



# **Plan de negocios para “Fitgure”, plataforma móvil de entrenamiento físico**

**Víctor Hugo Vela Pinzón**

Universidad EAN

Facultad de Administración de Empresas, Finanzas y Ciencias Empresariales

Maestría en Administración de Empresas- Modalidad Virtual

Bogotá, Colombia

2021

# **Plan de negocios para “Fitgure”, plataforma móvil de entrenamiento físico**

**Víctor Hugo Vela Pinzón**

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

**Magister en Administración de Empresas**

**Director (a):**

Omar Alonso Patiño Castro

**Modalidad:**

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración de Empresas, Finanzas y Ciencias Empresariales

Maestría en Administración de Empresas- Modalidad Virtual

Bogotá, Colombia

2021

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. NATURALEZA DEL PROYECTO.....</b>	<b>4</b>
ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	4
DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	5
JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES. ....	6
OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO. ....	7
A corto plazo .....	8
A mediano plazo .....	8
A largo plazo .....	9
ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO. ....	9
DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS. ....	10
NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA. ....	12
POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS.....	12
VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO. ....	14
RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS. ....	15
PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD. ....	16
CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD.....	17
EQUIPO DE TRABAJO. ....	17
<b>3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....</b>	<b>18</b>
CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	18
ANÁLISIS PESTEL .....	19
Factores políticos .....	20
Factores económicos .....	21
Factores socio-culturales .....	22
Factores tecnológicos .....	23
Factores ecológicos .....	23

Factores legales .....	24
ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	25
Amenaza de nuevos competidores .....	25
Poder de negociación de los clientes.....	26
Poder de negociación de los proveedores .....	27
Amenaza de productos sustitutos .....	28
Rivalidad entre los competidores .....	30
ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. ....	31
CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD DEL SECTOR. ....	31
<b>4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO .....</b>	<b>32</b>
ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO .....	32
Tendencias del mercado .....	33
Segmentación de mercado objetivo .....	34
Descripción de los consumidores.....	35
Tamaño del mercado .....	36
Riesgos y oportunidades de mercado .....	36
Diseño de las herramientas de investigación .....	38
Cálculo de la muestra .....	39
Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes .....	40
Metodología de análisis de los competidores.....	40
RESULTADOS .....	42
Resultados de análisis de la competencia.....	43
Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.....	44
Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.....	54

Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.....	55
Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado .....	56
<b>5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO .....</b>	<b>58</b>
OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS .....	58
A corto plazo .....	58
A mediano plazo .....	59
A largo plazo .....	59
LA ESTRATEGIA DE MERCADEO .....	59
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO Y SERVICIO .....	59
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN .....	61
ESTRATEGIAS DE PRECIO .....	62
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	63
ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS.....	65
ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE MERCADEO.....	65
<b>6. ASPECTOS TÉCNICOS .....</b>	<b>66</b>
OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN .....	66
FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	66
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	67
NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS .....	70
CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA .....	71
MATERIAS PRIMAS Y SUMINISTROS.....	72
PLAN DE PRODUCCIÓN.....	73
PROCESAMIENTO DE ÓRDENES Y CONTROL DE INVENTARIOS.....	74
ESCALABILIDAD DE OPERACIONES.....	74
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	74
MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	75
POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD SOBRE EL PRODUCTO O SERVICIO.....	76

PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....	78
PLAN DE COMPRAS .....	79
COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	80
INFRAESTRUCTURA.....	80
MANO DE OBRA REQUERIDA .....	80
<b>7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....</b>	<b>81</b>
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	81
Misión .....	81
Visión.....	82
Análisis DOFA.....	82
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	83
Perfiles y funciones .....	84
Organigrama.....	88
Esquema de contratación y remuneración.....	88
Factores clave de la gestión del talento humano .....	89
Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....	91
ESQUEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	92
ASPECTOS LEGALES.....	93
ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD.....	94
REGÍMENES ESPECIALES .....	95
<b>8. ASPECTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>95</b>
OBJETIVOS FINANCIEROS .....	95
POLÍTICA DE MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO .....	95
PRESUPUESTOS ECONÓMICOS .....	96
PRESUPUESTO DE VENTAS.....	96
PRESUPUESTO DE COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN .....	98
PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES .....	99

---

PRESUPUESTO DE COSTOS ADMINISTRATIVOS .....	100
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN .....	100
ESTADOS FINANCIEROS (ESCENARIO PROBABLE) .....	101
FLUJO DE CAJA .....	101
ESTADO DE RESULTADOS .....	102
BALANCE GENERAL .....	103
INDICADORES FINANCIEROS .....	105
Indicadores de liquidez .....	105
Indicadores de endeudamiento .....	106
Indicadores de eficiencia .....	106
FUENTES DE FINANCIACIÓN .....	107
EVALUACIÓN FINANCIERA .....	108
<b>9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>110</b>
DIMENSIÓN SOCIAL .....	110
DIMENSIÓN AMBIENTAL .....	111
DIMENSIÓN ECONÓMICA .....	112
DIMENSIÓN DE GOBERNANZA .....	113
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>114</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inversiones iniciales de Fitgure .....	16
Tabla 2: Análisis PESTEL .....	19
Tabla 3: Oportunidades y amenazas para Fitgure .....	31
Tabla 4: Análisis de los competidores de Fitgure .....	41
Tabla 5: Proyecciones de ventas y participación en el mercado .....	55
Tabla 6. Presupuestos mezcla de mercadeo .....	66
Tabla 7: Ficha técnica de Fitgure App .....	67
Tabla 8. Capturas de pantalla de Firgure App.....	70
Tabla 9: Proyección de licencias vendidas - Fitgure.....	73
Tabla 10: Análisis DOFA - Fitgure.....	82
Tabla 11: Elementos inteligencia emocional .....	89
Tabla 12: Total de licencias proyectadas para el primer año .....	96
Tabla 13: Proyecciones de ventas Fitgure.....	97
Tabla 14: Costos licencias Fitgure .....	98
Tabla 15: Proyecciones de ventas y costos .....	99
Tabla 16: Nóminas iniciales Figure .....	100
Tabla 17: Gastos fijos iniciales Fitgure.....	100
Tabla 18: Inversión inicial Fitgure.....	100
Tabla 19. Flujo de caja - Capital invertido Fitgure .....	101
Tabla 20: Flujo de caja libre Fitgure .....	102
Tabla 21: Estado de resultados Fitgure .....	102
Tabla 22: Balance general Fitgure .....	103
Tabla 23: Indicadores de liquidez Fitgure.....	105
Tabla 24: Indicadores de endeudamiento Fitgure .....	106
Tabla 25: Indicadores de eficiencia Fitgure .....	106
Tabla 26: Evaluación financiera de Fitgure .....	108
Tabla 27: Punto de equilibrio Fitgure .....	109

---

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Líneas de servicio de Fitgure .....	10
Figura 2: Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	25
Figura 3: Porcentaje de participación por género.....	45
Figura 4: Resultado realización actividad física .....	45
Figura 5: Resultados definición de programa de entrenamiento.....	47
Figura 6: Resultados definición de entrenamiento en casa o al aire libre .....	48
Figura 7: Resultados pagarías por app de entrenamientos físicos de atletas.....	49
Figura 8: Resultados razones por las que no hacen ejercicio.....	51
Figura 9: Resultados utilizaría app de entrenamiento para los no activos .....	52
Figura 10: Resultados pagarías por app de entrenamiento de atletas.....	52
Figura 11: Funcionalidades principales Fitgure App.....	60
Figura 12: Vistas tiendas de aplicaciones - Fitgure App.....	61
Figura 13. Logo Fitgure .....	63
Figura 14. Arquitectura promedio de aplicaciones Xamarin .....	72
Figura 15. Modelo proceso productivo Fitgure.....	75
Figura 16. Organigrama inicial - Fitgure .....	88
Figura 17: Punto de equilibrio Fitgure.....	109



## 1. INTRODUCCIÓN

La actividad física es un aspecto relevante en la vida de las personas que beneficia directamente su salud y bienestar (Gavin, 2018). Según la Organización Mundial de la Salud (2014), uno de los factores de riesgo que generan enfermedades no transmisibles como patologías cardiovasculares, diabetes o estrés es la inactividad física. Estudios han comprobado que el acondicionamiento físico debe ser parte esencial en la cotidianidad, donde cada individuo debe adquirir una rutina de ejercicios de acuerdo con necesidades y objetivos propios (Ramírez, s. f.). En los últimos años, la tendencia hacia los hábitos de vida saludable ha ido creciendo, con un aumento de las personas que asisten a los gimnasios o realizan algún deporte con cierta frecuencia (Rodríguez, 2019). A nivel nacional, el 56% de la población presenta exceso de peso y cerca de la mitad de los adultos colombianos realiza 150 minutos semanales de actividad física moderada o 75 minutos semanales de actividad vigorosa o fuerte, como lo recomienda la OMS (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015). Con estos datos, el país se ha adentrado en buscar alternativas que ayuden a mejorar estos indicadores y con ello, mejorar la salud de los ciudadanos. En Colombia, es bien conocida la presencia de cadenas de gimnasios con amplio reconocimiento e incluso, la incursión de nuevos actores en centros de entrenamiento, los cuales, recientemente, han iniciado su presencia en medios digitales y apoyados con tecnología, para brindar entrenamientos a sus afiliados. De igual manera, emprendimientos locales han presentado soluciones tecnológicas que acercan a las personas a centros fitness o entrenadores a un costo menor, con amplio espacio que abordar y con proyecciones de crecimiento en la región, siendo de vital importancia una guía adecuada, con información de fuentes confiables y expertas, que ayuden a adecuadamente a los usuarios.

A nivel mundial, el negocio del fitness, específicamente en aplicaciones para la salud y el cuidado personal, está valorado en US\$2.4 mil millones para 2018 y se espera un crecimiento proyectado del 21,1% anual en los próximos años (Grand View Research, 2019). Algunas de las aplicaciones más reconocidas en la actualidad como Endomondo<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Para más información consultar <https://www.endomondo.com/>.

Runastic<sup>2</sup>, VirtuaGym<sup>3</sup> o MyFitnessPal<sup>4</sup>, las cuales ofrecen diferentes tipos de servicios especializados en disciplinas deportivas específicas (Gough, 2019). Dichas aplicaciones ofrecen guía e instrucciones de cómo ejecutar los ejercicios y muestran rutinas para cada tipo de entrenamiento según los objetivos individuales. Incluso, algunas dan recomendaciones de dieta y alimentación básica para cada una de esas rutinas en versiones pagas. Sin embargo, dichas aplicaciones cuentan con una limitada especificación de las características físicas del usuario, preferencias o estados de salud específicos (e. g. lesiones musculares); adicionalmente, algunas de estas necesitan accesorios adicionales para su funcionamiento, generando información que no es lo suficientemente clara para los usuarios limitando la interacción entre los mismos y el servicio que se ofrece. Finalmente, muchas de estas aplicaciones son poco usadas y/o poco conocidas en el contexto colombiano, el cual tiene sus características y puntos diferenciales respecto a otros países, donde la cultura del fitness y la actividad física tiene mayor presencia y la cual en Colombia se encuentra en una etapa de desarrollo. En Colombia, no hay cifras oficiales del uso de este tipo de aplicaciones. Sin embargo, algunos centros de entrenamiento han iniciado recientemente el uso de aplicaciones “propias”, donde los usuarios pueden revisar ejercicios, hacer un seguimiento básico a su entrenamiento y disponer de otros servicios complementarios. Esto, ha abierto las puertas a oportunidades de enfoque y alternativas especializadas para su actividad física, junto con proyección en tendencia tecnológica en fitness a corto plazo (Vela, Barrera, & Gómez, 2015).

Los enfoques en los cuales se ha centrado el crecimiento del fitness están en los productos de entrenamiento deportivo, nutrición (basada en suplementación y comidas con características saludables) y centros de entrenamiento. Esto, gracias a la tendencia local hacia el estilo de vida saludable, realización de eventos y exposiciones en este sector con presencia de referentes internacionales en fitness y la aparición de influenciadores y atletas profesionales en redes sociales, creando un nuevo entorno para generar contenido en este sector. En este sentido y aún con la presencia de diferentes soluciones tecnológicas para los

---

<sup>2</sup> Para más información consultar <https://www.runtastic.com/es/>.

<sup>3</sup> Para más información consultar <https://virtuagym.com/software/es/>.

<sup>4</sup> Para más información consultar <https://www.myfitnesspal.com/es/>.

entrenamientos diarios (aplicaciones, entrenadores personales, centros especializados en una disciplina), aún hay una brecha marcada hacia una gran cantidad de información limitada o no confiable para las personas, altos costos en entrenamiento personalizado o con asesoría directa de los atletas y profesionales del sector (Vela, 2014). Igualmente, hoy en día, los principales actores en temas tecnológicos como Fitpal<sup>5</sup> y Savy<sup>6</sup> se orientan al acceso a múltiples centros deportivos, sin un mayor foco en los entrenadores o atletas profesionales y su influencia sobre las decisiones en entrenamiento y pensamiento de las personas que los buscan como fuente de conocimiento y transformadores de vida. También se encuentran plataformas como Ulamapp<sup>7</sup>, la cual cuenta con el servicio de entrenadores personales a domicilio, siendo un acercamiento mayor entre cliente y profesionales del ejercicio, con altos costos operativos en gestión de entrenadores, manejo de multas, cumplimiento de clases, etc.

El objetivo general de este proyecto es definir un plan de negocios para la creación de una empresa de base tecnológica, basada en el desarrollo de una plataforma móvil de entrenamiento físico que acerque a las personas hacia un estilo de vida saludable, impactando su salud y mejorando su rendimiento personal y profesional.

Como objetivos específicos se tiene:

- Analizar el mercado Fitness en Colombia en los últimos 5 años.
- Identificar las mejores prácticas de entrenamiento físico para el desarrollo de hábitos saludables.
- Caracterizar las herramientas tecnológicas actuales utilizadas para el entrenamiento físico.
- Definir los requerimientos y especificaciones técnicas para el desarrollo de la plataforma móvil.

---

<sup>5</sup> Para más información consultar [www.fitpal.co](http://www.fitpal.co)

<sup>6</sup> Para más información consultar [www.savy.co](http://www.savy.co)

<sup>7</sup> Para más información consultar [www.ulamapp.com/](http://www.ulamapp.com/)

- Formular los estudios de mercado, técnicos, legales, ambientales y estratégicos pertinentes para el correcto diseño y comercialización de los servicios de entrenamiento físico en línea.

El presente documento describe la naturaleza de Fitgure, se realiza un análisis del sector y un estudio piloto de mercado en la búsqueda de identificar las necesidades y puntos clave dentro de los posibles clientes de la plataforma. Posteriormente, se define la estrategia y planes de introducción al mercado, aspectos técnicos, organizacionales y legales, elementos financieros esenciales para la validez del modelo de negocio, así como el enfoque hacia la sostenibilidad del proyecto.

## 2. NATURALEZA DEL PROYECTO

A continuación, se describen los elementos que componen la naturaleza, origen y descripción del proyecto.

### **Origen o fuente de la idea de negocio**

El ejercicio es parte esencial para gran cantidad de personas en el mundo, siendo este de gran importancia para mejorar la salud mental y física, reducir el estrés y atraer bienestar y vitalidad para su vida (Gavin, 2018). Tradicionalmente, los gimnasios son los lugares con mayor afluencia para realizar actividad física, donde el manejo y control de las rutinas de entrenamiento se lleva en planillas con los ejercicios a ejecutar, cuya descripción no es detallada y que cada persona consulta sólo cuando llega al gimnasio. Además, son hechas por profesionales del ejercicio, que ayudan al usuario durante espacios limitados de tiempo y recursos específicos. Personas como oficinistas, estudiantes y amas de casa, no disponen del tiempo suficiente para asistir a un gimnasio y deben acudir a otras opciones como realizar ejercicio al aire libre o en casa. En cualquier caso, la importancia de una guía adecuada es esencial, ya que existen muchos tipos de entrenamientos y es importante tener a la mano herramientas tecnológicas que ayuden a lograr los objetivos propuestos.

En el momento de empezar la actividad física, muchas personas no tienen la claridad o la guía suficiente que les brinde confianza para ejecutar los ejercicios correctamente y que estén encaminados a cumplir sus metas (López, s.f.). Buscando solventar esto, se buscan alternativas a través de internet o referencia de conocidos que realizan alguna actividad

física, quienes pueden brindar información errónea o poco apropiada para las necesidades de cada persona, sin contar con un completo detalle de las características físicas u otros aspectos para tener en cuenta al momento de hacer ejercicio y que por desconocimiento pueden causar molestias físicas o una mala experiencia durante el entrenamiento. Hoy en día, las herramientas actuales deben servir como apoyo y guía en cada sesión física diaria dentro o fuera del gimnasio para tener un óptimo rendimiento deportivo, permitiendo a los usuarios tener un mayor contacto con atletas y profesionales y complementando su trabajo, logrando así mayor confianza y aprendizaje hacia un estilo de vida saludable (Kranz, y otros, 2013).

### **Descripción de la idea de negocio**

Fitgure se presenta como un servicio multiplataforma (Web, Móvil), para asistir a las personas que realizan actividad física dentro y/o fuera de los centros de entrenamiento, teniendo como principales diferenciales de negocio: a) presentar rutinas de entrenadores profesionales, atletas top y profesionales del ejercicio, definidas por objetivos, ubicación y nivel, con videos explicativos presentados por los mismos atletas, detalle de los programas y con disponibilidad 24/7, y b) la plataforma define el tipo de entrenamiento y las actividades a ejecutar, tomando en cuenta las características físicas, contexto de entrenamiento, tiempo disponible, patologías y necesidades particulares del usuario.

Con base en esto, el proyecto presenta un impacto positivo en el creciente sector del fitness en el país, brindando herramientas e ingresos adicionales a los entrenadores, información confiable y de calidad a los clientes, así como un diferencial en contenido, datos relevantes, variedad y personalización de los entrenamientos de las personas. Es importante que se brinden alternativas en salud y bienestar, que permitan tener una mejor calidad de vida, aprovechar el dinero y tiempo invertidos en el cuidado personal y reducir la brecha tanto tecnológica, como de conocimiento, hacia los temas relacionados a la actividad física, comúnmente vistos como prioridad, pero que no terminan de consolidarse como tal en el contexto colombiano y de la región. Se busca la identificación de las diferentes herramientas que hay en la actualidad, referente a aplicaciones o plataformas para el entrenamiento físico, incluso las diferentes formas en cómo entrenadores, atletas y profesionales del ejercicio

buscar llegar a más personas, a través de variados medios de comunicación. La coyuntura actual y las diferentes eventualidades que se pueden presentar, obligan a estos expertos, así como a centros de entrenamiento y lugares especializados en medicina del deporte y actividad física, a buscar alternativas viables, económicas y que garanticen una mayor disponibilidad de sus servicios, sin reducir los resultados esperados, la calidad de la información transmitida y los beneficios hacia los usuarios. Por tanto, Fitfigure abre un espacio para que todos los actores involucrados, puedan acceder a servicios tecnológicos que mantengan el reconocimiento y el contacto con sus clientes. Adicionalmente, se caracterizaron las soluciones que hay actualmente, tanto en el contexto colombiano, como global. Esto, ha permitido un crecimiento constante del sector, el cual ha abierto espacios de trabajo en nuevas ubicaciones, con apoyo tecnológico, con innovación y sostenibilidad.

El modelo de negocio se enfoca en elementos clave que serán desarrollados durante la ejecución del proyecto. En ello, se resalta el hecho, para los atletas, de obtener ingresos por contenido que tradicionalmente no tiene una retribución adecuada y tener la posibilidad de llegar a clientes en otras ubicaciones. Para los clientes, poder tener entrenamientos de primera mano y de sus referentes en el sector, genera una mayor confianza, motivación extra y disponibilidad para adquirir hábitos saludables y lograr los resultados esperados.

### **Justificación y antecedentes.**

Existen varios factores que pueden hacer que las personas mantengan una vida hacia el sedentarismo y con múltiples consecuencias de no realizar actividad física o crear hábitos saludables. Inicialmente, se resaltan los altos costos que conlleva contratar a un entrenador personal, sea para entrenar en casa, cerca de ella o al lugar de trabajo e incluso, en el centro deportivo en el cual se realice la actividad. Esto limita a las personas a poder acceder a los servicios de estos, ajustarse a la disponibilidad de tiempo y optimizar el entrenamiento deportivo lo más posible. Adicionalmente, el contexto colombiano está incursionando en tendencias fitness o saludables, no muy comunes en nuestra sociedad, con espacios limitados (de tiempo y ubicaciones en la ciudad) e impactan el gasto familiar. También, hay fuentes de información no solo en internet, sino en personas cercanas o centros de entrenamiento, que son confusas y generan malas experiencias a los usuarios, creando ideas equivocadas

acerca de los beneficios de ejecutar alguna disciplina deportiva o invertir dinero y tiempo que, en el corto plazo, se puede perder. Finalmente, y como patrón común en la mayoría de los casos, la falta de tiempo y/o compromiso por parte de las personas (y en muchos casos, de los entrenadores y gimnasios), hacen que las personas pierdan interés y abandonen la actividad física.

Todo lo anterior, junto con otros factores asociados al ejercicio, alimentación y actividades saludables, crean en la sociedad ciertos efectos, tanto en la salud de las personas, como en su rutina diaria. Se detalla que, en Colombia, el 44% de las personas son inactivas, con tendencia a crecer (Organización Mundial de la Salud, 2014). Por tanto, esto está generando el aumento en enfermedades físicas (especialmente cardiovasculares), bajo rendimiento profesional (que acarrea consigo estrés, baja autoestima, dificultades laborales y personales, etc.), limitando la productividad e impactando negativamente el crecimiento de otros sectores y servicios en el país (IHRSA, 2017).

Como conclusión inicial, hay variadas formas de brindar alternativas para mejorar la salud de las personas, especialmente en aquellos hábitos asociados a la actividad física, el ejercicio y deporte. Con el ánimo de generar impacto social y beneficio económico tanto a las personas, como a los entrenadores y/o profesionales que hacen parte del sector fitness del país, Fitgure se presenta como una solución innovadora basada en tecnología móvil, siendo una herramienta de apoyo que integra tecnologías informáticas con técnicas tradicionales del entrenamiento físico, para prestar servicios personalizados y adaptados a las necesidades particulares de sus clientes con el fin de apoyar su evolución deportiva y bienestar personal.

