analysis: The Five Forces. PwC Agriculture, recuperado del 20 de diciembre de 2017 en

empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si No x

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. Si x No

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si x No

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si x No

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si No NA x

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidad más intensa si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará de menos rivalidad. Si No x

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si x No

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si No x

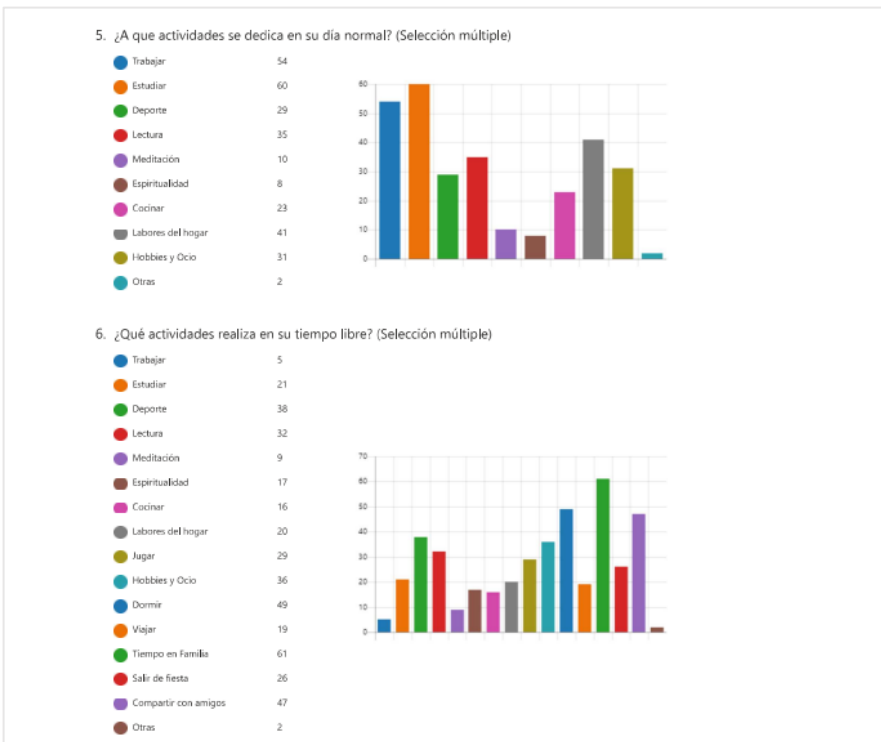
9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente. Si x No

Evaluación opcional

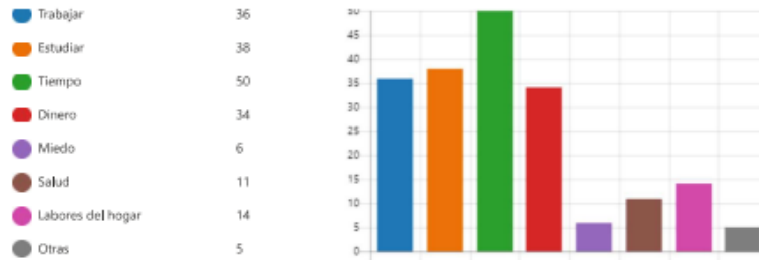
Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examinar con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta a su negocio.

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Gimnasio	Descuentos y servicios	En disminución de clientes	Mayores beneficios a usuarios nuevo y antiguos
2	Spa	Descuentos y servicios	En disminución de clientes	Mayores beneficios a usuarios nuevo y antiguos
3	Centros de nutrición	Descuentos	En disminución de clientes	Mayores beneficios a usuarios nuevo y antiguos
4	Programas complementarios de EPS y Prepagadas	Campañas y programas de salud	En disminución de clientes	Mayores beneficios a usuarios nuevo y antiguos
5	Psicólogos	Voz a Voz	En disminución de clientes	Mayores beneficios a usuarios nuevo y antiguos

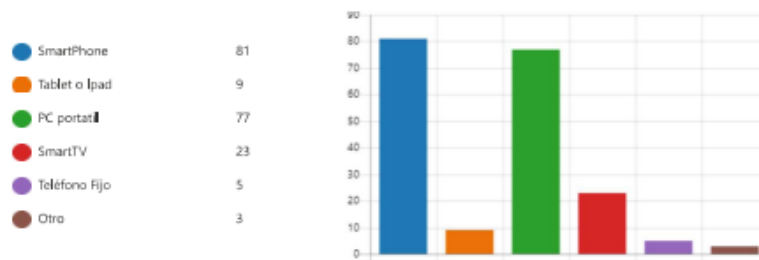
D. Anexo Encuesta Resultados FITPRO



7. ¿Señale la razón por la cual ha dejado de realizar alguna de las actividades a las que hace referencia el punto anterior? (Selección múltiple)



8. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza usualmente para sus actividades? (Selección Múltiple)

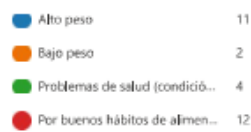


9. ¿Usted a consultado a un nutricionista?

Insights



10. ¿Por que ha consultado a un nutricionista?



11. ¿Cómo considera usted su tipo de alimentación?