### **Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.**

Como objetivo general, Fitgure buscar establecerse como una de las empresas de tecnología referente en el sector del fitness a nivel local y regional, acercando a las personas hacia un estilo de vida saludable, impactando su salud y mejorando su rendimiento personal y profesional.

### ***A corto plazo***

Como objetivos para el primer año de operación de Fitfigure, se contempla lo siguiente:

- Robustecer la infraestructura en desarrollo y contenido multimedia, a través de implementaciones tecnológicas con innovaciones constantes y nuevos servicios para los usuarios.
- Establecer alianzas con 10 atletas, profesionales del ejercicio y/o entrenadores físicos, logrando llegar a sus usuarios y mantener un flujo constante de contenido fitness en la plataforma.
- Activar un nuevo programa de entrenamiento al mes, brindando mayores opciones a los usuarios y generar mayor interacción entre clientes y atletas.
- Realizar dos (2) eventos y actividades conjuntas con marcas del sector, atletas aliados y referentes en salud y bienestar del país, logrando un reconocimiento y posicionamiento de marca.
- Identificar dos (2) indicadores tanto financieros, como de usuarios, ventas y alcance de entrenamientos, gestionando los resultados obtenidos y tomando decisiones sobre ellos.
- Analizar y gestionar los datos y la información que se vaya recopilando, a medida del uso de la plataforma, brindando nuevos elementos de análisis referentes al sector del fitness en el país.
- Generar cinco (5) nuevos empleos al año en el sector tecnológico del país tanto en desarrollo, como en diseño, análisis de datos, inteligencia artificial e inteligencia de negocios, así como en perfiles derivados y de apoyo a la implementación del sistema. Esto, manteniendo condiciones laborales adecuadas, sostenibilidad y responsabilidad.

### ***A mediano plazo***

Con respecto a los tres primeros años de operación, se presenta:

- Lograr contacto y alianzas con 10 atletas a nivel Latinoamérica, afianzando la experiencia y conocimiento de ellos dentro de la plataforma y llegando a usuarios en países de la región.

- Mantener un equipo en tecnología robusto y multidisciplinar, buscando incursionar elementos de investigación y desarrollo, generando nuevo conocimiento y proyectando elementos de emprendimiento, al interior de la compañía.
- Desarrollar aplicaciones y/o sistemas complementarios a la plataforma principal, con el uso de accesorios, *wearables* y otros elementos para lograr un mayor detalle en la personalización de la actividad física en los usuarios.

### ***A largo plazo***

- Ser una de las empresas tecnológicas referentes en el sector de fitness del país y la región, manteniendo presencia constante en eventos, competencias y exposiciones fitness, además de brindar nuevas oportunidades para aliados y marcas asociadas.
- Incursionar en otros mercados y en nuevos negocios asociados al sector como ropa, accesorios, equipamiento, etc., afianzando a Fitgure como una marca deportiva reconocida, apoyada en tecnología.

### **Estado actual del negocio.**

La empresa se encuentra en etapa temprana, desarrollando un mínimo producto viable monetizable (funcionalidad mínima y que puede ser comprada por el usuario), estableciendo los tipos de membresías iniciales y el módulo de entrenadores como primer servicio para los usuarios. Para ello, los focos de trabajo se están centrando en:

- Levantamiento de requerimientos: identificar los aspectos funcionales y no funcionales que se deban contemplar en el proyecto, así como entender el contexto de trabajo, caracterizar los elementos clave a enfocar los esfuerzos y la manera en cómo se van a ofrecer los servicios a los clientes, entrenadores y colaboradores.
- Desarrollo e implementación: el continuo trabajo de soporte, mantenimiento, actualización y gestión general de la plataforma, para que se creen programas de entrenamiento, se puedan visualizar adecuadamente y el flujo de servicios funcione como corresponde, identificación de nuevas líneas de negocio, etc.
- Producción multimedia: generación de contenido propio y por parte de los atletas (videos, imágenes, audio, etc.), la cual será clave para presentar los programas de entrenamiento de una forma que genere expectativa y motivación a los clientes.

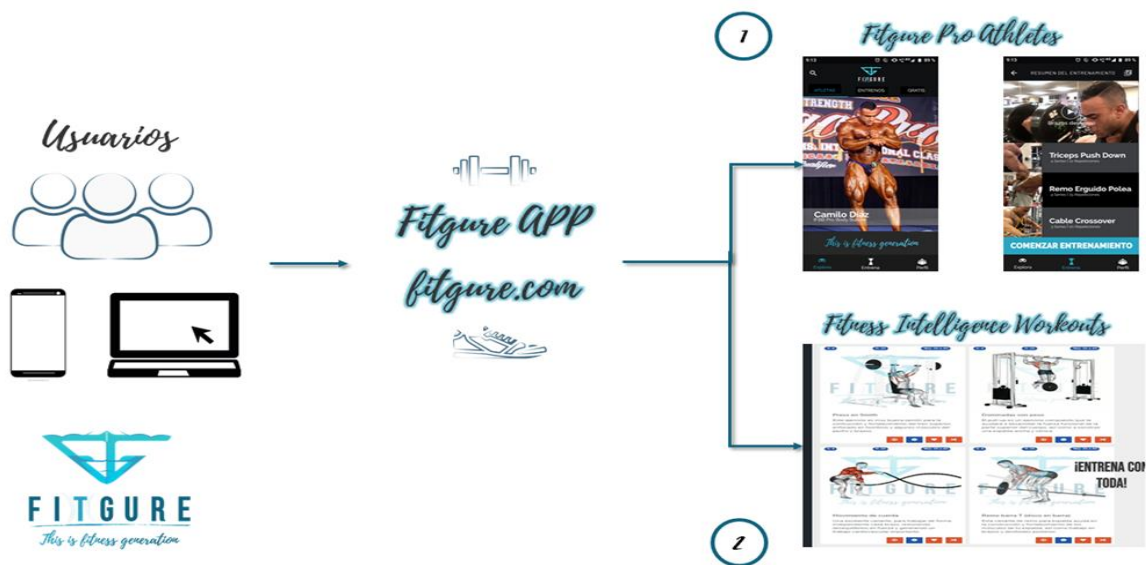
- Gestión de la comunidad: mantener activo el contacto con clientes, por medio de las redes sociales y los canales de comunicación establecidos. En este sentido, los entrenadores son parte de la comunidad y aliados clave. Por tanto, se debe estar en permanente comunicación con ellos, dar solución a sus requerimientos y buscar nuevos atletas que puedan hacer parte de la plataforma.

Como parte de las actividades mencionadas, se está buscando consolidar alianzas con nuevos atletas y/o marcas que los representan, buscando brindar mayor contenido en la plataforma. Paralelamente, se trabaja en el proceso de realización de productos multimedia tanto con los atletas actuales, como con miembros del equipo de Fitgure, para dar mayor visibilidad y tracción tanto en redes, como en la página web, iniciando presencia en el sector y promoviendo la marca con material relacionado al fitness, bienestar, actividad física, nutrición, etc.

**Descripción de productos o servicios.**

Fitgure busca ofrecer entrenamiento por demanda de atletas, profesionales del ejercicio, entrenadores e influenciadores fitness, además de un módulo especializado donde realiza la generación de programas de ejercicio, según características y requerimientos específicos de cada usuario. Como líneas de servicio, se presenta lo siguiente:

Figura 1. Líneas de servicio de Fitgure



Fuente: Elaboración propia

Como se detalla en la figura 1, Fitgure se enfoca inicialmente en 2 líneas de servicio principales. La primera es dirigida directamente a los atletas, donde:

- El usuario ingresa a la plataforma vía web o móvil. Para ello, podrá descargar la aplicación en el sistema operativo correspondiente (Android, iOS) o acceder a la página web.
- Una vez en la plataforma, ingresa con sus credenciales y accede a la pantalla principal, donde aparecerán los programas de entrenamiento destacados, nuevos, recientes, lista de entrenadores, rutinas diarias disponibles, último entrenamiento realizado, perfil y planes. Para usuarios gratuitos, se mostrarán todos los programas a manera de presentación, así como la posibilidad de ejecutar las sesiones diarias, donde se describen los ejercicios y detalles de cada sesión. Al seleccionar un programa completo de entrenamiento, redirecciona al usuario a los planes pagos ofrecidos.
- Al realizar el pago o ingresar al módulo premium, el usuario podrá seleccionar el atleta y/o entrenamiento que desee ejecutar, selecciona el programa, visualiza su información y puede comenzar su actividad física. Allí podrá ver cada ejercicio y sus características, editar series, repeticiones y validará su ejecución.
- Al finalizar, se mostrará la información final del entrenamiento y regresará a la pantalla principal.

La segunda línea de servicio se centra en la generación de sesiones ilimitadas, por medio del modelo *Fitness Intelligence Workouts*, diseñado por el equipo de Fitgure. Aquí:

- El usuario ingresa a la plataforma vía web o móvil. Allí, seleccionará la opción *Fitness Intelligence Workouts*.
- Al ingresar a dicho módulo, aparecerán los parámetros para la generación de la sesión como: objetivo, lugar de entrenamiento, frecuencia de entrenamiento y músculos a entrenar. Estos criterios serán aplicados para que, al solicitar la generación, el algoritmo identifique y presente al usuario el entrenamiento adecuado. Esto aplica tanto para los usuarios no pagos, como para los premium.

- Una vez generada la sesión, el usuario podrá ver en detalle las características de su entrenamiento, la información de cada ejercicio e iniciar el entrenamiento.
- Al finalizar, se mostrará la información final del entrenamiento y regresará a la pantalla principal, donde podrá generar más sesiones o ingresar al módulo de entrenadores.
- Para los usuarios premium, el algoritmo abarcará una mayor cantidad de ejercicios en cada nivel de entrenamiento y con más especificidad para el usuario (mayor complejidad en la construcción de la rutina de entrenamiento).

Como se puede identificar en la anterior descripción, el servicio base de Fitgure será por medio de las plataformas web y móvil. Esto, con el objetivo inicial de integrar varios servicios en un solo sistema, abarcar una mayor cantidad de usuarios, ofrecer otro tipo de servicios bajo la misma infraestructura (clases en línea, programación de sesiones de entrenamiento directamente con los atletas, marca blanca, etc.) y poderse expandir hacia otros lugares. Igualmente, manejar estrategias de mercadeo digital con los atletas y redes sociales, así como presencia en eventos y demás actividades asociadas al sector. Se espera que la plataforma se maneje en idiomas inglés y español, inicialmente.

#### **Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.**

La empresa lleva el nombre de Fitgure Group, con un tamaño de siete (7) personas actualmente (incluyendo al líder de negocio) y se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, con punto central en oficinas flotantes ubicadas en el norte de la ciudad y con trabajo remoto por parte de los colaboradores.

#### **Potencial del mercado en cifras.**

El centro y fundamento de cualquier modelo de negocio son los clientes, aquellos que directa e indirectamente reciben valor agregado por el producto/servicio que sea ofrecido. Es importante identificar aquellos segmentos de mercado donde será dirigido el mayor esfuerzo empresarial, así como a los clientes que no sean tenidos en cuenta. Para ello, se deben identificar aspectos demográficos (localización, edad, género, etc.) y psicográficos (comportamiento, costumbres, estilo de vida, motivaciones, etc.), que ayuden en la

definición de los clientes potenciales y a los cuales les dará valor y alternativas de solución a la problemática establecida (Visintin, 2018).

Para Fitgure, el mercado debe ser visto desde varias perspectivas. La primera, referente a las personas que realizan actividad física, especialmente para usuarios de centros de entrenamiento físico. A nivel global, hay cerca de 183 millones de personas que hacen ejercicio en gimnasios y similares, generando ingresos por US\$94 mil millones en 2018 (IHRSA, 2020). En Latinoamérica, hay un movimiento estimado de US\$6 mil millones, con 65.800 centros de acondicionamiento físico. Según cifras no oficiales, se estima que en el país hay una penetración del mercado fitness del 2.08%, con 979.000 personas que asisten a los centros fitness y con tendencia a crecer en los próximos años (IHRSA, 2017). La siguiente perspectiva por describir es asociada al mercado de aplicaciones fitness. Este segmento está valorado en US\$2.4 mil millones (2018) y se espera un crecimiento proyectado del 21,1% anual en los próximos años (Grand View Research, 2019). A nivel local no hay cifras o valores oficiales de las personas que utilizan soluciones tecnológicas al momento de realizar actividad física. Sin embargo, hay estudios que detallan el uso de la tecnología al realizar actividad física, donde el 61,9% de los usuarios regulares de centros de entrenamiento utilizan tecnología para apoyar sus entrenamientos (dispositivos con sensores, móvil, etc.). Bajo esta premisa, dentro de un escenario con personas entre los 20 y los 59 años, se destaca que el 68.7% de las mujeres y el 57.7% de hombres usan aplicaciones móviles o algún tipo de apoyo tecnológico al hacer ejercicio, donde es de resaltar que el 57,1% las emplean para actividades dirigidas, principalmente para la tonificación muscular con un 46,7% (Estrada, Sánchez, Simón, & Casterad, 2020). Teniendo en cuenta la ubicación geográfica y características sobre comportamientos de consumo, acceso a tecnología y gasto económico en recreación y/o salud, Fitgure se enfocará, inicialmente, en hombres y mujeres, entre los 18 y 60 años, de estratos 3 a 6, que usan aplicaciones móviles o algún tipo de tecnología en la actividad física, en las principales ciudades del país, siendo Bogotá y su zona norte la de mayor interés (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018).

Bajo las anteriores referencias, se identifican específicamente como clientes a aquellas personas que realizan alguna actividad física o llevan un estilo de vida fitness, definido como una “persona que practica un deporte, pero no cualquiera, sino que asiste a un centro de acondicionamiento físico (...), pero que tiene como filosofía de vida la orientación de un cuerpo sano para transmitir una vida sana” (Henaó y Vásquez, 2016), que tienen y utilizan dispositivos móviles (o pueden adquirir uno) y tienen como referencia a atletas e influenciadores fitness, para la búsqueda y consecución de sus objetivos físicos, abarcando los parámetros de ubicación, de edades y de preferencias en empleo de tecnología para la actividad física descritos.

### **Ventajas competitivas del producto y/o servicio.**

Como ventajas competitivas dentro del modelo de negocio, se resaltan los productos y/o servicios diferenciales, que crean valor al mercado definido y busca satisfacer las necesidades o requerimientos específicos, con beneficios adicionales a los actualmente existentes. En el tema deportivo y en especial al sector asociado a Fitgure, se remarcan varias alternativas que dan solución a la problemática definida. En este sentido, hay varios factores clave que esbozan el valor diferencial del proyecto, los cuales, son:

- Ingresos adicionales a los entrenadores, atletas y profesionales, por medio del acceso de clientes a sus rutinas y programas de entrenamiento exclusivos en la plataforma (contenido específico para Fitgure), así como la posibilidad de publicitar productos propios e interactuar con clientes potenciales de otros servicios que ellos ofrezcan.
- Los entrenadores contarán con una plataforma web y móvil, sin tener que incurrir en costos adicionales específicos al desarrollo, mantenimiento y actualización de esta (todos ellos serán asumidos por Fitgure). Esto hace que puedan lograr una mayor interacción con sus usuarios, conocer el alcance de sus entrenamientos, innovar en la forma en cómo brindar asesoría a sus clientes y obtener datos que puedan guiar su conocimiento más apropiadamente a los usuarios que sean identificados.
- El mayor valor diferencial para los clientes es acceder a una experiencia de entrenamiento personalizado con atletas profesionales y con contenido exclusivo, a un menor costo (que contratar la asesoría directa u otros servicios presenciales).

- Disponer de más de una opción de atletas, disciplinas, programas y sesiones de entrenamiento (es decir, hoy realizo la rutina de un atleta, mañana puedo ejecutar la de otro), eligiendo el tipo de entrenamiento que desee y dentro de una sola plataforma en cualquier momento y lugar (aplicación móvil y portal web, como principales puntos de interacción atleta - usuario), así como recibir contenido especializado.
- Generación de sesiones de entrenamiento ilimitadas, tanto de manera gratuita como en la versión premium (mayor cantidad de ejercicios y variables de personalización), teniendo en cuenta indicadores propios del usuario (objetivo, lugar de entrenamiento, tiempo que lleva entrenando, días de actividad en la semana, etc.).

Cabe remarcar que los atletas, entrenadores y profesionales del ejercicio que harán parte de Fitgure, cumplen con requisitos específicos referentes a su conocimiento, experiencia, reconocimiento en el sector y logros alcanzados. Entre otros, se destacan:

- Ser profesional en educación física, con licenciaturas o estudios previos en entrenamiento deportivo y/o similares, o con experiencia certificable y homologable a la disciplina que realiza (excluyente).
- Ser atleta profesional en su disciplina deportiva, contar con participación en torneos nacionales y/o internacionales, haber representado al país y/o ser parte activa del entorno de salud, bienestar físico y fitness del país.
- Ser reconocido en el sector del fitness a nivel local, habiendo participado en conferencias, charlas o similares, y/o que haya compartido conocimiento por algún medio físico o digital (excluyente).
- Tener presencia recurrente en redes sociales, con un número de seguidores de, al menos, 10 mil y con publicaciones de su disciplina, sustentadas con referencias científicas y/o estudios asociados (excluyente).

### **Resumen de las inversiones requeridas.**

Las inversiones iniciales requeridas para el inicio de Fitgure se encuentran centradas especialmente en recursos para desarrollo y generación de contenido multimedia. Bajo este supuesto, y con una proyección de gastos inicial de 4 meses, se tiene que:

Tabla 1: Inversiones iniciales de Fitgure

INVERSIONES INICIALES FITGURE			
Costo	Valor estimado (en COP)	Tiempo estimado	Total
Equipo de desarrollo	\$ 6.500.000,00	4	\$ 26.000.000,00
Equipo multimedia	\$ 1.500.000,00	4	\$ 6.000.000,00
Hosting	\$ 50.000,00	1	\$ 50.000,00
Dominio web	\$ 250.000,00	1	\$ 250.000,00
Tiendas de aplicaciones	\$ 400.000,00	1	\$ 400.000,00
Otros (reuniones con aliados, desplazamientos, etc.)	\$ 1.000.000,00	4	\$ 4.000.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.700.000,00</b>		<b>\$ 36.700.000,00</b>

Fuente: elaboración propia

### Proyecciones de ventas y rentabilidad.

Como proyecciones de venta y rentabilidad, detalladas en los aspectos financieros del presente documento, se describe que:

- Como modelo de negocio se presenta el acceso a los servicios de Fitgure por medio de licencias por periodos de dos meses (licencia pionero, con vigencia únicamente por cuatro meses al inicio del proyecto), licencia trimestral de 90 días y licencia anual de 365 días. Con el 96% de los ingresos totales proyectados, se espera lograr unas ventas para el primer año de 683 anualidades, como fuente principal de ingresos. Esto equivale a ingresos totales por COP\$ \$ 114.789.916 que, junto con los 50 trimestres y los 100 pioneros sumarían un total de ventas por COP\$ \$ 119.621.849.
- Siguiendo los números anteriormente descritos, se proyecta crecimiento en ventas del 40%, 30%, 20% y 10% en las membresías anuales para los siguientes años, con un aumento en ventas por COP\$171.736.588, \$ 229.937.433, \$ 284.986.657 y \$ 324.480.382, respectivamente.
- En cuanto a la rentabilidad, tenemos un valor presente neto del proyecto de COP\$ 194.471 y una tasa interna de retorno del 15.09% para el escenario proyectado, mostrando valores positivos y porcentajes favorables para los accionistas. Por tanto, confirma la viabilidad de Fitgure al largo plazo.

---

### **Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.**

Como conclusiones financieras y evaluación de viabilidad, en base al escenario financiero proyectado y presentado en los aspectos financieros de este documento, se muestra que:

- El proyecto puede lograr un sostenimiento operacional, logrando el alcance en ventas requerido y apalancando el desarrollo inicial con los aportes semilla que provengan de los socios. En este caso, se requiere que la inversión inicial sea utilizada adecuadamente y se logren las ventas iniciales al corto plazo.
- La razón asociada al margen bruto de utilidad muestra un comportamiento constante. Se caracteriza una alta rentabilidad para el negocio, por cuanto los costos de ventas aumentan en menor medida que los ingresos proyectados. Esto permite al negocio generar las entradas suficientes para cubrir gastos operacionales y no operacionales.
- La rentabilidad sobre ventas va aumentando, con valor positivo a partir del segundo año, mostrando solidez y crecimiento en sus valores y viabilidad financiera sobre el proyecto.
- Gracias al crecimiento de la utilidad neta y las utilidades del ejercicio en cada periodo, se muestran unos indicadores favorables para los socios, por cuanto se va mejorando la rentabilidad sobre su patrimonio y la inversión realizada.
- Con los indicadores de VPN y TIR positivos y por encima del porcentaje esperado por los accionistas, además de un periodo de recuperación estimado cercano a los cinco años, se acepta la viabilidad del proyecto.

### **Equipo de trabajo.**

La compañía actualmente cuenta con líder de negocio, líder de desarrollo, apoyado con dos desarrolladores tiempo completo, un líder de operaciones y dos personas encargadas de la producción multimedia.

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR

Con el objetivo de realizar un análisis detallado acerca de los aspectos del sector y de competitividad asociados al proyecto a desarrollar, se detalla el sector económico al cual pertenece el presente proyecto, así como las metodologías de análisis PESTEL y LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, donde se describen las oportunidades, amenazas y factores a tener en cuenta para la planificación y ejecución de Fitgure.

#### **Caracterización del sector.**

El sector económico en el cual se enfoca el presente proyecto es el Terciario o de Servicios, en el cual se encierran todas aquellas actividades con relación a los servicios no productores o transformadores de bienes tangibles. Se le considera como un sector no productivo, pero que contribuye a la formación del ingreso y producto nacional. Entre los subsectores más relevantes se encuentran los restaurantes, hoteles, el comercio, el transporte, los servicios financieros, servicios profesionales, etc. Según datos gubernamentales en Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020), este sector representó el 67,3% del Producto Interno Bruto (PIB), especialmente impulsado por el turismo; en 2019, los visitantes no residentes ascendieron a 4.5 millones con un aumento de 2,7% frente a 2018. La importancia de este sector radica en que provee los insumos y materias primas necesarias para los sectores primario y secundario, además de un mayor aporte a los ingresos del país, por medio de las exportaciones e importaciones con otros países. Igualmente, se ha presentado un interés general en la inversión en este sector, dada la aparición de emprendimientos de base tecnológica y la innovación empresarial como sustento a los ingresos en las organizaciones.

El enfoque dentro de este sector que se tendrá para Fitgure será el de comercio al por menor realizado a través de Internet, por medio de suscripciones a trabajos audiovisuales y multimedia interactiva, específicamente a vídeos en línea de terceros en el campo de instrucción de actividad física y entrenamiento personal, accesible vía un Marketplace online. Con respecto a ello, según Rey, el crecimiento del comercio electrónico está basado por factores como la reducción en costo de dispositivos móviles, aumento de transacciones en línea, acceso a tarjetas de crédito, más formas de pago e incremento en suscripciones de internet. Igualmente, se describe que (Rey, 2019):

- En promedio, ocho de cada diez personas en Colombia han hecho algún tipo de compra en línea.
- Del 2016 al 2018, el comercio electrónico en Colombia creció 9 puntos, pasando del 76% al 85%.
- 8 de cada 10 personas realizan compras online por el celular y entre 6 y 7 de cada 10 hacen en proceso en computador.

Bajo este contexto, se presenta un escenario favorable para la comercialización de los entrenamientos y demás contenido generado por los atletas, así como nuevas líneas de negocio que puedan surgir al respecto vía online como clases en vivo, venta de productos deportivos en línea y sesiones en tiempo real de nutrición y entrenamiento por parte de los profesionales.

### Análisis PESTEL

Buscando brindar una visión y descripción del macro entorno estratégico donde se encuentra el enfoque de Fitfigure, se detalla el siguiente esquema y análisis PESTEL, identificando aquellas oportunidades y amenazas externas que puedan estar presentes. Esto, como base para definir acciones estratégicas, comprender el entorno y tomar decisiones acerca del desarrollo general (Universidad Nacional, 2012).

Tabla 2: Análisis PESTEL

<p><b>Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulaciones de impuestos</li> <li>- Programas de creación y aceleración de emprendimientos</li> <li>- Economía naranja</li> </ul>	<p><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variación del dólar</li> <li>- Tasas impositivas</li> <li>- Nivel de inflación</li> <li>- Índice de precios del sector</li> </ul>	<p><b>Socio-cultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia al estilo de vida saludable</li> <li>- Distribución del ingreso</li> <li>- Hábitos de consumo</li> <li>- Uso de tecnología al hacer ejercicio</li> </ul>
<p><b>Tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración entrenamiento deportivo y tecnología</li> <li>- Innovación en base tecnológica</li> <li>- Acceso a tecnología</li> <li>- Disrupción y agilidad emprendedora</li> </ul>	<p><b>Ecológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emprendimiento sostenible</li> <li>- Uso responsable de los recursos tecnológicos</li> </ul>	<p><b>Legal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislación para la creación de empresas</li> <li>- Condiciones normativas para deporte y bienestar físico</li> <li>- Legislación en comercio electrónico</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### ***Factores políticos***

Los factores políticos son aquellos elementos que vienen del ejecutivo y que pueden incidir en el ejercicio y objeto propio de la empresa. El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas contempla el aporte y la influencia que tiene la tecnología en la productividad y el desarrollo sostenible en la economía global y en el propio crecimiento económico y social de cada país y región (Naciones Unidas, 2018). Por tanto, se entiende el impacto positivo que se brinda al innovar en sectores que aportan al país y que complementan el fortalecimiento de otros sectores productivos, apalancando nuevos negocios y reduciendo la brecha digital dentro de los mismos.

Lo anterior, soportado por los diferentes programas que actualmente ofrece el gobierno nacional en temas de emprendimiento como el apoyo a sectores incluidos en la economía naranja<sup>8</sup>, convocatorias o programas de aceleración de emprendimientos (tanto gubernamentales, como de empresas privadas) e incentivos para los nuevos empresarios hacia ideas innovadoras, disruptivas y que tengan impacto social, en alguno de los ejes de interés local (emprendimiento social, salud y bienestar, medio ambiente, nuevas tecnologías, contenido digital, etc.). En este sentido, Colombia, a través del Ministerio de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones incluye dentro de su Plan TIC 2018-2022 beneficios tributarios para Mipymes, exención de renta por 7 años para empresas incluidas en la economía naranja, inversiones por COP 21,1 billones para fortalecer el sector de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como el objetivo de que el aporte de este sector en el PIB nacional sea de 1.5% al corto plazo (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018).

Al ser una plataforma tecnológica enfocada al comercio (electrónico) al por menor, Fitfigure hace parte de este ecosistema en emprendimiento y tecnología, siendo actor para nuevas oportunidades de negocio desde la base tecnológica y con la oportunidad de contar con estos apoyos del gobierno. También, se siguen las regulaciones correspondientes y que sean cubiertas por el tipo de servicio a ofrecer, la forma de llevar el producto a los clientes,

---

<sup>8</sup> Para más información, consultar <https://www.economianaranja.gov.co/>

los métodos de pago y contacto con usuarios. Esto, siguiendo las directrices definidas por el gobierno nacional y las entidades encargadas de la gestión empresarial y de desarrollo.

### ***Factores económicos***

Aquellos elementos económicos actuales o futuros que pueden afectar positiva o negativamente la operación normal de la empresa son importantes para tener en cuenta, para lograr proyectar un crecimiento y expansión de los servicios de esta. Para Fitfigure, la tasa de cambio influye en el precio y/o los ingresos por las ventas que se tengan. Esto, por los temas de impuestos enunciados, las tasas impositivas que sean definidas por el gobierno, los niveles de inflación que se vayan presentando y los cambios que puedan surgir en la normal operación de la empresa. Además, podrá afectar sobre el precio de la membresía o paquete de suscripción que se defina, el cual se verá también influenciado por valores del sector, el poder adquisitivo de los clientes, negociación con entrenadores, etc.

Con respecto a los indicadores mencionados, Colombia se encuentra en un proceso de recuperación de la economía, logrando un PIB del 3.3%, especialmente impulsado por el consumo y la inversión privada. Esto muestra un panorama interesante para las nuevas empresas y los servicios que se puedan ofrecer. Sobre la inflación, su importancia radica en qué tan rápido el dinero pierde o gana capacidad para comprar productos/servicios. En el país se ha logrado mantener el control sobre este indicador (0,56 para Marzo 2020 y 3.86 anual), el cual ha sido afectado principalmente por la variación en alimentos y bebidas (sector primario), haciendo que los precios mantengan un comportamiento constante y favorable para los consumidores (Departamento Administrativo Nal de Estadística, 2020). Referente al sector terciario, este aporta el 67,3% al PIB nacional (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020). Allí, el comercio electrónico se ubica como una de las industrias de mayor crecimiento del país, llegando al 24% y con un margen de aumento al corto plazo (Asobancaria, 2019). Esta información presenta un escenario apropiado para incursionar en servicios basados en internet y con espacio de generar datos en temas específicos relacionados al deporte, salud y bienestar.

### ***Factores socio-culturales***

Dentro de los temas sociales que influyen en el desarrollo del proyecto, las tendencias actuales y sus cambios en el futuro en cultura, estilo de vida, actitudes, etc., se contemplan aquellos elementos relacionados a la vida saludable, ya sea la alimentación, el ejercicio y la disposición de las personas a tomar este tipo de comportamiento. Igualmente, los hábitos en salud y bienestar que se van generando, incluso en contraste con las costumbres y pensamientos actuales hacia el deporte y salud física y mental (Andrade, 2017). Dentro de estos hábitos, se tienen en cuenta factores clave como la distribución del ingreso mensual de los clientes (conocer cuánto están dispuestos a pagar por mejorar su salud o por cambiar costumbre hacia temas más beneficiosos) y el uso de la tecnología al momento de realizar actividad física.

Describiendo el escenario respecto a los hábitos de consumo de tecnología en el país, la población mayor de 15 años utiliza internet un 82% todos los días de la semana, principalmente a través del celular con el 93% y en casa, con el 92% (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019). Allí, las personas inician con la búsqueda de información respecto al servicio/producto que desean, para luego pasar al proceso de compra, donde el 19% lo realiza en línea. Dentro de este contexto, se resalta el hecho que la mayoría de los compradores son hombres (58%), entre los 26 y 40 años (45%), en estratos 3 y 4 (60%), con foco en grandes ciudades, especialmente Bogotá (54%). Aunque el mayor foco de interacción para la compra en línea está enfocado en el segmento de moda (22%), hay actividad en el sector deportivo (4%) y siendo una de las categorías en crecimiento (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2019).

Con esta perspectiva, se asocia que el 61,9% de los usuarios regulares de centros de entrenamiento utilizan tecnología para apoyar sus entrenamientos (Estrada, Sánchez, Simón, & Casterad, 2020). Con ello, hay una tendencia creciente hacia la adopción de entrenamiento físico en línea, donde se debe marcar un diferencial en servicio, exclusividad y calidad de la información presentada.

### ***Factores tecnológicos***

Son el eje y base de trabajo tanto operativo, como administrativo y de servicio a los proveedores y clientes, por tanto, es el canal de comunicación y venta directa de los productos a ofrecer. Actualmente, el país se encuentra en un avance tecnológico importante, permitiendo a las empresas adaptarse a nuevos canales de comunicación y venta, apalancado por el uso constante de dispositivos digitales como el celular (93%) y computadores (64%) para el acceso a internet, con penetración del 69% en Colombia, cerca de 35 millones de personas y una cobertura del 98% de internet en el país (Kemp, 2020). Igualmente, 34 millones de colombianos usan internet vía celular, siendo este el principal foco de trabajo del proyecto.

Finalmente, el uso de la tecnología en la actividad física ha ido aumentando, a medida que aparecen nuevas soluciones, dispositivos para la medición de indicadores corporales y aportes que motivan a los usuarios de gimnasios y atletas aficionados a continuar con la práctica diaria y conseguir sus objetivos físicos (Aznar, Cáceres, Trujillo, & Romero, 2019). Por tanto, es importante identificar cómo la tendencia actual hacia el fitness parte del uso de la tecnología para su realización, cuál es el impacto en tracción (usuarios, interacciones, ventas, etc.) y la rentabilidad que se puede obtener al respecto.

### ***Factores ecológicos***

Contextualmente, Colombia ha centrado sus esfuerzos en sostenibilidad bajo el concepto de economía circular. El país cuenta con amplios recursos naturales, los cuales buscan cuidar y mantener hacia una base de desarrollo sostenible que apoya al crecimiento económico de la nación (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, 2017). El objetivo primordial es mantener el valor de los recursos el mayor tiempo posible. Por tanto, la sociedad colombiana, a partir de estas iniciativas, ha generado una cultura hacia la conservación, a través de la explotación responsable de los recursos, de forma amigable con el medio ambiente, generación de empleos y mejores salarios, reducción de costos en materias primas y foco en mercados especializados. Adicionalmente, el país busca ser referente en Latinoamérica de crecimiento verde para la próxima década, incrementando su competitividad y economía, conservando el capital natural de la nación. Esto, va de la mano

con los objetivos de desarrollo sostenible del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los cuales promueven un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para los siguientes 10 años (Herrera, 2018).

### ***Factores legales***

Como enfoque en temas legales, se deben seguir los requerimientos para la formalización legal y jurídica empresarial. En este caso, se presenta el Registro Único Tributario (RUT), junto con el formulario correspondiente, donde se establecen los parámetros y especificaciones de la estructura legal de la empresa como el registro mercantil, NIT, etc. Una vez sea creada, se deben asumir los compromisos tributarios ante la DIAN y demás temas de impuestos correspondientes (renovación matrícula mercantil, IVA, etc.) Adicionalmente, es importante registrar la marca y/o signos distintivos ante la Superintendencia de Industria y Comercio<sup>9</sup>, para lo cual se deben cumplir requisitos de forma, claridad en la marca, especificaciones del objeto que representa, clasificación de la marca, antecedentes marcarios, etc. Con respecto a los pagos en línea, se ha planteado un impuesto del 4% para las compras en línea, el cual no ha sido incluido en la reforma tributaria del presente año.

Finalmente, se debe conocer el marco legal y jurídico para el comercio al por menor en línea, los cuales especifican procedimientos para ofrecer el servicio, elementos para tener en cuenta, derechos y deberes de la empresa y sus usuarios, así como lineamientos en protección de datos (Ley Habeas Data), procesamiento de la información, duración del servicio, tipo de contrato (si aplica) con el usuario y los proveedores, razón social de la empresa, protección al consumidor, etc. Todos estos aspectos se deben considerar, para cumplir los parámetros establecidos por el gobierno y las regulaciones propias del sector tanto de tecnología, como de la salud y el bienestar, identificando el alcance que se puede abarcar con la solución propuesta (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2017).

---

<sup>9</sup> Para más información, consultar <https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial>

## Análisis competitivo de las CINCO FUERZAS DE PORTER

La importancia de identificar oportunidades y amenazas presentes para un servicio/producto que se quiera ofrecer es clave para proyectar mejores resultados y tener una visión de elementos que pueden ayudar o afectar la estrategia de negocio a definir. Para ello, se presenta el siguiente análisis de las cinco fuerzas de Porter, como base para comprender el sector (Porter, 2008).

Figura 2: Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

### *Amenaza de nuevos competidores*

Al ser Fitfigure un servicio basado principalmente en sesiones de entrenamiento físico, que puede ser accedido por los usuarios a través de internet, se enfoca la posible entrada de nuevos competidores desde varias perspectivas. Inicialmente y como punto base de análisis, una barrera de entrada se encuentra en el desarrollo tecnológico de una plataforma que ejecute el mismo (o similar) servicio y/o ayude a clientes a resolver el problema por el mismo canal de distribución. En este sentido, la robustez del sistema, disponibilidad y demás elementos de calidad que puedan estar presentes, son elementos clave para mantener el

servicio en línea. Aquí, la inversión e innovación en tecnología (tanto en recurso físico, como personas) será un factor diferencial para poder obtener beneficios en este aspecto.

Para estos casos, pueden presentarse empresas con la infraestructura suficiente, que logren implementar la solución y ofrecerla a las personas, así como la contratación por parte de entrenadores o centros de entrenamiento para el desarrollo del sistema, que ofrezca productos alineados hacia el mismo modelo de negocio ofrecido por Fitgure. Allí, empresas con presencia actual en el sector y con reconocimiento podrían entrar a competir, especialmente en precios y con reconocimiento de marca, entablando negociaciones con los entrenadores (mayor detalle, en el análisis de proveedores), teniendo en cuenta que se debe realizar una gran inversión para poder generar tracción en el mercado.

Otro punto por referenciar es que diariamente surgen diferentes aplicaciones móviles con entrenamientos (usualmente preestablecidos o con los mismos ejercicios, objetivos, etc.), que se suman a las ya existentes. Al ser una alternativa de solución a la problemática definida, se dará valor agregado en las relaciones exclusivas con los entrenadores, el servicio al cliente y los precios a definir. Es importante resaltar que una barrera de entrada es la exclusividad con entrenadores.

Otros nuevos actores pueden venir de alternativas como mayor presencia digital de los entrenadores (aunque esto, en el contexto del Fitgure, será más una ventaja que limitación), venta de entrenamientos por medio de videos en plataformas de *streaming* (que usualmente no son monetizables, a menos de que se tenga gran cantidad de usuarios o manejo de marcas para publicidad) o asesorías por medio de redes sociales. Aunque pueden referenciarse como productos sustitutos y que actualmente existen, también deben ser vistos como nuevos competidores, puesto que pueden tener la capacidad de incursionar hacia opciones adicionales en programas de entrenamiento o asesorías virtuales.

### ***Poder de negociación de los clientes***

Los compradores que hacen parte del sector del fitness tienen una buena capacidad de negociación, dadas las diferentes alternativas que existen para dar solución al problema. En este sector se pueden encontrar aplicaciones gratuitas que dan sesiones de entrenamiento

(son competidores indirectos para Fitgure) o incluso, pueden conseguir programas de actividad física por intermedio de conocidos o en internet. Esto impacta directamente en los precios que sean establecidos para servicios exclusivos en entrenamiento personal o similares. En este caso, Fitgure se enfoca en planes de entrenamiento de atletas reconocidos, los cuales tienen un mercado exclusivo ya establecido (con tendencia a aumentar, como fuente de ingresos principal), haciendo que los clientes tengan opciones de acceder a la información de estos profesionales con mayor confiabilidad, disponibilidad, variedad y con ingresos adicionales para los atletas. Adicionalmente, los clientes tienen acceso a las rutinas que postean los atletas en redes sociales y/o directamente tomar los servicios de asesoría virtual (vía WhatsApp o correo electrónico) o presencial (una a dos veces por semana), a un costo alto. También, pueden comprar los libros digitales que los deportistas tienen en sus páginas web. Estos últimos escenarios son los elementos con mayor influencia en la tracción que pueda tener Fitgure, siendo para el proyecto un complemento a los servicios ofrecidos en la plataforma (ingresos adicionales a los atletas, sin afectar los escenarios descritos).

### ***Poder de negociación de los proveedores***

Los proveedores principales serán los entrenadores (personalizados, con parámetros específicos en experiencia, perfil profesional, disciplina deportiva y presencia en redes sociales), con un poder de negociación alto, en el sentido de los productos que pueda ofrecer por la plataforma y su reconocimiento dentro del sector del fitness. Más, los ingresos adicionales que obtiene por ser miembro exclusivo de Fitgure, hace que la negociación sea baja-intermedia. Es decir, cada uno de los entrenadores que hacen parte de la plataforma recibirán compensación (entendida como comisión) por cada sesión de entrenamiento que un usuario realice en Fitgure (se entiende como realizada, cuando el usuario desde el sistema ingresa a visualizar la sesión de entrenamiento diaria y la finaliza, dando clic en el botón respectivo). Aunque haya una negociación entre atleta y Fitgure por la comisión a recibir, su valor podrá ser definido entre las partes, cumpliendo con condiciones de reciprocidad y beneficio mutuo (dadas las condiciones tecnológicas ofrecidas y las pocas alternativas similares presentes actualmente en el mercado).

Con respecto a los temas tecnológicos, el poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que Fitgure cuenta con varias alternativas como infraestructura, almacenamiento o gestión de la plataforma, en la cual se definirá inicialmente por el valor mensual a pagar, así como la disponibilidad de los servicios, tiempos de respuesta, seguridad y demás requerimientos técnicos específicos. Se debe establecer unos proveedores iniciales adecuados, para evitar posibles cambios más adelante, puesto que sería costosa en tiempo y recursos una reestructuración de la base tecnológica del sistema.

### *Amenaza de productos sustitutos*

Con respecto a los productos/servicios sustitutos y brindando más detalle a lo enunciado en el aspecto de los nuevos competidores, se describen los siguientes escenarios:

- Centros de entrenamiento físico especializados y gimnasios: estos lugares cuentan con entrenadores personales en disciplinas específicas (crossfit, TRX, funcional, clases grupales) o para entrenamiento de fuerza tradicionales (pesas, cardio). Para acceder a ellos, los usuarios deben pagar membresías y, en algunos casos, realizar pagos adicionales para trabajo personalizado (por tiempo limitado y bajo ciertas condiciones).
- Plataformas con entrenamientos preestablecidos: como se mencionó anteriormente, existen numerosas aplicaciones móviles y plataformas web con rutinas de entrenamiento predefinidas por objetivos, lugar, género, etc. Muchas de ellas, para entrenamientos al aire libre (para correr, para bicicleta), en el gimnasio (aplicaciones “propias” de cadenas de gimnasios) o en otros espacios (entrenamiento en casa o durante viajes). La mayoría de ellas son gratuitas (se basan en publicidad, buscando llegar a la mayor cantidad de usuarios posible, gracias al precio) y que, de una u otra manera, ayudan a resolver el problema (no directamente con los entrenadores).
- Aplicaciones para acceder a membresías con ingreso a múltiples centros de entrenamiento: este segmento es el de mayor participación en la actualidad de empresas, con base tecnológica en el país. Se encuentran Fitpal y Savy como los principales actores. Gestionan la reserva de clases o acceso a gimnasios desde las plataformas, sin el enfoque en entrenamiento personalizado.

- Aplicaciones para solicitar entrenamiento personal a domicilio: ULAMAPP y BIENESTAPP<sup>10</sup> son los actores en este espacio, a nivel local. Su enfoque se centra en entrenamientos presenciales con los entrenadores aliados a cada plataforma.

Los anteriores escenarios describen alternativas que ofrecen alguna similitud en la solución al problema planteado. Su presencia en el sector puede mermar la rentabilidad de Fitgure, aunque el diferencial sigue siendo marcado hacia los atletas más reconocidos, logística (entrenadores a domicilio y reservas con centros de entrenamiento vs. Rutinas y programas de entrenamiento físico disponibles en línea, con acceso en cualquier momento y lugar), infraestructura tecnológica y de equipamiento deportivo.

A continuación, se describen aquellos participantes con un enfoque mucho más directo hacia los servicios de Fitgure:

- Asesorías virtuales/presenciales de los atletas: actualmente y como base de ingreso principal, los entrenadores realizan asesorías personalizadas a cierta cantidad de personas (abren cupos por un periodo de tiempo, no siendo más de 20 usuarios y cada 3 a 4 meses, datos no oficiales), de manera virtual (contacto directo por WhatsApp) o presenciales (una a dos veces por semana, según tarifa y tiempo establecido). Cabe anotar que estos datos se han obtenido por estudio de mercado voz a voz, directamente con los usuarios e investigación vía redes sociales.
- Compra de programas de entrenamiento por página web: algunos entrenadores venden libros digitales (formato PDF) con programas completos de entrenamiento, para objetivos específicos, los cuales son adquiridos por tienda virtual. Estos archivos son fácilmente distribuidos entre un grupo de personas con un solo pago y deben ser comprados por completo (no hay ingreso adicional por una sola sesión).
- Aplicaciones con rutinas de entrenamiento de atletas top a nivel mundial: Fitplan App<sup>11</sup> se presenta como el servicio más cercano a Fitgure (y del cual ha sido el eje central para la creación de los productos para la empresa naciente). Esta aplicación

---

<sup>10</sup> Para más información consultar <https://www.bienestapp.com/>.

<sup>11</sup> Información en [www.fitplanapp.com](http://www.fitplanapp.com)

móvil ofrece programas de entrenamiento de atletas e influenciadores fitness con reconocimiento a nivel mundial.

Estos últimos productos sustitutos son parte del sector, no sería limitante para poder incursionar en este sector (especialmente los dos primeros, pues Fitgure es alternativa de ingresos adicionales para los entrenadores) y brindan una perspectiva del servicio que se puede ofrecer para el contexto colombiano.

### ***Rivalidad entre los competidores***

Como se pudo apreciar en los ítems anteriores, hay gran variedad de competidores en el sector, el cual ha venido creciendo y se proyecta su aumento para los próximos años (Grand View Research, 2019). A pesar de que todos ellos intervengan hacia un eje central como ofrecer programas de entrenamiento físico, cada uno busca satisfacer necesidades específicas de las personas, al momento de realizar actividad física (acceder a varios gimnasios, tener entrenador personal, tener información acerca del conocimiento de mi entrenador favorito). En las referencias científicas asociadas al uso de la tecnología al realizar actividad física, se tiene que el 61,9% de los usuarios regulares de centros de entrenamiento utilizan tecnología para apoyar sus entrenamientos (dispositivos con sensores, móvil, etc.), además de un 64,3% que ven en la tecnología un apoyo para aumentar la actividad física, 73,8% manifestaron el uso de aplicaciones móviles para complementar el ejercicio y el 71,9% ven en ellas una motivación extra para lograr las metas diarias de entrenamiento físico (Estrada, Sánchez, Simón, & Casterad, 2020). Estas múltiples alternativas pueden dar paso a una rentabilidad promedio más alta, así como expandir el sector, a medida que se satisfacen de mejor manera las necesidades de más grupos de consumidores (Porter, 2008). La actuación de estas empresas y soluciones activan el mercado y generar un ambiente competitivo más propicio para rentabilidad positiva.

Adicionalmente, puede existir rivalidad hacia manejo de precios, servicios más especializados, uso de tecnología (lo cual, dependiendo el servicio, es una ventaja o diferencial) y capacidad de solución a las necesidades específicas de cada usuario. Es clave diferenciarse en tecnología y exclusividad, evitando ingresar hacia segmentos con mucha más presencia y se tengan que tomar decisiones sobre los rivales que pueden dar más

aspectos negativos que positivos (bajar precio, calidad de la información presentada, entrenadores con menor alcance en personas e ingresos, etc.).

### **Análisis de oportunidades y amenazas.**

A continuación, se presenta un listado de oportunidades y amenazas identificadas para el desarrollo del proyecto.

Tabla 3: Oportunidades y amenazas para Fitgure

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo gubernamental y del sector privado para el desarrollo de emprendimientos de base tecnológica (economía naranja).</li> <li>- Mercado fitness creciente en el país y la región, especialmente en soluciones tecnológicas, en demanda y en línea.</li> <li>- Manejo digital para la distribución del producto y/o contacto con los atletas y usuarios.</li> <li>- Apoyo en temas de reconocimiento de marca, publicidad y gestión de comunidad con atletas y marcas reconocidas del sector.</li> <li>- Nuevos canales de comunicación para los atletas y entrenadores, proyectando mayores ingresos y nuevos negocios para ellos.</li> <li>- Presencia en mercado local y extranjero, gracias a la plataforma en diferentes idiomas y con distribución en línea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio número de participantes (asociado a aplicaciones móviles existentes y uso de redes sociales), respecto a entrenamientos en línea.</li> <li>- La actividad física es gratis, el fitness es pago. Hay muchos recursos y contenido que se genera de manera gratuita, reduciendo posible claridad y alcance en los servicios de la plataforma.</li> <li>- Se requiere gran inversión en tecnología, para brindar nuevos servicios diferenciadores en el sector.</li> <li>- Dificultad en consolidar alianzas y/o trabajo en conjunto con empresas y/o atletas, especialmente al inicio de la operación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **Conclusiones sobre la viabilidad del sector.**

Cada uno de los anteriores análisis y modelos detallados nos brinda varios aspectos por referenciar, especialmente al momento de implementar la plataforma, negociar con los entrenadores y lograr incursionar al sector fitness, salud y bienestar en el país. Se ha podido evidenciar que es un segmento en crecimiento en Colombia, con enfoques hacia productos/servicios complementarios como entrenamiento, suplementación, nutrición, ropa

deportiva, etc. Así mismo, aunque se tiende a tener una visión superficial acerca del apoyo tecnológico para el entrenamiento (por el gran número de aplicaciones existentes en el mercado), la importancia radica en el servicio que se va a prestar, la forma en cómo se llega a los clientes, la exclusividad y veracidad de la información que se presente y la robustez tecnológica, centrado hacia aquellos usuarios que tienen a atletas como referentes y que siguen sus consejos, rutinas de entrenamiento y hasta costumbres. La tecnología abre nuevas perspectivas de negocio, en donde el deporte, la salud y el bienestar no son ajenos (incluso, deben ser vistos como prioridad).

Hay productos que son soluciones adicionales y que llegan a personas con requerimientos específicos, haciendo que el mercado tenga un mayor movimiento y se abran nuevas posibilidades de negocio. No necesariamente que haya muchos actores (o ninguno), nos indique que se pueda o no ingresar a un sector en especial. Reconocer las amenazas en competencia y productos, oportunidades de negocio con clientes y proveedores, además de la rivalidad que se genere por el proceso natural de coexistir en el entorno es fundamental para empezar a reconocer el espacio, identificar aquellos elementos que van a potencializar los ingresos, cómo se puede actuar y qué se debe tener en cuenta al ejecutar nuestro objeto de negocio. Esto nos debe servir como insumo clave para iniciar el proceso, caracterizar los más importante y salir de la habitación, crear un producto y vender, siempre con la consigna de tener a nuestros colaboradores y clientes en primer lugar.

#### **4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO**

Como parte clave dentro del proceso de identificación de la propuesta de negocio y referenciar los posibles usuarios y clientes de los productos/servicios ofrecidos, se realiza el siguiente estudio piloto de mercado, analizando las tendencias, necesidades e intereses enfocadas en el sector del fitness, salud y bienestar, además de establecer herramientas de investigación que permitan esbozar tipo de mercado y las características que ayuden en proyectar el alcance y proyección esperada con el proyecto.

##### **Análisis y estudio de mercado**

A continuación, se presentan las tendencias, segmentación del mercado objetivo, caracterización de los consumidores, tamaño del mercado, riesgos y oportunidades de

mercado, el diseño de la herramienta investigativa y el respectivo análisis a los resultados obtenidos.

### ***Tendencias del mercado***

Dentro del sector fitness, salud y bienestar, existen diversas vertientes en las cuales se centran los productos y servicios que se ofrecen. Allí, los estilos más reconocidos son los relacionados a los entrenamientos, alimentación, ropa deportiva, centros de acondicionamiento y entrenamiento físico, equipamiento, recuperación física, gestión de la salud mental y física, entre otros.

A nivel global, las tendencias predominantes asociadas al sector fitness, impulsadas por la coyuntura presentada durante el 2020 y las herramientas que se van creando en temas tecnológicos y digitales para la actividad física, tienen que ver con el entrenamiento en línea, *Wearables*, entrenamiento con peso corporal, actividades al aire libre, ejercicio para personas mayores y entrenamiento personal (Thompson, 2021). Por destacar, se resalta como alternativa principal la ejecución de la actividad física a distancia, a través de plataformas en línea, dando sustento al desarrollo de Fitgure. Igualmente, se ha podido identificar el crecimiento de empresas asociadas al fitness, que integran tecnología en su base de negocio como Whoop<sup>12</sup>, Freeletics<sup>13</sup> y similares, y el nuevo interés generado en empresas de mayor tamaño como Apple con el lanzamiento de Fitness+, Google con la compra de Fitbit, Amazon con la puesta en marcha de Halo como pulsera para medir indicadores corporales y otras inversiones que se han venido presentando en el último tiempo.

A nivel local, el mayor enfoque está hacia las tendencias en entrenamientos y nutrición saludable, principalmente impulsado por el consumo de contenido asociado al fitness vía redes sociales, el cual se convirtió en el punto principal de consulta, dada la situación presentada por la pandemia. Líneas de negocio como adquisición de equipamiento para entrenar en casa, domicilio de suplementación y nutrición deportiva, asesorías online y entrenamientos en vivo sufrieron un repunte a lo largo del 2020, esperando un balance para

---

<sup>12</sup> Para más información, consultar <https://www.whoop.com/>

<sup>13</sup> Para más información, consultar <https://www.freeletics.com/es/>

meses posteriores, a medida que restricciones en los centros de entrenamiento sean más flexibles y comience un retorno progresivo de las personas a estos lugares para la práctica de la actividad física.

### ***Segmentación de mercado objetivo***

El centro y fundamento de cualquier modelo de negocio son los clientes, aquellos que directa e indirectamente reciben valor agregado por el producto/servicio que sea ofrecido. Es importante identificar aquellos segmentos de mercado donde será dirigido el mayor esfuerzo empresarial, así como a los clientes que no sean tenidos en cuenta. Para ello, se deben identificar aspectos demográficos (localización, edad, género, etc.) y psicográficos (comportamiento, costumbres, estilo de vida, motivaciones, etc.), que ayuden en la definición de los clientes potenciales y a los cuales les dará valor y alternativas de solución a la problemática establecida (Visintin, 2018).

Para el caso del mercado para Fitgure, deben ser analizadas varias perspectivas. La primera, referente a las personas que realizan actividad física, especialmente para usuarios de centros de entrenamiento físico. A nivel global, hay cerca de 183 millones de personas que hacen ejercicio en gimnasios y similares, generando ingresos por US\$94 mil millones en 2018 (*International Health, Raquet & Sportclub Associaton, IHRSA Global Report*, 2019). Para Latinoamérica, hay un movimiento estimado de US\$6 mil millones, con 65.800 centros de acondicionamiento físico. Según cifras no oficiales, se estima que en el país hay una penetración del mercado fitness del 2.08%, con 979.000 personas que asisten a los centros fitness y con tendencia a crecer en los próximos años (IHRSA, 2017). La siguiente perspectiva por describir es asociada al mercado de aplicaciones fitness. Este segmento está valorado en US\$2.4 mil millones (2018) y se espera un crecimiento proyectado del 21,1% anual en los próximos años (*Grand View Research*, 2019). A nivel local no hay cifras o valores oficiales de las personas que utilizan soluciones tecnológicas al momento de realizar actividad física. Sin embargo, hay estudios que detallan el uso de la tecnología al realizar actividad física, donde el 61,9% de los usuarios regulares de centros de entrenamiento utilizan tecnología para apoyar sus entrenamientos (dispositivos con sensores, móvil, etc.). Bajo esta premisa, dentro de un escenario con personas entre los 20 y los 59 años, se destaca

que el 68.7% de las mujeres y el 57.7% de hombres usan aplicaciones móviles o algún tipo de apoyo tecnológico al hacer ejercicio, donde es de resaltar que el 57,1% las emplean para actividades dirigidas, principalmente para la tonificación muscular con un 46,7% (Estrada, et al. 2020).

### ***Descripción de los consumidores***

Teniendo en cuenta la ubicación geográfica y características sobre comportamientos de consumo, acceso a tecnología y gasto económico en recreación y/o salud, Fitfigure se enfocará, inicialmente, en hombres y mujeres, entre los 18 y 60 años, de estratos 3 a 6, que usan aplicaciones móviles o algún tipo de tecnología en la actividad física, en las principales ciudades del país, siendo Bogotá y su zona norte la de mayor interés (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018).

Bajo las anteriores referencias y teniendo en cuenta la proyección inicial de clientes definida, se identifican específicamente como clientes a aquellas personas que realizan alguna actividad física o llevan un estilo de vida fitness, definido como una “persona que practica un deporte, pero no cualquiera, sino que asiste a un centro de acondicionamiento físico (...), pero que tiene como filosofía de vida la orientación de un cuerpo sano para transmitir una vida sana” (Henaó y Vásquez, 2016), que tienen y utilizan dispositivos móviles (o pueden adquirir uno) y tienen como referencia a atletas e influenciadores fitness, para la búsqueda y consecución de sus objetivos físicos, abarcando los parámetros de ubicación, de edades y de preferencias en empleo de tecnología para la actividad física descritos.

Inicialmente, no se abarcarán aquellos segmentos asociados a personas que se encuentran fuera del rango de edad y ubicación establecidos, además de quienes siguen algún proceso de rehabilitación especial o seguimiento médico, los cuales serán atendidos por los profesionales de la salud y que, en algún momento, podrán contar con la plataforma para complementar su trabajo de recuperación física. Aunque el segmento corporativo tiene una proyección interesante de trabajo, no será tenido en cuenta al comienzo de este proceso, puesto que se requiere una mayor tracción e indicadores que soporten su enfoque.

### ***Tamaño del mercado***

Tomando como referencia los datos identificados sobre el aproximado de personas que realizan actividad física en el país, junto con los porcentajes definidos de alcance de la tecnología en la actividad física y la penetración de dispositivos digitales para el acompañamiento en los entrenamientos, se obtiene como estimado de tamaño de mercado para Fitgure que, de las 979.000 personas que entrenan en centros de acondicionamiento físico en Colombia, 676.489 utilizan dispositivos móviles, especialmente celulares inteligentes, para hacer seguimiento, revisar programas de entrenamiento, buscar información de rutinas y dietas, además de revisar la información suministrada por atletas y profesionales del ejercicio. Por lo tanto, se tiene una cobertura en mercado cercana a los 700.000 usuarios potenciales en Colombia.

Cabe anotar que Fitgure como plataforma digital, puede tener un mayor alcance a nivel regional y global, basado en el servicio en línea y disposición de programas de entrenamiento multilinguaje y de acceso internacionalmente. En este sentido, el tamaño de mercado inicialmente estimado, se refiere a la generación de la marca a nivel local y las posibles alianzas con atletas en el país, que cuentan con mayor presencia y visualización localmente.

### ***Riesgos y oportunidades de mercado***

Con base a los aspectos encontrados en los análisis de mercado, la caracterización de los usuarios potenciales, la penetración de la tecnología en el fitness y el reconocimiento del sector, incluyendo actores y demás elementos que interactúan dentro y fuera de este, se presentan los siguientes riesgos y oportunidades de mercado para Fitgure.

- Aunque se presenta un amplio número de participantes (asociado a aplicaciones móviles existentes y uso de redes sociales), respecto a entrenamientos en línea y demás alternativas para la realización de la actividad física, se cuenta con un espacio de penetración interesante a nivel local, con tendencia al crecimiento del sector y con personas que buscan diversas maneras de ejecutar sus entrenamientos, compartir su evolución y mejorar su estilo de vida.

- Las personas, impulsadas por la coyuntura presentada en el 2020 y la necesidad de afrontar problemáticas como el estrés, la ansiedad, patologías físicas y mentales específicas, además del interés por llevar un estilo de vida más saludable, están buscando información para sobrellevar las situaciones, aprender más sobre actividad física y encontrar guía, acompañamiento y seguimiento efectivo para hacer su entrenamiento diario, fomentando motivación, disciplina y constancia hacia sus objetivos físicos, personales y profesionales.
- Desde la premisa que la actividad física es gratis, el fitness es pago, se cuenta con una oportunidad en generar contenido de calidad, confiable y con bases teóricas tanto en medicina del deporte, como en tecnología asociada al entrenamiento físico, que puede ayudar al entendimiento, comprensión e impacto adecuado para el bienestar y la salud de las personas.
- Como uno de los mayores riesgos, especialmente al iniciar un emprendimiento o empresa de base tecnológica, se requiere gran inversión en tecnología (desarrollo, investigación, nuevos dispositivos, etc.), para brindar servicios diferenciadores en el sector, que permitan posicionarse, ser reconocidos y/o incursionar de manera exitosa en la mente y estilo de vida de los usuarios. Para ello, es esencial definir un modelo de negocio llamativo, que pueda generar interés en socios e inversionistas, así como integrar las capacidades, conocimiento y experiencia en las disciplinas involucradas, para generar la expectativa e impacto deseado.
- Dificultad en consolidar alianzas y/o trabajo en conjunto con empresas y/o atletas, especialmente al inicio de la operación, por la carencia en el reconocimiento de la marca y/o gestión directa con los entrenadores. Para lograr una vinculación efectiva de los aliados, se debe realizar contacto permanente con su contenido, apoyarse en los atletas que ya estén en la plataforma, así como generar impacto por medio de estrategias de mercadeo y presencia en eventos asociados al sector del fitness, salud y bienestar, por los diversos canales disponibles actualmente (presencial, remoto, por demanda, etc.).
- El apoyo de entidades públicas y privadas en temas de emprendimiento e innovación es clave para lograr visibilidad e incursionar efectivamente en el sector empresarial

del país. Aquí se debe estar atento a las convocatorias y ayudas que sean brindadas, las cuales ayudarán a que Fitgure pueda tener mentorías, asesorías y pueda proyectar ser referente en los diferentes eventos y actividades que sean realizadas.

### ***Diseño de las herramientas de investigación***

Con el objetivo de caracterizar el mercado e identificar los elementos importantes según las necesidades y comportamientos de las personas al momento de realizar actividad física, se diseñó un formulario de investigación tipo encuesta, donde:

- Se registra información personal, especialmente fecha de nacimiento y género, como primeros aspectos por tener en cuenta en la segmentación y perfilación del mercado.
- Establecer el número de personas que realizan actividad física o no.
- Para los que hacen ejercicio, caracterizamos elementos clave como: tiempo y frecuencia semanal, objetivos principales al entrenar, lugares preferidos, tipos de entrenamiento físico, definición de sesiones de entrenamiento, uso de aplicaciones al realizar la actividad física, si cuenta con entrenadores o referentes en el sector y su disposición a pagar por plataformas en línea de entrenamiento.
- Para aquellos que no entrenan, se busca establecer las razones por las cuales no entrena, qué lo haría retomar o iniciar un acondicionamiento físico, la disposición de utilizar tecnología y pagar por ella, al iniciar sus entrenamientos.
- Para todos los encuestados, conocer sus requerimientos, necesidades y/o expectativas de lo que espera encontrar en plataformas de entrenamiento físico.

**General:** Identificar el tipo de usuario promedio de Fitgure, caracterizando edad, género, frecuencia y lugar de entrenamiento, uso de tecnología para la actividad física y disposición a pagar por el servicio.

### **Específicos:**

- Caracterizar los usuarios de Fitgure, según edad y/o género.
- Determinar el tiempo y frecuencia de entrenamiento de las personas al realizar actividad física.

- Conocer las ubicaciones más relevantes para la ejecución del ejercicio físico.
- Determinar cómo se definen usualmente las rutinas y sesiones de entrenamiento físico.
- Establecer el uso de tecnología al momento de realizar ejercicio físico y sus características.
- Abarcar las diferentes formas de pago y disposición de las personas a pagar por el uso de la plataforma.
- Reconocer los elementos más importantes para las personas, que tienen en cuenta cuando buscan por asesoría en su proceso de entrenamiento y preparación física.

### *Cálculo de la muestra*

Con el objetivo de determinar un valor aproximado de encuestas requeridas para identificar la viabilidad de la idea de negocio planteada, se establece como cálculo de la muestra el uso de la fórmula de población finitas, a continuación.

$$m = \frac{z^2 * p * n * q}{e^2(n - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

- **m:** tamaño de la muestra.
- **z:** porcentaje de confianza sobre la muestra.
- **p:** probabilidad de éxito en la ocurrencia del evento planteado
- **q:** Probabilidad de fracaso o de no ocurrencia del evento planteado
- **e:** error de estimación o margen de error de la muestra.
- **n:** Total de la población. Es el número de personas que componen la población a estudiar

En base a esto y teniendo en cuenta la participación porcentual de habitantes en Bogotá del 15% comparado con el total nacional, de las 676.489 personas que hacen ejercicio en el país, 101.473 se encuentran en la capital, siendo esta el total de la población estimada a estudiar. Se establece como nivel de confianza el 95% para un z equivalente a 1.96, un error del 7.5% y probabilidades de éxito y no éxito del 50%, respectivamente. Con ello, tenemos que:

$$m = \frac{1.96^2 * 50 * 101473 * 50}{(0.075)^2(101473 - 1) + 1.96 * 50 * 50}$$

Obteniendo un total de tamaño de la muestra de 170.45. Con esto, se espera realizar el formulario de investigación planteado con 171 personas en Bogotá, para obtener una identificación aceptada de la propuesta de negocio de Fitgure.

### ***Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes***

Con las bases establecidas para el diseño de la herramienta de investigación y el cálculo de la muestra definido, se procede a construir el formulario de investigación, abarcando cada una de las necesidades y requerimientos del mercado a caracterizar, por medio de la metodología de encuesta, con preguntas de opción única y múltiple. Esta herramienta constó con un total de 38 preguntas, donde los usuarios respondían entre 23 y 17 de ellas, según las respuestas dadas a preguntas específicas asociadas a si realiza actividad física o no, el lugar de entrenamiento, tipo de pago por plataformas online y disposición a iniciar/retomar entrenamiento físico. Según la respuesta dada por la persona, se definía el flujo adecuado de respuestas para así, direccionar apropiadamente la línea que según le corresponde y obtener los resultados esperados.

La encuesta utilizada para este proceso investigativo y de estudio piloto de clientes se encuentra en <https://bit.ly/2FUtn5W>.

### ***Metodología de análisis de los competidores***

Siguiendo los aspectos identificados en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la definición del problema y las diferentes herramientas aplicadas a lo largo del presente trabajo, se establece como metodología de análisis de los competidores la caracterización de aquellas empresas, plataformas y/o soluciones digitales locales y más conocidas a nivel mundial, que se presentan como competencia directa e indirecta a los servicios ofrecidos en Fitgure, detallando cada uno de los elementos que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4: Análisis de los competidores de Fitgure

Nombre	Descripción	Características	Modelo de negocio	Precio
<b>Fitpal</b>	Plataforma de reservas para clases en vivo online y en centros de entrenamiento	Se paga por una membresía para ingresar a las clases online de los centros de entrenamiento aliados y reservar para asistir presencialmente a ellos. Manejan clases de entrenamiento y nutrición tanto con los centros, con expertos en estos temas.	Suscripción mensual/anual, con acceso ilimitado	COP39.900 mes/COP\$399.000 año
<b>Ulamapp</b>	Aplicación para solicitar entrenador físico a domicilio	Se hace la reserva del entrenador, según disciplina deportiva, ubicación y disponibilidad en la plataforma, ajustándose al tiempo del usuario.	Compra de sesiones al mes.	Entre COP\$400.000 y COP\$720.000 mensuales
<b>Páginas y/o apps de atletas</b>	Rutinas de entrenamiento y planes nutricionales por demanda o por tiempo específico	Predomina la compra de retos, coaching online, planes de entrenamiento y nutrición de los atletas. Aplicaciones con enfoques a presentar los ejercicios y el contenido asociado a lo planificado por cada atleta.	Compra de retos por tiempo definido, membresías para entrenamientos.	Gratis/retos y asesorías online entre US\$40 y US\$300
<b>Redes sociales (Instagram, YouTube, Facebook)</b>	En vivos, videos de entrenamiento y rutinas en publicaciones e historias en varias redes sociales.	Rutinas diarias y publicación periódica de ejercicios, según grupo muscular o enfoque de entrenamiento, definido por el atleta/influenciador(a)	Publicidad de marcas, gestión con seguidores.	Gratis
<b>Apps de entrenamiento o físico</b>	Aplicaciones con rutinas y programas de entrenamientos predefinidos	Rutinas variadas según objetivo, ubicación y ciertas características predefinidas por el sistema.	Publicidad integrada, módulos premium, suscripciones	Gratis / Premium sin publicidad y más contenido
<b>Freeletics</b>	Aplicación basada en IA	Enfocada en ejercicios con peso corporal (tiene app alterna para	Membresía mensual/anual	Entre COP\$77.000 (tres meses) y

	(inteligencia artificial), para presentar entrenamientos físicos sin equipamiento.	gimnasio y otra para nutrición), donde un coach basado en IA sugiere entrenamientos a los usuarios.	por acceso ilimitado al coach de entrenamiento.	COP\$178.500 (año)
<b>CentrFit</b>	Aplicación móvil con rutinas de entrenamiento y dietas saludables de atletas	Basada en el reconocimiento y liderazgo del actor Chris Hemsworth y su equipo de atletas, esta app ofrece programas de entrenamiento, alimentación y meditación, enfocada en objetivos y disciplinas		US\$29.99 (mes) / US\$59.99 (tres meses) / US\$199.99(año)
<b>BeJAOFIT</b>	Aplicación para seguimiento con atletas	Con una lista de atletas establecido, ofrece entrenamiento personalizado online mensual, trimestral o anual, donde se define las rutinas, alimentación y se mantiene seguimiento permanente a los usuarios.	Membresías con atleta específico, con seguimiento permanente por tiempo establecido.	COP\$439.000 anual
<b>Fitplan</b>	Plataforma para acceso a entrenamientos por demanda de atletas élite a nivel mundial.	Rutinas gratuitas de un día, programas completos en versión premium, con acceso a todas los ellos dentro de la membresía.	Membresía mensual/anual para acceso a programas de entrenamiento por demanda de atletas élite.	COP\$60.000 mes / COP\$261.000 año

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

Una vez definidos los mecanismos de para el análisis y estudio de mercado, así como de la caracterización de los competidores y la utilización del formulario de investigación establecidos, se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones sobre cada proceso realizado.

### ***Resultados de análisis de la competencia***

El sector del fitness a nivel mundial ha sufrido un crecimiento considerable, especialmente durante el último año, debido a las consecuencias y efectos sobre los centros de entrenamiento y el impacto propio de las medidas tomadas por la pandemia. Esto generó alternativas para entrenadores y los mismos usuarios, en generar contenido en plataformas en línea, que permitieran mantener ingresos y abrir nuevos espacios de negocio hacia este sector. En base a ello, se vio un incremento en el uso de redes sociales (Instagram y YouTube como base) tanto para generar, como para consumir contenido asociado a la salud, el fitness y el bienestar. Empezaron a surgir nuevos participantes y otros aumentaron su alcance, gracias al auge en entrenamiento en casa y la posibilidad de acceder a clases en vivo con personas que hacen parte de este ecosistema e incluso, comenzaron a aparecer plataformas para clases online y aplicaciones móviles de atletas y/o profesionales, buscando nuevas líneas de negocio e ingresos adicionales.

Teniendo en cuenta la tabla de competidores definida, se pueden resaltar los siguientes puntos por referenciar:

- Existen múltiples actores dentro del entorno fitness digital, lo cual permite a los usuarios tener diversas opciones para acceder a entrenamientos y conceptos relacionados al entrenamiento físico.
- Hay una predominancia de contenido gratuito, dado el alcance y el auge de las redes sociales como fuente de información, sin ser el punto de mayor confianza y/o apropiado para temas asociados al fitness, la salud y el bienestar. Esto influye de manera directa en Fitgure, dada la alternativa de solución a la problemática específica en la cual se centra la plataforma.
- La mayoría de los participantes en el sector muestran una tendencia al apoyo en su contenido, basado en la experiencia y alcance de atletas e influenciadores. Más, aún se encuentra en una etapa de desarrollo, donde se debe brindar información clara, confiable y con soporte teórico-práctico, para generar un impacto positivo en los usuarios y como tal, en el mercado.

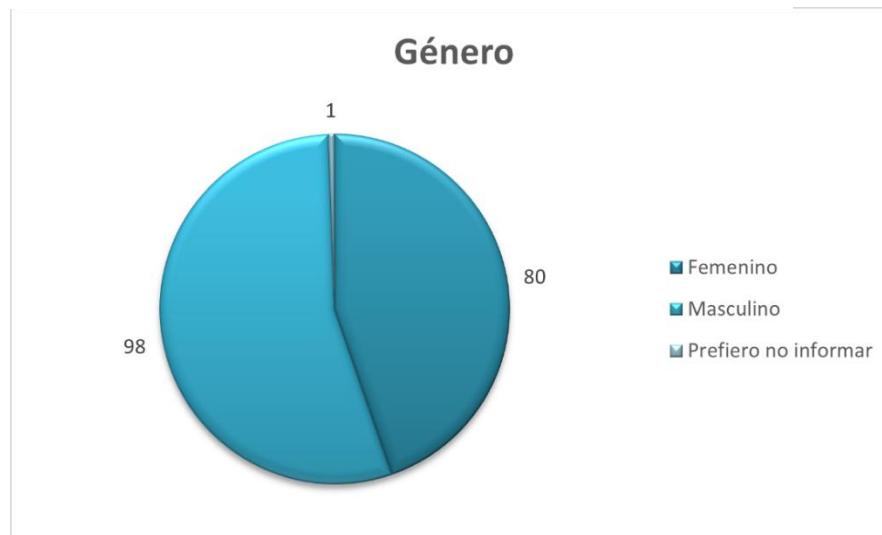
- La actividad física es gratuita, el fitness es pago. Esto quiere decir que, así como se ha mantenido unos ciertos parámetros en costos y tiempo para acceder a entrenamientos personalizados presenciales a un alto costo, se busca mantener esto dentro del tema digital y que se tenga un mayor alcance.
- Los influenciadores, atletas y profesionales del ejercicio han alineado sus actividades hacia la generación de contenido por redes sociales, apelando a aumentar su cantidad de seguidores y siendo referentes para marcas y empresas del sector. Esto ha hecho que las personas se involucren más hacia la utilización de estas redes para sus entrenamientos y demás procesos a realizar hacia un estilo de vida saludable, aún con un amplio espacio de crecimiento para acceder a alternativas en plataformas y/o servicios digitales que se puedan ofrecer.
- Con respecto a los servicios directamente ofrecidos por Fitgure, competidores como BeJAOFIT, Centrfit y especialmente Fitplan, son los actores más cercanos y con mayor influencia en precios, contenido e información presentada. Al ser marcas con mayor recorrido y alcance en la actualidad, pueden ser referencias hacia enfoques dentro de la plataforma y en cómo se pueden establecer elementos diferenciadores y/o de entrada al mercado local y regional.

### ***Resultados de la medición del comportamiento del consumidor***

Con base en el formulario de investigación utilizado como herramienta para abarcar el comportamiento del consumidor y sus intereses al realizar actividad física, se obtuvieron los siguientes resultados, para las 179 encuestas alcanzadas.

Como dato relevante inicial se tiene que, aunque hubo un porcentaje del 55% para hombres y un 45% de mujeres, se muestra un comportamiento equilibrado hacia la muestra de los participantes en el formulario, como se muestra en la figura 3.

Figura 3: Porcentaje de participación por género



Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados, 69% (123 personas) realizan actividad física, de los cuales 78 son hombres y 44 mujeres. Cabe anotar que una persona prefirió no informar el género y manifestó que realiza ejercicio. Este valor muestra una tendencia favorable en las personas hacer ejercicio, con un mayor interés por parte de los hombres, sin ser una diferencia muy amplia.

Figura 4: Resultado realización actividad física



Fuente: elaboración propia

De los hombres que realizan actividad física, el 55% llevan entrenando un año o más, el 28% son principiantes (menos de cinco meses entrenando) y el 17% están entre los seis y once meses de actividad física. Comportamiento similar en las mujeres, donde el 59% entrenando por un año o más, 25% inician su proceso de acondicionamiento físico y el 16% van por los seis a once meses de entrenamiento. Esto nos muestra que la mayoría de las personas han venido realizando entrenamientos físicos por periodos de tiempo importantes, siendo un valor interesante como punto de referencia para los servicios a ofrecer en la plataforma.

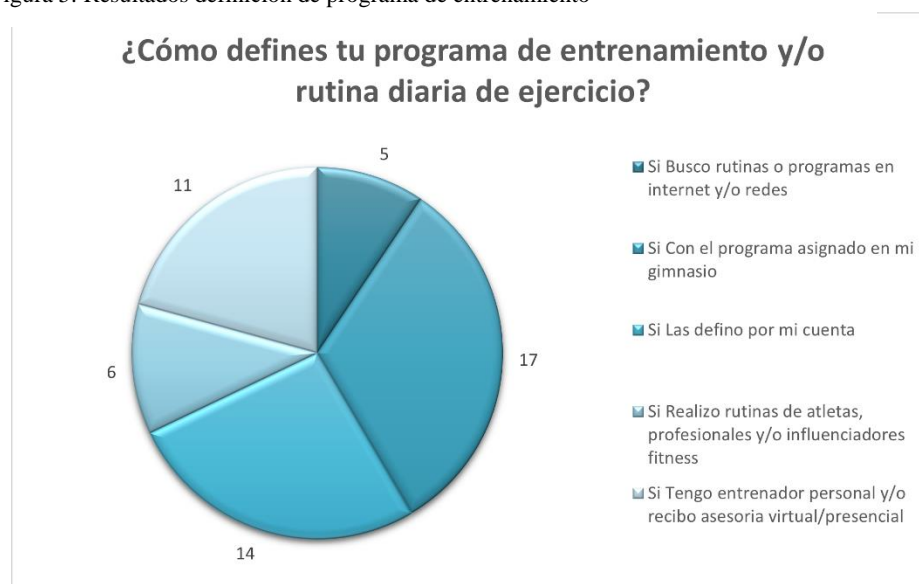
En cuanto al número de sesiones de entrenamiento físico que las personas realizan a la semana, el 44% realizan entre tres y cuatro sesiones, el 33% entre una y dos y el restante 24% entrenan 5 veces o más. Entre los hombres, los valores corresponden al 38%, 35% y 27%, respectivamente. Para las mujeres, más de la mitad de ellas hacen parte de las tres y cuatro actividades físicas a la semana con un 52%, para una o dos sesiones el 30% y el resto para 5 veces o más, con un 18%. Esto nos indica una frecuencia semanal de entrenamiento estimada para los encuestados de 3.5 días a la semana, indicador importante para el número de sesiones que correspondería aportar a los entrenadores, por cada una de las sesiones de entrenamiento que tengan incluidas en la plataforma.

Como objetivo principal para ejecutar actividad física, el 43% de los encuestados manifiestan la importancia de mantener una buena salud física y mental, seguido por tener tonificado su cuerpo y mantener una buena forma física, con el 19%. También resaltan la importancia de un buen proceso de recuperación, mejorar la imagen personal y su entorno social, aumentar su rendimiento deportivo, entre otros. Bajo este contexto, hay tendencia en las personas hacia el bienestar mental y físico, siendo la actividad física un punto de referencia para promover estos aspectos dentro de su vida.

Acerca del lugar de entrenamiento, hay una preferencia al entrenamiento en casa o al aire libre (incluyendo actividades como *running*, ciclismo, yoga, etc.) con el 57%, en gran medida impulsada por la coyuntura actual y como un patrón que se mantendrá dentro de la nueva normalidad. El 36% de las personas asisten a gimnasios (tradicionales) y otros centros de entrenamiento (box de crossfit o de artes marciales, etc.), consolidando estos lugares

como sitios para la práctica deportiva. Estos resultados nos muestran la importancia de mantener un contenido en entrenamientos y asociados, hacia la ejecución de la actividad física dentro y fuera de gimnasios, así como con características que se adapten a los usuarios (tiempo, disponibilidad, etc.). Dentro del grupo de personas que entrenan en los gimnasios, la mitad realizan entrenamiento de fuerza con pesas y demás elementos de peso libre que se encuentran allí disponibles. Seguido, el 32% hacen ejercicios cardiovasculares en zona de cardio, *High Interval Intensity Training* o HIIT por sus siglas en inglés, etc., siendo estos esenciales a ser incluidos en el material ofrecido en la plataforma, como complemento y/o parte integral de los entrenamientos.

Figura 5: Resultados definición de programa de entrenamiento

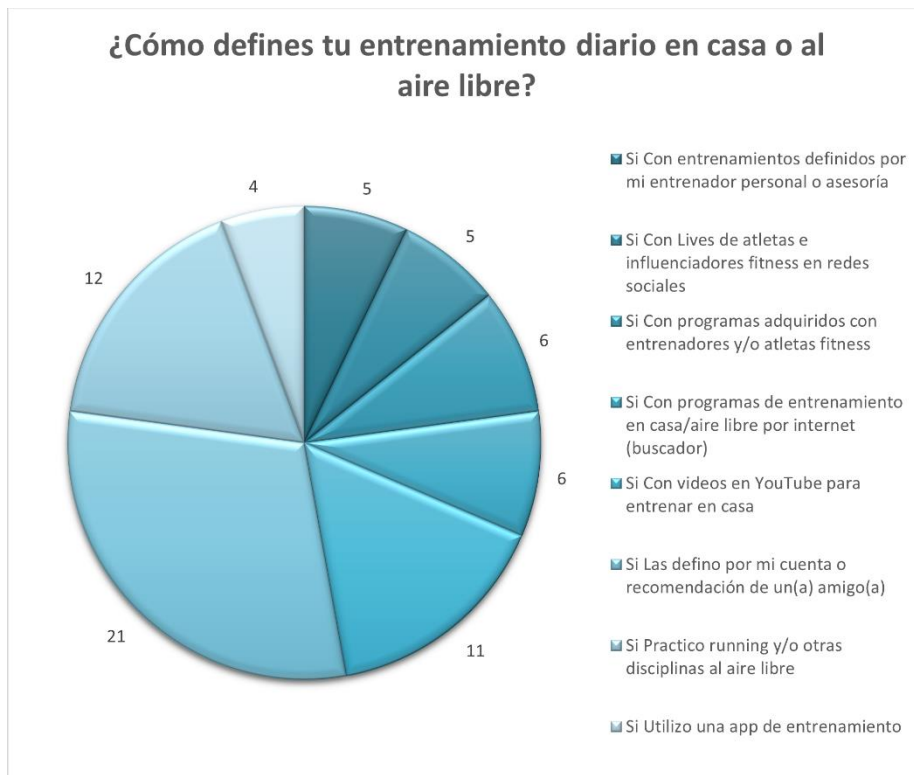


Fuente: elaboración propia

Como datos característicos y relevantes para el proyecto, tenemos los resultados que se presentan en las figuras 5 y 6, las cuales corresponden a cómo las personas definen su programa de entrenamiento y/o rutina diaria en el gimnasio o en casa/aire libre, respectivamente. En ellas, podemos destacar lo siguiente:

- La mayoría de los encuestados definen sus entrenamientos por su cuenta, principalmente en casa con el 22% y en gimnasio el 26%.

Figura 6: Resultados definición de entrenamiento en casa o al aire libre



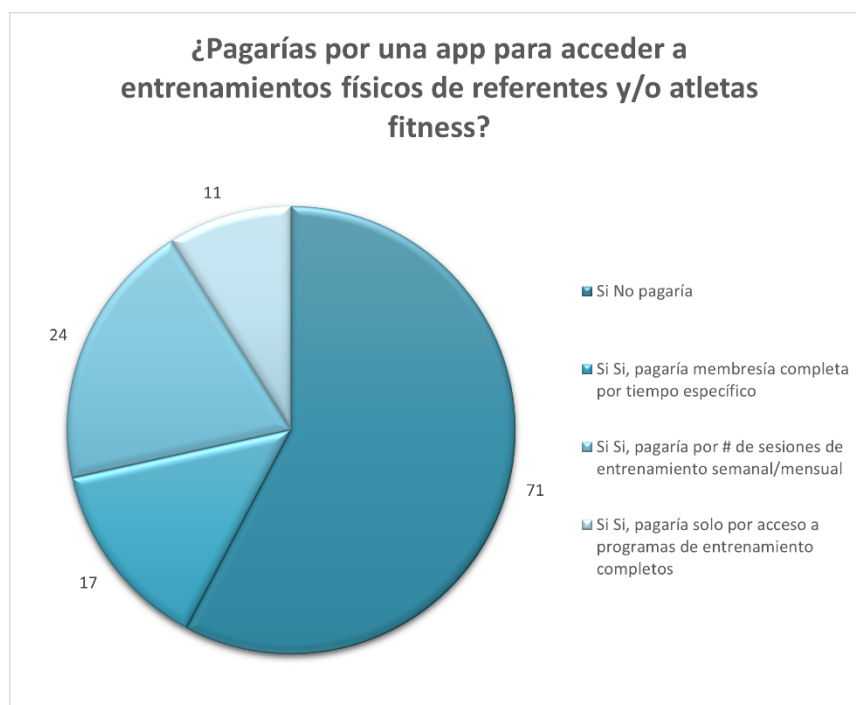
Fuente: elaboración propia

- En el gimnasio o centro de entrenamiento, el 32% realiza el programa asignado por el profesional del ejercicio y el 21% tiene entrenador personal y/o cuenta con asesoría virtual/presencial de un experto.
- Como dato a resaltar, en ambos lugares hay tendencia hacia la búsqueda de entrenamientos por redes sociales (YouTube e Instagram como principales fuentes de información) con el 34% del total de personas que realizan actividad física, mostrando cierto comportamiento hacia alternativas para su actividad física, siendo esencial la presentación del contenido de forma clara y confiable, ayudando a las personas a generar una experiencia de entrenamiento adecuada y que impacte positivamente su salud y bienestar.
- El 11% de las personas que entrenan en el gimnasio y el 16% de los que entrenan en casa o al aire libre, realizan entrenamientos de influenciadores fitness y/o atletas referentes del sector, ya sea por *lives* en redes o adquiriendo un programa específico de su atleta preferido. Esto se hace característico dentro del contexto

del proyecto, siendo esta uno de los elementos clave dentro del usuario potencial de la plataforma.

- Aunque en ambos lugares se tenía como opción para la definición del programa de entrenamiento o rutina de ejercicio el uso de aplicaciones móviles y/o plataformas de entrenamiento, se remarca que ningún encuestado que entrena en gimnasio utiliza este tipo de opción para su actividad física. Mientras que, en casa, el 6% si hace uso de tecnología para establecer el ejercicio físico a ejecutar. Este resultado puede tener varios puntos de análisis, dada la muestra, el real impacto de la tecnología en la actividad física en el contexto local, el desconocimiento, falta de confianza y/o entendimiento de los aportes que pueden ofrecer estas alternativas tecnológicas para la salud física y mental, etc.

Figura 7: Resultados pagarías por app de entrenamientos físicos de atletas



Fuente: elaboración propia

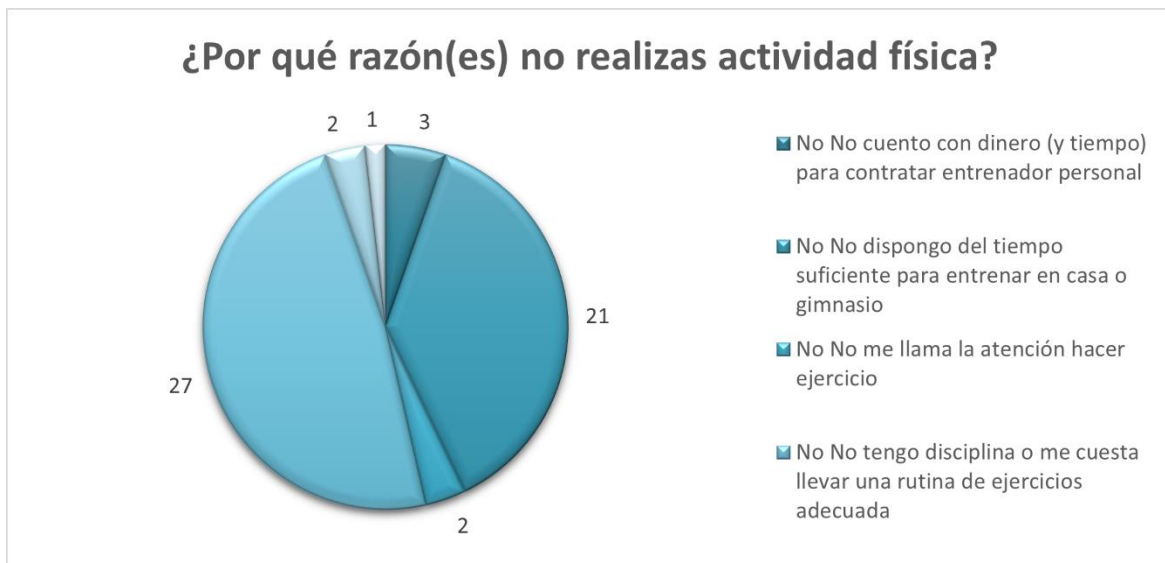
Otro de los elementos relevantes encontrados en la encuesta demuestra que la gran mayoría de encuestados no tienen algún referente fitness con el 85%, siguiendo la línea de la definición de programas de entrenamiento por su cuenta, por algún conocido o lo que encuentra en internet, sin tener en cuenta la fuente o alguien puntual dentro del sector.

Paralelamente a este dato, el 58% no pagaría por una aplicación o plataforma de entrenamiento de referentes y/o atletas fitness. El restante 42% estaría dispuesto a pagar, principalmente por un número de sesiones de entrenamiento semanal/mensual. Dentro de este segmento encuestado, la mayoría de las personas pagarían por membresías mensuales y/o por tres (3) sesiones de entrenamiento a la semana (total de 12 al mes), con un valor entre los COP\$35.000 y COP\$55.000. En este punto, se puede destacar que, con el número promedio de sesiones semanales encontrado anteriormente, se puede establecer como 14 las sesiones que serán realizadas por los usuarios de la plataforma al mes Indicador que es válido dentro del modelo de negocio establecido.

Como pregunta abierta de lo que esperaría encontrar en una plataforma de entrenamiento físico para el segmento analizado en este punto, se obtuvieron los siguientes datos a destacar:

- Cerca del 50% de las respuestas recibidas enunciaron de alguna manera aspectos relacionados a nutrición, dietas, alimentación, recetas y similares, remarcando un elemento por tener en cuenta como contenido hacia los usuarios potenciales e incluso, como producto o servicio dentro de la plataforma, igualmente alineado y complementado con el entrenamiento.
- Consejos, tips y guías útiles al momento de entrenar o realizar la actividad física se referenció como elemento importante a contener dentro de la plataforma. Las personas identifican esto como ayuda, que le pueden brindar herramientas adicionales a su entrenamiento.
- Referencian entrenamientos específicos, siguiendo objetivos, sistemas y metodologías de entrenamiento variados, acondicionamiento físico y reducción de riesgo en lesiones y molestias físicas.
- Recomiendan integrar otro tipo de servicios, especialmente alineados a recuperación y rehabilitación física, así como un espacio de contacto directo con los atletas para procesos específicos de preparación y acondicionamiento para competencias y/o similares.

Figura 8: Resultados razones por las que no hacen ejercicio



Fuente: elaboración propia

Con respecto a aquellos encuestados que no realizan actividad física, los cuales representan el 31% (56 personas), la mayoría manifiestan que no cuentan con la disciplina o les cuesta llevar una rutina de ejercicios adecuada y que no disponen del tiempo suficiente para entrenar en casa o gimnasio, con el 48% y el 38%, respectivamente. Esto reafirma patrones comunes hacia la creencia social y cultural sobre el ejercicio, en donde no se destaca como prioridad dentro de las actividades diarias o la importancia de su realización de una manera constante y apropiada, incluso conociendo los beneficios y las diversas maneras en que pueden acceder a entrenamientos y temas de bienestar y salud física y mental. En contraste a estos datos, el 95% de esta muestra, le gustaría hacer ejercicio, generando un espacio para brindar información clara y confiable que les guíe y motive a empezar un acondicionamiento físico apropiado.

En cuanto a los detalles respecto a esta muestra, como datos relevantes se presenta la preferencia el alternar los entrenamientos en gimnasio y casa con el 39%, con tendencia a realizarlos al aire libre o en casa, con un 36% del total de encuestados. Igualmente, al 45% motivaría a iniciar y/o mantener la actividad física el poder visualizar su progreso, mejorando su estado físico y mental, así como tener compañía al entrenar, ya sea con un profesional o algún conocido, con el 20% y 18%, respectivamente.

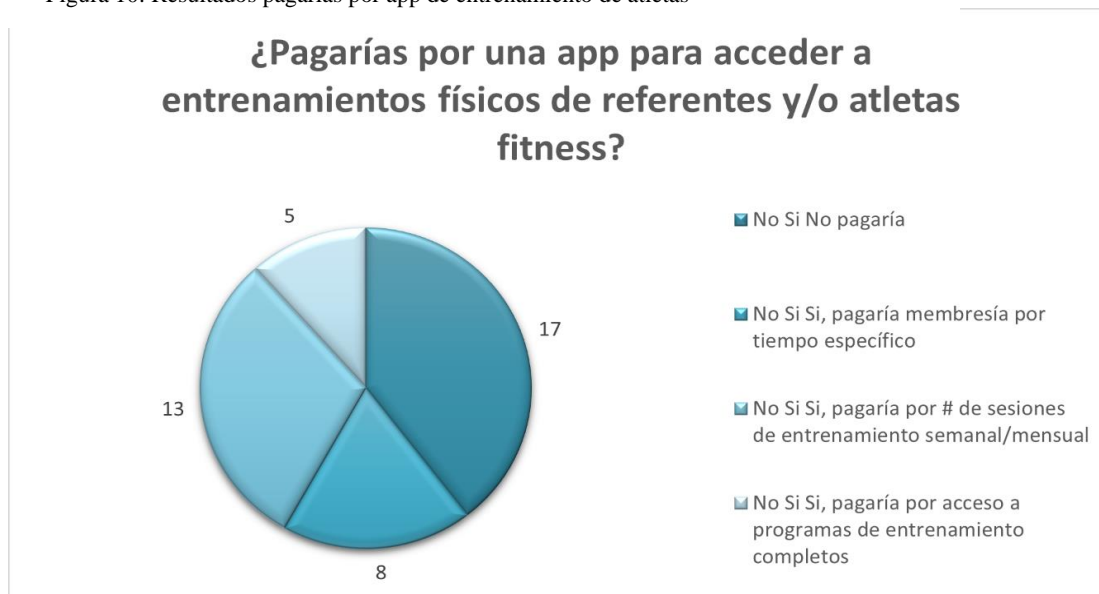
Figura 9: Resultados utilizaría app de entrenamiento para los no activos



Fuente: elaboración propia

Como información clave y a diferencia con lo analizado para los encuestados que realizan actividad física regularmente, el 77% de estas personas estarían dispuestas a utilizar una aplicación o plataforma de entrenamiento físico para realizar la actividad física, siendo el tener una guía adecuada para hacer ejercicio con el 26%, contar con información confiable y clara sobre entrenamiento físico con el 22% y que lo mantenga motivado al entrenar con el 19%, las razones principales por la cual la usaría.

Figura 10: Resultados pagarías por app de entrenamiento de atletas



Fuente: elaboración propia

Lo mencionado indica la importancia de presentar un contenido adecuado y atrapante, que despierte interés y ayude a las personas a tener una experiencia de entrenamiento agradable y suficiente para sus objetivos personales, físicos y mentales.

También, como puntos a destacar y abarcando directamente los servicios ofrecidos en Fitgure, el 60% de aquellos que están dispuestos a utilizar aplicaciones de entrenamiento físico, pagarían por este producto, con tendencia al pago por un número de sesiones de actividad física semanales/mensuales con el 30% de este porcentaje, siendo el más referenciado el acceso a tres sesiones semanales o 12 mensuales con un 77%, con un valor entre COP\$35.000 y COP\$45.000, cercado a la intención de compra de membresías mensuales por parte de aquellos que seleccionaron esta forma de pago (62% pagarían membresía mensual con valor entre COP\$45.000 y COP\$55.000). Estos resultados nos indican cuánto sería la disposición de compra de estas personas, así como un estimado promedio de sesiones que realizarían al mes, sea con el modelo de compra por membresía o por sesiones de entrenamiento mensual, en línea con lo encontrado en la muestra de las personas que sí realizan actividad física. Con ello, se puede establecer como parámetro la ejecución promedio de 14 sesiones al mes por persona, siendo un valor aceptable dentro del modelo de negocio propuesto.

Finalmente, como aspectos a resaltar en la pregunta abierta sobre lo que esperaría encontrar en una plataforma de entrenamiento físico, enfocado en este segmento de personas que no realizan actividad física, el 36% de las personas quisiera ver contenido relacionado a nutrición, alimentación y demás conceptos relacionados a comida saludable, con resultados similares a los obtenidos en el otro segmento descrito. Esto remarca la importancia de tratar estos elementos al interior de los servicios, productos e información que se tenga en la plataforma y los canales de comunicación con los usuarios. Igualmente, se destaca la necesidad poder realizar seguimiento al progreso en su entrenamiento, mantener la motivación al entrenar, consejos y elementos adicionales a la actividad física.

### ***Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado***

Enfocado en conocer el tamaño total del mercado para un producto en un periodo o momento de tiempo específico, se realiza el siguiente cálculo de la demanda potencial, utilizando la siguiente fórmula.

$$Q = n * p * q$$

Donde:

- **Q:** demanda potencial
- **n:** número de compradores posible
- **p:** precio promedio del producto en el mercado
- **q:** cantidad promedio de consumo del producto per cápita en el mercado

Con base a los 101.473 usuarios potenciales, que realizan actividad física en Bogotá y utilizan tecnología para sus entrenamientos físicos, además del 26% de los encuestados que estarían dispuestos a utilizar una app para hacer ejercicio, tenemos que 29.022 personas accederían a los servicios de Fitgure.

En promedio, los usuarios de apps de entrenamiento físico pagan una membresía anual de COP\$200.000, lo cual se traduce en COP\$16.700 mensuales, con una frecuencia de 12 veces al año.

Con estos datos, tenemos que:

$$Q = 29.022 * 16.700 * 12$$

Por lo tanto, la demanda potencial es de COP\$5.816.008.800 para el periodo de un año.

Tomando como referencia los resultados de las estimaciones realizadas en el escenario financiero detallado en la sección de aspectos financieros del presente documento y como anexo a este trabajo de grado, las proyecciones en ventas y participación en el mercado para Fitgure para los próximos cinco años, son las siguientes.

Tabla 5: Proyecciones de ventas y participación en el mercado

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas anuales	\$119.621.848,7	\$171.736.588,2	\$229.937.433,3	\$284.986.656,5	\$324.480.382,6
Participación en el mercado	2,06%	2,95%	3,95%	4,90%	5,58%

Fuente: elaboración propia

### ***Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto***

Detallada en la sección de estrategia y plan de introducción al mercado, las tácticas respecto a la generación de ingresos para Fitfigure estarán centradas en los siguientes frentes, especialmente las referidas a la divulgación y promoción por parte de los atletas, así como la gestión de comunidades en redes sociales.

- Dentro del vínculo de colaboración entre la empresa y cada uno de los entrenadores, se cuenta con una estrategia en conjunto de divulgación para el uso y compra de los servicios de Fitfigure, a través de la descarga de la aplicación y el acceso al módulo premium dentro de ella. Allí, se estipula que los atletas realicen publicaciones periódicas referentes a Fitfigure, promocionando sus rutinas y programas de entrenamiento, así como la generación de contenido, haciendo las menciones correspondientes a la plataforma, página web y redes sociales de la compañía. Paralelamente, los atletas podrán crear nuevos programas de entrenamiento constantemente, con el fin de atraer nuevos clientes y/o promover recompra de usuarios activos, para poder acceder a contenido adicional.
- Se harán anuncios y/o promociones de publicaciones en las redes sociales Fitfigure, manejando un presupuesto estimado entre COP\$50.000 y COP\$150.00 al mes, buscando alcanzar usuarios potenciales y lograr tracción en descargas, acceso a rutinas gratuitas y posterior compra de programas completos de entrenamiento.
- Se plantea la realización de descuentos promocionales durante el año, las cuales serán activadas, según corresponda, teniendo en cuenta elementos como temporada de competencias, retos, tendencias en redes, lanzamientos de nuevos programas de entrenamiento y servicios en la plataforma, nuevos atletas y/o disciplinas, etc.

- Junto con las estrategias anteriormente mencionadas, se espera consolidar la marca dentro del sector, buscando vínculos comerciales con tiendas en línea, distribuidores de ropa, suplementos y equipamiento deportivo, restaurantes y/o personas asociadas a temas nutricionales relacionados al fitness, los cuales promuevan con sus clientes y usuarios el uso de Fitgure, con tarifas preferenciales y/o membresías especiales, que serán establecidas según el acuerdo que se logre consolidar.
- Se proyecta un crecimiento en contenido, actualizaciones y nuevas funcionalidades dentro de la plataforma, incluyendo generación de dietas y recetas saludables, seguimiento y evolución física, etc., las cuales ayudarán a mantener un flujo constante de contenido exclusivo y de interés para los usuarios, buscando así nuevos accesos y compras en la plataforma.

### ***Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado***

Como conclusiones acerca de las oportunidades y riesgos del mercado, posterior a los hallazgos encontrados y diversos análisis realizados en la presente sección, se establece lo siguiente.

- Hay un acceso limitado a información específica sobre el alcance de la actividad física en Colombia, donde los datos encontrados son a alto nivel, sin un detalle que permita conocer más acerca de la percepción y la influencia de la tecnología al hacer ejercicio, siendo un espacio de oportunidad para, por medio de contenido digital, metodologías de investigación y herramientas para la recopilación de estadísticas asociadas a estos conceptos, se logre consolidar más y mejores resultados al respecto.
- Se tiende a visualizar el tema de aplicaciones móviles, redes sociales y todos los elementos relacionados a contenido digital sobre entrenamiento físico como un mercado saturado, con mucha información que se genera a diario y con múltiples escenarios disponibles para los usuarios, que, en muchas ocasiones, generan confusión y no logran centrarse adecuadamente en las personas. Por tanto, se reitera un riesgo considerable el ingresar a este segmento de mercado, más se pueden referenciar nichos, necesidades y requerimientos específicos que pueden generar impacto, no solo en la salud e indicadores sociales, sino también oportunidades de

negocio con múltiples actores, que se impulsen unos a otros y mantengan un lineamiento claro y confiable hacia las personas, con datos claros, relevantes y que ayuden en el enfoque adecuado para ellos.

- En Colombia, así como en varios países en Latinoamérica, hay un amplio margen de crecimiento en el sector del fitness, la salud y el bienestar. Los porcentajes de penetración de este mercado no es mayor al 3% en la mayoría de estas ubicaciones y existe una tendencia al crecimiento e interés por parte de las personas, acerca de temas saludables, mejorar su estilo de vida y realizar actividad física. Esto, junto con el poco avance en investigación y desarrollo a nivel local respecto a la tecnología en el fitness, donde no se resaltan actores locales que brinden soluciones alternativas en el contexto actual y que ayuden al aumento de participación del sector en indicadores productivos del país. Hay un camino de trabajo interesante y con proyecciones crecientes, que permiten adentrarse a crear cosas nuevas, innovar sobre las existentes y abrir espacios de trabajo y de conocimiento hacia la salud y el bienestar local y regional.
- Dentro del estudio de mercado se pudo referenciar el desconocimiento o falta de interés de las personas hacia el uso de plataformas para entrenamiento físico, principalmente para entrenar en gimnasios y similares. Aún se mantienen costumbres tradicionales, apenas adentrándose a una etapa de conocimiento y desarrollo hacia el real aporte de la tecnología en la actividad física. Por tanto, se requiere establecer parámetros iniciales, que permitan a estos usuarios conocer apropiadamente los temas relacionados al deporte y el fitness, ayudando a evolucionar la manera en cómo se realiza la práctica y se prioriza el ejercicio como parte integral de la vida diaria de las personas. Además, con elementos que prácticamente son utilizados todos los días y en donde se soportan diversas actividades del día a día.
- La inversión en tecnología para lograr incursionar en el mercado, ser diferenciador, lograr cubrir y entender las necesidades de los usuarios es el mayor reto al buscar promover la actividad física por medio de plataformas y sistemas en línea. Más, se tiene un enfoque hacia el alcance inicial y posterior de las aplicaciones, por cuanto se permita centrar los servicios en las personas, entender sus necesidades, generar comunidad y brindar las herramientas adecuadas para dar solución efectiva a sus

necesidades. Allí, el conocimiento y experiencia de los atletas, combinado con los desarrollos tecnológicos suficientes, generarán nuevas e innovadoras oportunidades de negocio para atletas, aliados, así como mejoras en la productividad y mejores indicadores sociales en salud y bienestar.

## **5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO**

El proceso de introducción al mercado juega un papel esencial dentro del proceso de ideación y puesta en marcha de un emprendimiento, siendo trascendental para incursionar adecuadamente en el sector, entender el comportamiento del entorno empresarial al cual pertenece e ir proyectando un espacio con herramientas base para su expansión y reconocimiento por parte de usuarios, competidores y demás involucrados. En este capítulo se establecerán las estrategias de mercado para Fitgure, referentes al producto, precio, comunicación y distribución, entre otras. Esto, buscando llegar eficaz y efectivamente al mercado objetivo y ser nuevo actor dentro del contexto de salud, bienestar y fitness del país.

### **Objetivos mercadológicos**

A continuación, se definen los objetivos mercadológicos para Fitgure a corto, mediano y largo plazo.

#### ***A corto plazo***

- Introducir al mercado una plataforma web y móvil para el entrenamiento físico y dietas especializadas con atletas top, enfocada a brindar contenido asociado a la actividad física diaria, acondicionamiento físico y hábitos alimenticios para llevar un estilo de vida saludable.
- Incrementar el reconocimiento de la marca, por medio de campañas de marketing digital, contacto con centros de entrenamiento, atletas, influenciadores fitness, profesionales del ejercicio y empresas pertenecientes al sector fitness, salud y bienestar en el país.
- Alcanzar una cuota del mercado del 2% para el primer año.

### ***A mediano plazo***

- Alcanzar una cuota de mercado del 10% para el tercer año, siendo una de las marcas en tecnología para el sector fitness en el país.
- Aumentar las ventas en un 50% para el tercer año.
- Incursionar en el sector corporativo, brindando soluciones a las empresas en temas de salud ocupacional, bienestar y productividad en el trabajo.

### ***A largo plazo***

- Ser la empresa de tecnología enfocada al fitness, salud y bienestar más reconocida del país, logrando una cuota de mercado del 15% para el quinto año.
- Triplicar las ventas para el quinto año.
- Tener presencia en dos países, con atletas reconocidos internacionalmente y con servicios corporativos integrados.

### **La estrategia de mercadeo**

Con el lanzamiento de una plataforma móvil (Android, iOS) para el entrenamiento físico, Fitgure incursiona en el sector fitness, brindando entrenamiento por demanda (inicialmente) de atletas top, disponibles para ser accedidas en cualquier momento y lugar. Con ello, se plantean principalmente estrategias enfocadas en mercadeo digital, a través de posicionamiento en buscadores tanto web como en tiendas de aplicaciones, anuncios por redes sociales, marketing por correo electrónico con los usuarios registrados, marketing de influenciadores y gestión de comunidad, a través de una apropiada atención al cliente, soporte tanto a clientes, como a los atletas, generación de contenidos por medio de canales digitales (*Content Marketing*) y alianzas con empresas asociadas al sector, ya sea con centros de entrenamiento, ropa deportiva, suplementación, etc. Adicional a las tácticas planteadas, se contemplan planes enfocados en precio con manejo de membresías y/o adquisición de sesiones específicas durante un periodo determinado de tiempo, así como conceptos de *Growth Hacking* y remarketing con nuestros visitantes en página web, redes y aplicaciones.

### **Estrategias de producto y servicio**

Como estrategias de producto, Fitgure lanzará una aplicación móvil (Android, iOS), con entrenamientos físicos de atletas top, inicialmente. Esta aplicación tendrá como

funcionalidad principal la visualización por parte de los usuarios, de rutinas diarias y programas de entrenamiento completos, según objetivos, lugar y nivel de entrenamiento, creados por los profesionales del ejercicio, de manera exclusiva para el sistema.

Figura 11: Funcionalidades principales Fitgure App



Fuente: elaboración propia

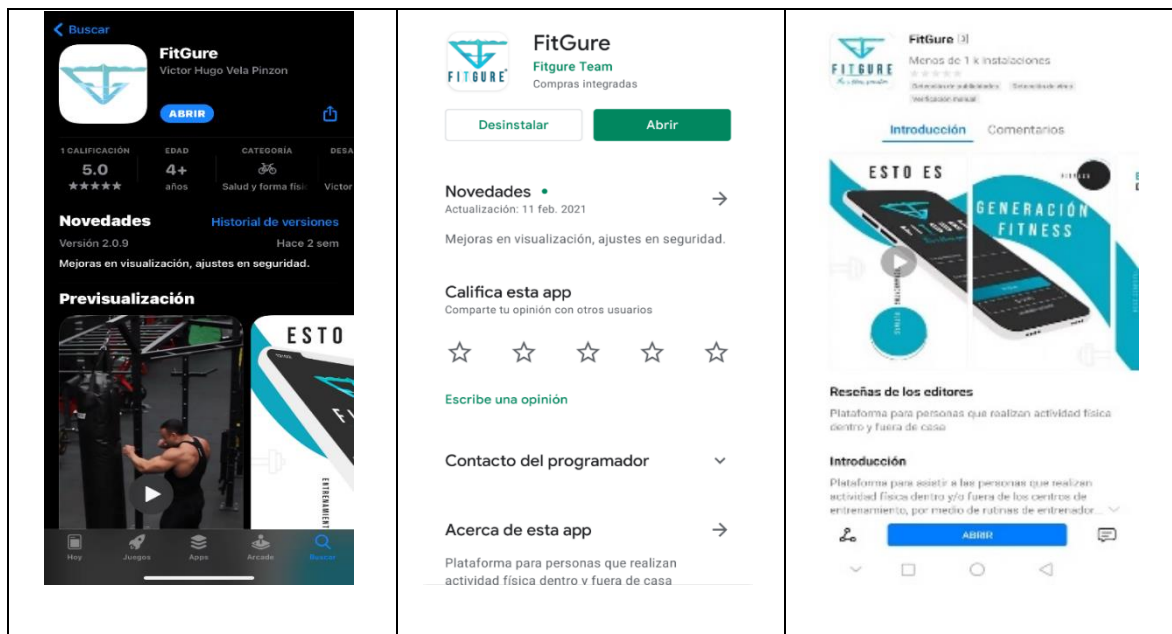
Con base a esta herramienta inicial, se realizarán actualizaciones constantes y permanentes, teniendo en cuenta:

- Mejoras en experiencia de usuario y rendimiento general, con una menor interacción de los clientes para la visualización de los entrenamientos, fluidez entre ventanas de navegación, gestión de sesiones iniciadas, videos explicativos y claros, etc.
- Nuevas características y funcionalidades como recordatorios de entrenamiento, registro de los días entrenados, sugerencias sobre la actividad física, compartir ejercicios y/o rutinas por redes sociales, entre otras.
- Lanzamiento de productos complementarios como el acceso a recetas y programas completos de dietas enfocadas a objetivos específicos, diseñadas y presentadas por los mismos atletas y/o profesionales del ejercicio.
- Presentación de un programa completo de entrenamiento nuevo cada mes, de atletas nuevos y/o que ya hagan parte de la plataforma y enfocadas a nuevas disciplinas y/o sistemas de entrenamiento físico.

### Estrategias de distribución

Al ser un producto netamente digital, sus fuentes de distribución serán:

Figura 12: Vistas tiendas de aplicaciones - Fitgure App



Fuente: elaboración propia

- Las tiendas de aplicaciones correspondientes a cada sistema operativo y/o segmento de mercado (Android, iOS, Huawei). Allí, los usuarios podrán descargar la aplicación gratis, con disponibilidad en español e inglés.
- Página web ([www.fitgure.com](http://www.fitgure.com)), donde usuarios y clientes potenciales tendrán acceso al portal web para la compra de membresías, información y contenido asociado a la marca, así como los vínculos de descarga de la aplicación desde la tienda respectiva.
- Envío de información y contenido exclusivo por medio de correo electrónico, notificaciones push y/o mensajes de texto a la base de datos de usuarios registrados, con vínculo directo de descarga de la aplicación.
- Anuncios, mensajes directos y publicaciones en redes sociales desde cuenta de la marca y de atletas top, con vínculo directo de descarga de la aplicación y/o redireccionamiento a la página web.
- Manejo de publicidad, a través de Google Ads, Facebook Ads y otros elementos web y de aplicaciones móviles, con vínculo directo de descarga de la aplicación.

Para cada una de las estrategias presentadas, se establecerán parámetros específicos para su realización, como programación y presupuesto para anuncios en redes sociales (donde se incluye segmentación por edades, género, ubicación, intereses, días de publicación y valor, para determinar alcance e impacto esperado), optimización en buscadores utilizando *Search Engine Optimization* (SEO, por sus siglas en inglés), programación de envío masivo y/o personalizado de correos electrónicos para ser ejecutado una vez a la semana, publicidad establecida dos veces al mes con los atletas por medio de sus redes sociales y demás canales de distribución, etc.

### **Estrategias de precio**

Se establece como base del modelo de negocio la suscripción a la plataforma, para acceder a programas completos de entrenamiento de los atletas top que se tengan disponibles. En este sentido, se definen los siguientes elementos por tener en cuenta, respecto al precio.

- Licencia pionero inicial, habilitada por un periodo inicial de 4 meses, donde se podrá acceder a 60 días del contenido exclusivo premium por COP\$30.000.

- Se lanzarán membresías tanto mensuales (30 días de acceso premium a COP\$55.000, único pago), como anual (365 días de acceso premium por COP\$200.000, único pago).
- Se establece como forma de pago por medio de pasarela online, para compras en efectivo, tarjeta débito y crédito, a nivel local e internacional. Se puede adquirir la licencia directamente desde la aplicación móvil o en la plataforma web del usuario.
- Se definirán descuentos con parámetros específicos, según primeros registros en la plataforma, días de acceso gratis para compras en membresía anual, clientes con compras recurrentes (fidelización), etc.

### **Estrategias de comunicación y promoción**

Como marca promocional y de difusión de la plataforma y demás servicios que puedan ser parte de Fitgure, se tiene como imagen corporativa:

#### **Logo**

Figura 13. Logo Fitgure



#### **Slogan**

*This is fitness generation*

Esta marca ya cuenta con registro distintivo mixto ante la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia, con una vigencia de 10 años (2030).

Complementando las estrategias de difusión y distribución presentadas anteriormente, como tácticas de comunicación y promoción de la plataforma se presenta lo siguiente.

- La página web servirá como puerta principal de interacción e impulso al reconocimiento de Fitgure, siendo fuente de información acerca de los servicios, beneficios, vínculos de descargas para la aplicación, ingreso a portal de usuarios y entrenadores, información corporativa y lineamientos hacia las políticas de privacidad, términos y condiciones, así como disposición de datos para soporte, atención y servicio al cliente. La gestión en publicidad que sea contemplada para divulgar la aplicación y demás productos, se centrará en redireccionar a los usuarios, entrenadores, aliados y clientes potenciales a este portal web.
- Las redes sociales, especialmente Instagram con el usuario @fitgure\_oficial, Facebook con la página de aplicación [www.facebook.com/fitgure.team](http://www.facebook.com/fitgure.team) y canal de YouTube serán los espacios principales para la generación de contenido exclusivo asociado a la plataforma y al fitness, salud y bienestar en general. Igualmente, tendrá como objetivo analizar las reacciones y comentarios de los clientes potenciales, reconocer el comportamiento del sector al identificar los diferentes aspectos que pueden influir en decisión de compra o solución del problema y las interacciones adicionales con los usuarios como publicaciones, historias, videos, etc., serán herramientas para promocionar el uso de la plataforma, conocer el alcance de ella y ver el impacto que genera en las personas. Adicionalmente, los atletas harán promoción de la aplicación (entre 4 y 8 contenidos al mes), por medio de publicaciones, referencias, historias y demás herramientas digitales disponibles en la red social respectiva.
- Para gestionar comunicación directa con los atletas, así como comunicación y promoción de la plataforma y servicios complementarios, se tendrá inicialmente el correo [team@fitgure.com](mailto:team@fitgure.com) como punto de contacto a soporte y atención a los usuarios. Se realizará la creación de otros correos electrónicos adicionales, según la necesidad de requerimientos y/o actividades por ejecutar.
- Desde las tiendas de aplicaciones, la descarga de la aplicación en el respectivo sistema operativo será la manera en cómo los usuarios pueden acceder a los

servicios de Fitgure. Allí, podrán realizar el registro con su correo electrónico, el cual quedará registrado tanto para el acceso, como para recepción de información, actualizaciones, campañas, etc. Dentro de estas tiendas se cuenta con los espacios para comentarios, opiniones y calificación de la aplicación, la cual servirá de fuente orientadora hacia entender las necesidades de los usuarios, posibles mejoras y actualizaciones a contemplar en la plataforma, además de atender solicitudes en soporte, errores y/o fallos que se puedan presentar.

- Como punto adicional de contacto, principalmente para requerimientos de atletas u otros servicios comerciales y administrativos, se tendrá una cuenta empresarial por WhatsApp, la cual brindará un camino extra a los clientes y aliados para atención y soporte.

### **Estrategia de fuerza de ventas**

Con respecto a la fuerza de ventas, esta se encuentra centrada en los esfuerzos realizados por el equipo comercial de Fitgure y los entrenadores aliados a la plataforma. Desde la empresa, se manejarán estrategias de promoción, difusión y ventas por medio de canales digitales, como se describió en puntos anteriores a este documento, complementado con llamadas en frío a clientes potenciales, empresas aliadas y otros segmentos de mercado identificados en el proceso de venta. Igualmente, se apoyará en atletas e influenciadores para llegar con el producto a más personas.

Específicamente para los atletas, ellos participarán como promotores e impulsores de la marca y el producto, apropiándose de él como un servicio complementario a sus otras fuentes de ingreso y promoviendo la aplicación y el contenido exclusivo por medio de publicaciones, menciones, videos publicitarios, anuncios de la marca en eventos y demás actividades que ellos realicen.

### **Estrategia de la mezcla de mercadeo**

Una vez definidas las anteriores estrategias de mercadeo, se consolida la siguiente tabla, especificando los presupuestos estimados para las actividades establecidas.

Tabla 6. Presupuestos mezcla de mercadeo

ACTIVIDAD	Costo
<b>Anuncios y promociones por redes sociales</b>	COP\$50.000 – COP\$150.000 (mensual)
<b>Generación de contenido multimedia</b>	COP\$1'200.000 (mensual)
<b>Licencia de desarrollador Android (Google Play)</b>	US\$25 (único pago)
<b>Licencia de desarrollador iOS (Apple)</b>	US\$199 (anual)

Fuente: elaboración propia

## 6. ASPECTOS TÉCNICOS

Dentro del proceso de creación de un producto y/o servicio, se deben contemplar varios aspectos relacionados con la planeación, diseño, implementación, pruebas y mejoras, que son esenciales para el éxito de cualquier emprendimiento. Teniendo en cuenta esto, se presenta la descripción del servicio ofrecido por Fitgure, detallando elementos físicos, tecnológicos y otros requerimientos necesarios para llevar a cabo el modelo de negocio y brindar una solución apropiada a los usuarios potenciales de la plataforma.

### Objetivos de producción

Con la premisa de mejorar la calidad de vida de las personas, a través de la actividad física, integrando tecnología con conocimiento y experiencia en entrenamiento deportivo, nutrición y conceptos asociados a la salud y el bienestar, Fitgure busca establecerse como una de las marcas de mayor relevancia en el sector del emprendimiento del país, asociado al fitness y con alto impacto en la sociedad.

Para ello, se establecen lo referenciado en el apartado Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo del presente documento.

### Ficha técnica del producto o servicio

A continuación, se presenta la ficha técnica de Fitgure, según las especificaciones iniciales definidas para la plataforma.

Tabla 7: Ficha técnica de Fitgure App

<b>FICHA TÉCNICA DE LA PLATAFORMA</b>	
<b>APLICACIÓN</b>	
<b>Nombre de la plataforma</b>	FitGure
<b>Versión actual</b>	2.0.9
<b>TECNOLOGÍA EMPLEADA</b>	
<b>Backend</b>	REST API & SOAP SERVICES
<b>Soporte</b>	NET FRAMEWORK
<b>Versión</b>	4.7.2
<b>Arquitectura</b>	Azure Cloud based
<b>Lenguaje</b>	C#
<b>Frontend</b>	Xamarin
<b>UI</b>	UXDivers Grial Kit
<b>Database</b>	Azure AQL Database
<b>ARQUITECTURA</b>	
<b>Backend</b>	3 capas basadas en EF
<b>Frontend</b>	Cliente – Servidor basada en API
<b>GENERALIDADES</b>	
<b>Sistemas operativos</b>	Android, iOS
<b>Idiomas</b>	Español e inglés
<b>Ambiente de desarrollo</b>	Visual Studio 2020

Fuente: elaboración propia

### Descripción del proceso

El proceso para el funcionamiento y puesta en marcha de la plataforma, se debe realizar el proceso de desarrollo e ingeniería de software, con las siguientes actividades generales:

- Definición de los requerimientos iniciales de la plataforma.
- Diseño inicial de la interfaz de la aplicación, (mockup o borrador de pantallas y flujos de servicio).
- Planificación y creación de la arquitectura general de la plataforma, así como la ejecución de los procesos arquitecturales empresariales requeridos (definición de casos de uso, infraestructura, base de datos, etc.).

- Establecimiento de los ambientes de desarrollo y producción, estableciendo los requerimientos de infraestructura, herramientas y lenguajes de programación a utilizar.
- Construcción de la base de datos tanto en el diseño, como en la programación y estructuración de ella.
- Implementación de la lógica de negocio (*back-end*), los servicios y demás integraciones requeridas.
- Desarrollo de la interfaz (*front-end*) e integración con lógica de negocio.
- Proceso de pruebas de las funcionalidades iniciales desarrolladas, por medio de planes de pruebas funcionales, de calidad y rendimiento específicas.
- Paralelamente, se realiza el proceso de registro, edición y postproducción de todo el contenido multimedia asociado a las rutinas y programas de entrenamiento definido por los atletas.
- Cargue de la información de los programas de entrenamiento definidos por los atletas.
- Una vez se tenga la aplicación desarrollada, se procede a hacer la compra de las licencias de desarrollador para los sistemas operativos disponibles, cumpliendo con las especificaciones de cada uno de ellos.
- Con las licencias activadas, se realiza el proceso de envío y publicación de la aplicación en las tiendas respectivas.
- Se tiene la aprobación por parte de los proveedores para la disponibilidad y visibilidad de la aplicación en sus tiendas de aplicaciones.

El proceso para que usuarios puedan acceder a los servicios de Fitgure es el siguiente.

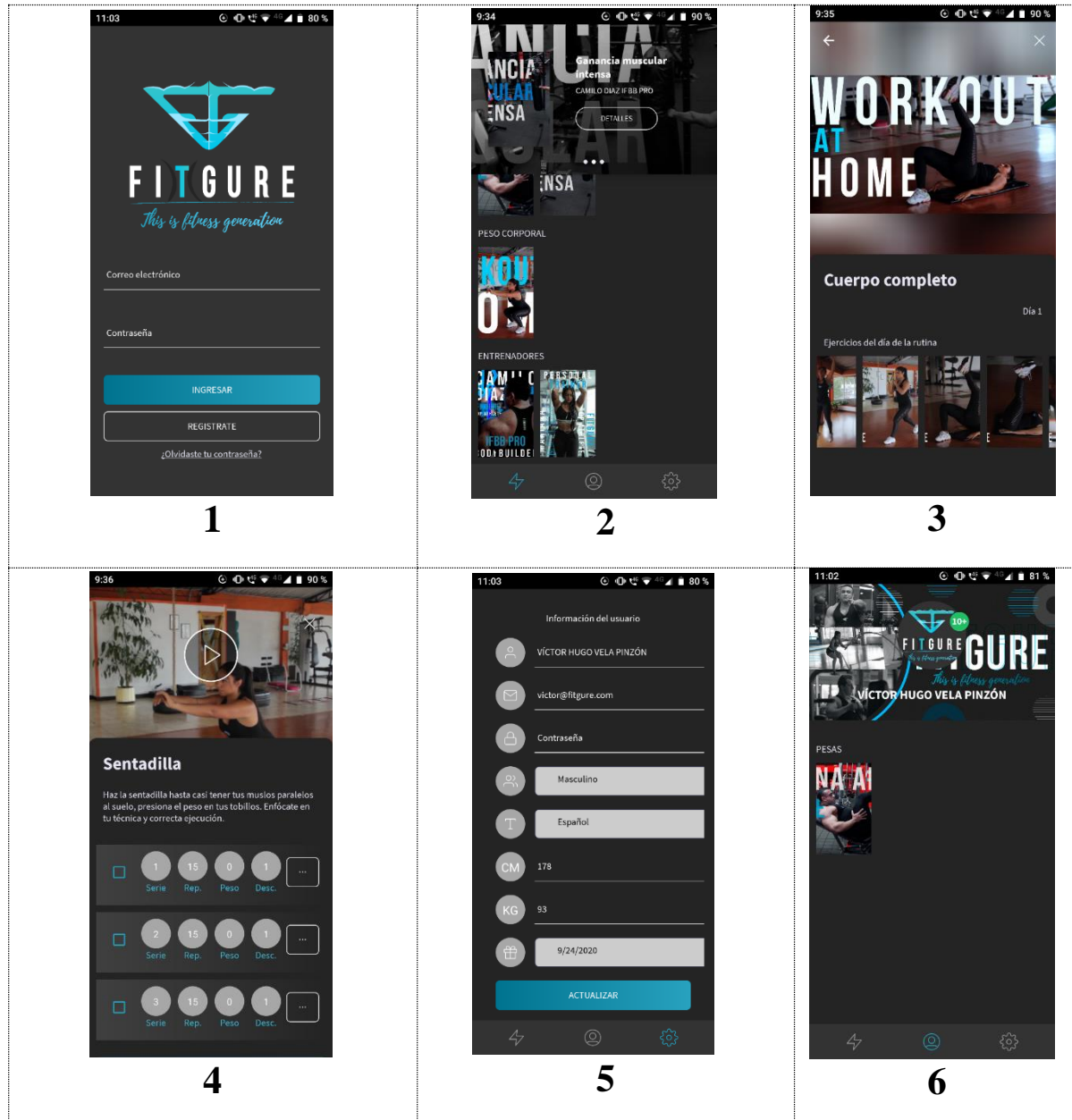
- El usuario ingresa a la plataforma desde la aplicación móvil. Para ello, podrá descargar la aplicación en el sistema operativo correspondiente (Android, iOS) o acceder a la página web.
- Una vez en la plataforma, ingresa con sus credenciales y accede a la pantalla principal, donde aparecerán los programas de entrenamiento destacados, nuevos, recientes, lista de entrenadores, rutinas diarias disponibles, último entrenamiento realizado, perfil y

planes. Para usuarios gratuitos, se mostrarán todos los programas a manera de presentación, así como la posibilidad de ejecutar las sesiones diarias, donde se describen los ejercicios y detalles de cada sesión.

- Al seleccionar un programa completo de entrenamiento, redirecciona al usuario a las licencias disponibles para la compra.
- Posterior a la selección de la licencia deseada, se abre la ventana de la pasarela de pago, donde el usuario selecciona las opciones correspondientes para realizar la compra.
- Al realizar el pago, se envía correo de confirmación de la compra y se da acceso a todos los programas de todos los atletas disponibles. Para esto, el usuario debe verificar la validez de la licencia en la opción en la ventana de licencias o iniciar sesión de nuevo.
- Una vez con la licencia ya validada, el usuario podrá seleccionar el atleta y/o entrenamiento que desee ejecutar, selecciona el programa, visualiza su información y puede comenzar su actividad física. Allí podrá ver cada ejercicio y sus características, editar series, repeticiones y validará su ejecución. Cada vez que ejecuta un día de entrenamiento de cualquier programa, la plataforma le va indicando la siguiente rutina a ejecutar y los días que ya realizó.
- Al finalizar, se mostrará la información final del entrenamiento y regresará a la pantalla principal.

A continuación, se presentan las capturas de pantalla de la aplicación, con algunas de las actividades detalladas anteriormente.

Tabla 8. Capturas de pantalla de Firgure App



Fuente: elaboración propia

### Necesidades y requerimientos

En cuanto a necesidades especiales y requerimientos técnicos para el desarrollo, soporte y disponibilidad de las plataformas y servicios de Fitgure, se detallan los siguientes aspectos.

- Infraestructura en la nube, con la disponibilidad constante para mantener los servicios en alta de manera continua.

- Generación de contenido multimedia, a partir de la creación y definición de las rutinas y programas de entrenamiento de los atletas. Para esto, se deben realizar los videos e imágenes para los ejercicios y presentaciones respectivas, con características de video/audio e imagen estándar.
- Cumplimiento de los estándares y lineamientos definidos por cada uno de los proveedores para tiendas de aplicaciones. En este caso, se deben seguir las reglas en gestión de librerías, licenciamientos, requerimientos específicos para los servicios, interfaz y documentaciones establecidas por cada sistema operativo.
- Conexión a internet vía wifi (para mayor velocidad y respuesta a requerimientos) o datos, para el cargue de la información, registros y demás servicios de la plataforma.
- Creación de las rutinas y programas de entrenamiento por parte de los atletas (aliados) tanto nuevos, como los actuales, para mantener el flujo de contenido constante, actualizado y con novedades, a medida que se van realizando nuevos lanzamientos y actualizaciones. Para esto, se requiere que los entrenadores definan un nuevo programa de ejercicio cada tres meses y/o a medida que se vaya realizando la solicitud respectiva.

### **Características de la tecnología**

Dando detalle a las especificaciones presentadas en la ficha técnica de la plataforma, se ha optado por el diseño e implementación de ella por medio de tecnologías de desarrollo enfocada en servicios REST y SOAP, así como arquitectura en la nube en Azure, lenguaje de programación C# y manejo de interfaz con Xamarin, apoyados con la herramienta UXDivers Grial Kit<sup>14</sup>.

Con respecto a Xamarin, se describe como una plataforma de código abierto para la creación de aplicaciones móviles multiplataforma<sup>15</sup>. Como se puede ver en el diagrama siguiente, la lógica de Fitgure se encuentra implementada en lenguaje C#, para luego crear desde frontend la interfaz de usuario nativa en cada plataforma. Adicionalmente, al basarse en .NET, esto permite al equipo de desarrollo la gestión automática de asignaciones de

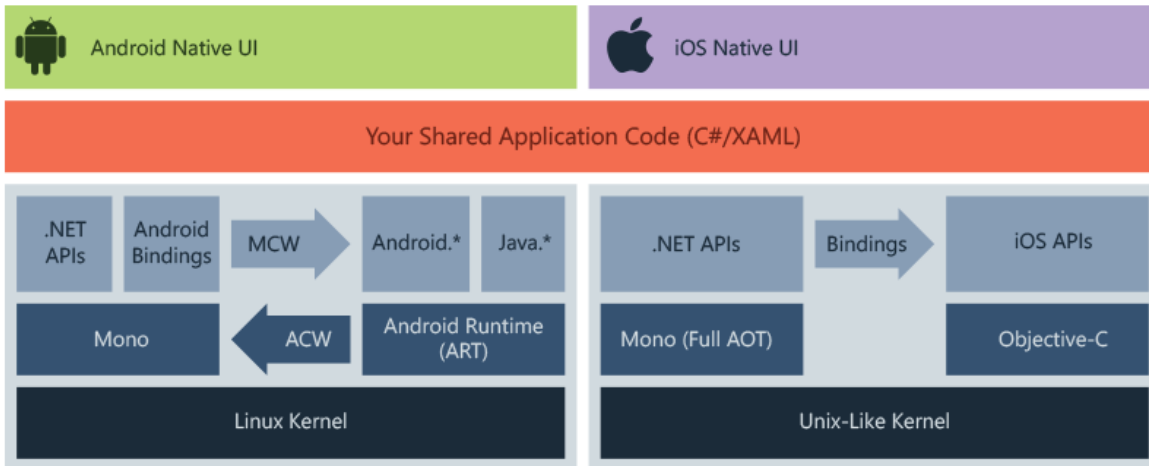
---

<sup>14</sup> Para más información, consultar <https://grialkit.com/>.

<sup>15</sup> Para más información, consultar <https://docs.microsoft.com/en-us/xamarin/get-started/what-is-xamarin>.

memoria, interoperabilidad entre plataformas y demás procesos de implementación requeridos para su desarrollo.

Figura 14. Arquitectura promedio de aplicaciones Xamarin



Fuente: documentación de Xamarin, disponible en <https://bit.ly/3lh6ji>

En cuanto a UXDivers Grial Kit, esta herramienta, basada en XAML y para creación de aplicaciones con Xamarin.Forms, ofrece diversas plantillas para la creación y la gestión de la interfaz de usuario, brindando facilidades para el desarrollo, adaptabilidad, integración y compatibilidad con la lógica de negocio implementada, especialmente para todas las implementaciones en .NET y C#. Igualmente, brinda elementos adicionales para el desarrollo multiplataforma, reduciendo tiempos de desarrollo y costos adicionales para la integración y/ creación de cada aplicación nativa.

### **Materias primas y suministros**

Al ser un desarrollo de base tecnológica, donde el servicio a prestar se relaciona a rutinas y programas de entrenamiento por demanda, en línea, accedidos desde un dispositivo móvil, se requieren únicamente como suministros los servidores y demás elementos asociados a la infraestructura en la nube, para mantener la aplicación activa en el tiempo y disponibilidad esperados. Igualmente, para el desarrollo de la plataforma se requieren equipos de cómputo, dispositivos de prueba, licencias y demás aplicaciones, ambientes de desarrollo o software para la implementación de plataformas móviles.

### Plan de producción

Teniendo como base las membresías trimestrales y anuales como suscripciones ofrecidas a los usuarios, además de la licencia pionero a lanzar como primer contacto con los clientes, se plantea el siguiente plan de producción, referenciando el crecimiento en ventas de 40 %, 30%, 20% y 10% para los años dos, tres, cuatro y cinco, respectivamente. Lo anterior, basado en los valores mínimos proyectados para obtener rentabilidad e indicadores favorables para Fitgure.

Tabla 9: Proyección de licencias vendidas - Fitgure

Membresía	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Pionero</b>	50	0	0	0	0
<b>Trimestral</b>	100	140	196	274	384
<b>Anual</b>	867	1214	1578	1894	2083

Fuente: elaboración propia

Cabe anotar que, como ingresos totales por las ventas de cada una de las licencias mencionadas para el primer año, se proyectan COP\$1'260.504, COP\$4'621.849 y COP\$145'714.286, respectivamente. Lo anterior, bajo una base de costo de COP\$630.000, COP\$1'890.000 y COP\$66'455.550 por todas las unidades producidas establecidas. Estos costos provienen de una proyección de pago de COP\$300 pesos por cada sesión de entrenamiento a los atletas para todas las licencias, además de un porcentaje de ejecución del 70% de rutinas de ejercicio diaria, realizadas por el usuario durante todo el periodo de tiempo establecido (60 días para licencia pionero 90 días membresía trimestral y 365 días para membresía anual). Se espera, al final del primer año, contar con 10 atletas

Como punto adicional a referenciar, Fitgure está en la capacidad de producir un número amplio de sesiones de entrenamiento (cerca de 200 sesiones al mismo tiempo, actualmente), por cuanto haya disponibilidad y capacidad de los servicios en la nube, las cuales se podrán adaptar según los requerimientos y solicitudes de los usuarios, ajustando la configuración y requerimientos necesarios desde la plataforma de Azure, sin un mayor impacto en costo directo a cada producto.

### **Procesamiento de órdenes y control de inventarios**

Al ser un servicio netamente digital y con interacción directa de los usuarios a través de la plataforma, el control y procesamiento de las sesiones de entrenamiento se realizarán por medio de la identificación única del cliente en el sistema, por medio de identificador único tipo UUID, asociado al correo electrónico y demás datos de registro. Esto permitirá conocer y gestionar el tipo de membresía, número de sesiones ejecutadas, cuáles rutinas ejecutó, etc. Todo esto, bajo políticas y lineamientos en protección de la información y los datos de cada persona.

Con respecto a inventarios, se gestionarán los equipos de cómputo, dispositivos y demás implementos necesarios para la operación de la empresa, por medio de formatos de compra, actas de entrega/recepción de equipos y demás documentos asociados.

### **Escalabilidad de operaciones**

La plataforma, a estar disponible en las tiendas de aplicaciones, en español e inglés inicialmente, puede ser descargada y accedida tanto local, como globalmente. Como premisas en el crecimiento de la operación con un aumento en costo mínimo y mayor porcentaje de producción comparado con el porcentaje de incremento en costos, Fitgure tiene la capacidad de procesar un gran número de sesiones de entrenamiento de manera recurrente, así como aplicar su infraestructura en la nube para responder al posible crecimiento y requerimientos de servicio para la plataforma. Por tanto, para aumentar el alcance, generar una mejor respuesta en rendimiento y funcionamiento de la aplicación, así como responder a las solicitudes que sean realizadas, se requiere gestionar la plataforma Azure, garantizando los recursos ante eventuales picos de servicio, nuevos procesamientos y demás requerimientos necesarios en la operación.

### **Capacidad de producción**

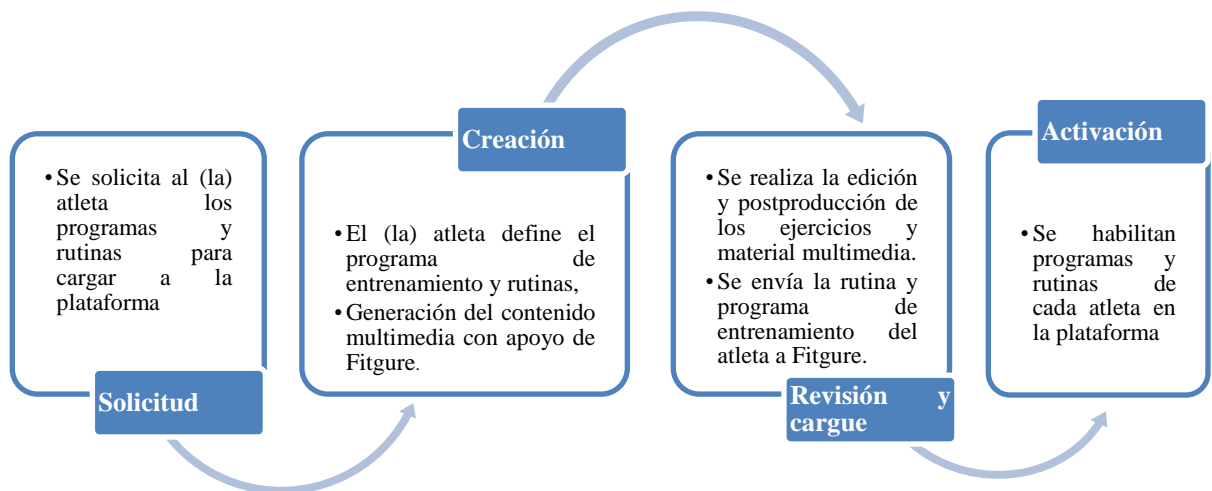
Como se pudo detallar en el plan de producción, Fitgure tiene una base de producción con un amplio espacio de crecimiento, respuesta y generación de servicios en tiempo real, para lo cual se requiere la adecuada administración de la infraestructura en la nube, disponibilidad del contenido asociado a los atletas nuevos y antiguos, así como el constante flujo de información e interacción que tenga los usuarios con la aplicación. Con la

configuración básica actual, la plataforma puede soportar aproximadamente 200 solicitudes de usuarios al mismo tiempo, con posibilidad de alcanzar picos de 500 a 800 usuarios recurrentes. Como se ha descrito en algunos apartes del presente documento, aplicar el alcance, escalar la operación y responder a las solicitudes podrá ser gestionado con la apropiada administración de la infraestructura en la nube.

### Modelo de gestión integral del proceso productivo

Como modelo de gestión integral del proceso productivo se presenta el siguiente diagrama, caracterizando las actividades para el acceso por parte de los usuarios a los entrenamientos definidos de los atletas.

Figura 15. Modelo proceso productivo Fitgure



Fuente: elaboración propia

El modelo productivo de Fitgure inicia posterior al momento en que se vincula al atleta como parte de la plataforma. Una vez se incluya la información y descripción del entrenador, se procede a solicitar a cada uno de ellos el diseño y construcción de las rutinas diarias y/o programas de entrenamiento a cargar a la plataforma. Para esto, se cuenta con un formato de creación de rutinas disponible en Fitgure y el acompañamiento del líder de negocio, con el objetivo de mantener los requerimientos y lineamientos adecuados entre lo planeado por el atleta y lo requerido para su activación.

Cuando se tenga la construcción consolidada de los entrenamientos, se comienza con el proceso de grabación y registro del contenido multimedia necesario para presentar a los usuarios. En caso de que algún atleta cuente con material propio, puede cederlo a Fitgure, con previo acuerdo entre ambas partes. Luego, el equipo multimedia realiza la edición y postproducción de los videos e imágenes de las rutinas y/o programas de entrenamiento físico. Paralelamente, se hace la revisión y aprobación por parte de la empresa de las rutinas y programas enviados. Esto, con el fin de mantener claridad, confiabilidad y transparencia en el contenido a presentar en la plataforma. Se da el visto bueno al atleta y/o se solicitan ajustes para su correspondiente modificación.

Finalmente, con el contenido multimedia finalizado y los entrenamientos aprobados, se procede por parte de la compañía a cargar la información a la plataforma, realizar las pruebas requeridas de funcionalidad y, una vez sea avalado, se hace la activación de todo el material, junto con la confirmación final tanto del atleta, como del líder de negocio.

### **Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio**

Como políticas de aseguramiento de la calidad y estrategias para ofrecer un servicio adecuado a los clientes, se definen los siguientes enfoques, como ejes de desarrollo de la plataforma, atención y satisfacción del cliente.

- El proceso de ingeniería de software, enfocado en el desarrollo de la plataforma, maneja los estándares definidos para la creación y administración de las bases de datos, implementación de la lógica de negocio, integraciones y uso de herramientas como la utilizada para la interfaz de usuario. Estos lineamientos permiten tener control sobre los procedimientos y transacciones que sean realizadas en la plataforma, así como la gestión de los recursos físicos y digitales usados durante todas las etapas de desarrollo, implementación, pruebas y demás servicios.
- Control y normatividad con respecto a la privacidad, control de información y gestión de los datos personales de los usuarios, bajo las regulaciones y disposiciones de ley colombianas (Ley 1581 de 2012, Decreto 1377 de 2013 y relacionadas).

- Realizar encuestas de satisfacción y retroalimentación de la plataforma, buscando identificar aquellas necesidades especiales de los usuarios, mejorar aspectos relacionados a la experiencia de usuario, funcionalidad, rendimiento, contenido, etc., al igual que mecanismos adicionales de participación tanto para atletas como para clientes, estableciendo canales constantes de comunicación y mejora de procesos.
- Trabajo en conjunto con los atletas y profesionales del ejercicio en la creación, documentación, edición y selección final del material y contenido a cargar en la plataforma, asegurando transparencia, claridad e información apropiada para los usuarios.
- Capacitación y promoción constante a los colaboradores, promoviendo nuevos aprendizajes no solo en su área de manejo y/o experiencia específica, sino también hacia otras disciplinas que ayuden a la formación integral de la persona, tanto profesional como ser humano. Esto ayuda a que las actividades y procesos internos mantengan altos niveles de satisfacción, productividad apropiada y mayor motivación por parte de todo el equipo de trabajo.
- Análisis y seguimiento a comentarios realizados a la aplicación por medio de redes sociales, tiendas de aplicaciones y canales de atención al cliente, resolviendo inquietudes y gestionando las solicitudes que sean necesarias.
- Mantener control sobre los requerimientos realizados por los atletas y profesionales del ejercicio, en cuanto a soporte, actualizaciones y/o solicitudes especiales hechas por ellos. En este sentido, se debe contar con un equipo especial para su atención y respectivo apoyo, permitiendo una pronta respuesta y solución a las inquietudes, ajustando, modificando y/o cambiando la información que está siendo presentada a los usuarios, en el menor tiempo posible.
- Llevar un proceso apropiado de atención al cliente, donde sus requerimientos sean atendidos en un periodo no mayor a 48 horas, con canales habilitados permanentemente para soporte y solución de inconvenientes, procurando una reducción en tiempos de espera y respuesta, manteniendo la integridad y claridad en el contenido presentado en cada una de las plataformas y ubicaciones digitales de Fitgure.

## Procesos de investigación y desarrollo

Dentro del enfoque deseado para Fitgure en el sector del fitness, salud y bienestar del país y la región, los procesos de investigación y desarrollo estará muy ligados al uso de la tecnología para mejorar la salud mental y física de las personas, así como brindar herramientas innovadoras que ayuden a mantener un estilo de vida saludable, con información clara, confiable, con bases teóricas y con conceptos integradores entre la actividad física, el bienestar, el deporte y la tecnología, como base del producto y servicio a ofrecer. Principalmente, los esfuerzos realizados en procesos investigativos y de desarrollo estarán centrados en:

- Ampliar el alcance de la tecnología al realizar actividad física. Esto, por medio de la integración de dispositivos *wearables* y/o con sensores que permitan monitorear indicadores corporales, los cuales ayuden a una mayor personalización del ejercicio, caracterizar a los usuarios, brindar nuevos elementos hacia el cuidado de la salud, etc.
- Brindar soluciones al mercado, respecto a nuevas maneras de consumir contenido fitness, ya sea por medio de otros dispositivos como televisores o pantallas táctiles, que mejoren considerablemente la experiencia del usuario al hacer ejercicio e impacte positivamente su salud.
- Impulsar el crecimiento del fitness en Colombia, por medio de la introducción de nuevas tecnologías a nivel local o la adecuación de herramientas existentes al contexto regional, generando nuevas oportunidades de negocio, proyectando mayor interés por el desarrollo de tecnologías para la salud física y mental, al igual que marcar tendencia en nuevos enfoques hacia el entrenamiento físico, el estilo de vida saludable y maneras de acceder a actividad física donde y cuando se desee.
- Mejoras en la plataforma, a través de nuevas funcionalidades en seguimiento a los entrenamientos, progreso físico, mejora en la productividad y calidad de vida de los usuarios, interacción con otros usuarios sobre sus avances y actividades realizadas en la aplicación, etc.
- Aporte a otros sectores asociados como marcas de ropa, suplementación, equipamiento, entre otros, donde indicadores como consumo de sesiones de

entrenamiento, tiempo promedio de actividad física y demás, sirvan para direccionar estrategias de mercadeo, nuevos productos y líneas en cada sector. Esto, generando nuevas perspectivas a los actores que integran el mercado fitness del país, así como posibles campos de acción para brindar, crear o innovar con nuevos productos y servicios.

- En línea con el punto anterior, se busca generar análisis de datos del comportamiento de las personas al realizar actividad física, tanto para el interés de los atletas, como de la sociedad en general, proyectando tendencias e indicadores que puedan ser interpretados apropiadamente, creando puntos de interés para evaluar aspectos relacionados a la actividad física, rendimiento deportivo, utilización de tecnologías en estos escenarios, etc. Se tiene como objetivo a mediano plazo que el uso de herramientas tecnológicas sea eficientes, claras y apropiadas, ayudando a la sociedad a reducir indicadores de sedentarismo, obesidad, depresión, desnutrición y asociados, dando un impacto positivo a las personas e incluso, otros sectores productivos, corporativos y sociales a nivel local, regional y global.

### **Plan de compras**

En lo referente a la compra de equipos, dispositivos e implementos requeridos para el desarrollo de la plataforma, se tiene contemplado lo siguiente:

- Adquisición de dos portátiles MAC para el desarrollo y prueba de la aplicación en entornos tanto Android, como iOS, por valor de COP\$8'000.000 aproximadamente.
- Dispositivos de prueba, inicialmente celulares iPhone y Huawei, por valor de COP\$4'000.000 aproximadamente.
- Pago mensual de la infraestructura en la nube, por valor de COP\$400.000 aproximadamente.
- Los demás elementos serán aquellos con los que cuenta el equipo de socios de Fitgure, entre otros los portátiles y celulares de cada uno de ellos.
- A medida que se vayan requiriendo nuevos elementos o la renovación/actualización de alguno de los existentes, se hará el proceso requerido en cotización y compra del dispositivo correspondiente.

### **Costos de producción**

Los costos de producción para Fitgure tienen relación al desarrollo de la plataforma, cubriendo el pago del equipo de desarrollo, de las personas responsables de la generación del equipo multimedia, las actividades realizadas por el equipo comercial y el pago que sea realizado a los atletas, por cada sesión de entrenamiento ejecutado por el usuario.

El detalle de los valores y gastos asociados a la producción serán detallados en la sección referente a los aspectos financieros del proyecto.

### **Infraestructura**

Partiendo de la base del trabajo remoto como premisa de colaboración y de gestión de los colaboradores, las labores y actividades correspondientes a cada uno de ellos será realizada desde su ubicación preferida (casa, universidad, etc.). Cabe anotar que este proceso será controlado por los líderes de cada proceso y se contará con manejo flexible, fomentando el trabajo a resultados y promoviendo el liderazgo, la autonomía y la responsabilidad de cada colaborador.

Para el registro, grabación y demás procesos de producción del contenido multimedia con los atletas, se cuenta con un gimnasio ubicado en Bogotá, el cual provee las instalaciones para realizar esta actividad sin restricción alguna, permitiendo usar su nombre y marca a cambio de publicidad y/o divulgación de sus servicios. En caso requerir grabaciones fuera de la ciudad, se acordará con el atleta la respectiva locación y espacio para lo correspondiente.

Se contará como base principal las oficinas de la empresa al sur de Bogotá, siendo estas la casa de líder de negocios y, eventualmente, se podrá requerir del alquiler de oficinas flotantes para reuniones con el equipo de trabajo, aliados y/o posibles clientes corporativos.

### **Mano de obra requerida**

Como mano de obra requerida, se contemplan los recursos para el desarrollo de la plataforma, así como los encargados de la generación del contenido multimedia, línea comercial y de mercadeo digital. En este sentido, se define.

- Dos desarrolladores tiempo completo, perfiles junior y semi-senior para la implementación de la aplicación multiplataforma (web para administración de atletas y carga de información, aplicación para cada sistema operativo), soporte y atención a requerimientos en funcionalidades del sistema.
- Una persona encargada del registro y postproducción del contenido multimedia, para grabar los entrenamientos de los atletas y demás material fotográfico y audiovisual a utilizar en las redes, para temas comerciales, publicitarios y de mercadeo de Fitgure.
- Líder de negocio, líder técnico y líder financiero, encargados de las actividades respectivas a cada área, ya sea en la gestión del equipo de desarrollo, temas contables, gestión de atletas, etc.
- Persona a cargo del manejo de redes sociales, para gestionar la publicación de contenido, interacción con seguidores, crecimiento en tracción y alcance, análisis y estadísticas de lo publicado y demás información relevante para el negocio.

## **7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

Los aspectos asociados a la estructura organizacional, normativas, lineamientos y políticas legales que sean referentes a la creación de una empresa, especialmente basada en tecnología, son elementos clave para la consolidación de una buena gestión operativa y administrativa. A continuación, se describen estos conceptos aplicados a Fitgure.

### **Análisis estratégico**

Como parte del proceso de estructuración organizacional y legal para la consecución de los objetivos empresariales y estratégicos establecidos para Fitgure, se definen los aspectos relacionados a la misión, visión, estructura organizacional inicial, factores por tener en cuenta en talento humano, requerimientos legales y elementos esenciales para la creación y proyección de la empresa de base tecnológica, abarcando los lineamientos necesarios para su operación y normal funcionamiento.

### **Misión**

Mejorar la calidad de vida de las personas, a través de la integración de la tecnología y la actividad física, impactando de manera positiva en su salud y bienestar físico y mental.

**Visión**

Ser la plataforma fitness de entrenamiento físico de mayor crecimiento en la región para 2025, teniendo una base de un millón de usuarios activos y con la alianza de 15 de los mejores atletas y profesionales del ejercicio en el país y el mundo.

**Análisis DOFA**

Con el objetivo de tener un panorama a alto nivel de la empresa, identificando aquellas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en su entorno organizacional, se presenta el siguiente análisis DOFA para Fitgure (Nikulin & Becker, 2015).

Tabla 10: Análisis DOFA - Fitgure

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo gubernamental y del sector privado para el desarrollo de emprendimientos de base tecnológica (economía naranja).</li> <li>- Mercado fitness creciente en el país y la región, especialmente en soluciones tecnológicas, en demanda y en línea.</li> <li>- Manejo digital para la distribución del producto y/o contacto con los atletas y usuarios.</li> <li>- Apoyo en temas de reconocimiento de marca, publicidad y gestión de comunidad con atletas y marcas reconocidas del sector.</li> <li>- Nuevos canales de comunicación para los atletas y entrenadores, proyectando mayores ingresos y nuevos negocios para ellos.</li> <li>- Presencia en mercado local y extranjero, gracias a la plataforma en diferentes idiomas y con distribución en línea.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio número de participantes (asociado a aplicaciones móviles existentes y uso de redes sociales), respecto a entrenamientos en línea.</li> <li>- La actividad física es gratis, el fitness es pago. Hay muchos recursos y contenido que se genera de manera gratuita, reduciendo posible claridad y alcance en los servicios de la plataforma.</li> <li>- Se requiere gran inversión en tecnología, para brindar nuevos servicios diferenciadores en el sector.</li> <li>- Dificultad en consolidar alianzas y/o trabajo en conjunto con empresas y/o atletas, especialmente al inicio de la operación.</li> <li>- Poco reconocimiento de marca, lo cual limita cierto espacio para ventas, crecimiento y alianzas con atletas.</li> </ul>	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio conocimiento en temas tecnológicos y deportivos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una plataforma de entrenamiento físico, con atletas reconocidos en el sector del fitness en el país</li> </ul>	
		<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear servicios diferenciales dentro de la plataforma, buscando mantener</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo multidisciplinar, con habilidades y capacidades en desarrollo, multimedia e integración con temas de salud y bienestar.</li> <li>- Eficiencia y productividad, a través del trabajo remoto y metodologías ágiles de desarrollo.</li> <li>- Alianzas estratégicas ya definidas con fábrica de software y atletas reconocidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo en el reconocimiento de los atletas para promocionar la plataforma y la marca.</li> <li>- Aprovechar las múltiples herramientas ofrecidas por entidades públicas y privadas, en cuanto al apoyo al emprendimiento y la innovación.</li> </ul>	<p>contacto adecuado con el cliente y gestión suficiente de los ofrecido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias por medio de redes sociales, con atletas y marcas, para divulgar la plataforma, sus servicios y los beneficios que se obtienen.</li> <li>- Utilizar el conocimiento del sector fitness, la experiencia y el recorrido en entrenamiento físico, para lograr vincular nuevos atletas y marcas a los servicios ofrecidos en Fitgure.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos limitados, en cuanto a financiación, para la adquisición de elementos y equipos para pruebas y generación de contenido multimedia.</li> <li>- Curva de aprendizaje de tecnologías para el desarrollo multiplataforma, acoplando las funcionalidades a los requerimientos necesarios.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar los recursos iniciales disponibles, para definir un MVP funcional, que permita generar tracción y ventas en etapa temprana.</li> <li>- Constante aprendizaje y estudio de nuevas herramientas para el desarrollo de SW y multimedia, como apoyo al trabajo que sea realizado por el equipo de trabajo.</li> <li>- Utilizar elementos en la academia y de sectores privados y públicos en apoyo al emprendedor, para mejorar técnicas en ventas, temas comerciales, administrativos, de operación y empresariales.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar valor desde el primer momento a atletas y usuarios, por medio de una plataforma base funcional y que presente los servicios iniciales apropiadamente.</li> <li>- Atención al cliente desde el primer día, buscando solucionar problemas en gestión de servicios y demás temas a afrontar.</li> <li>- Consolidar un equipo de atletas con gran reconocimiento, el cual provea continuamente de programas de entrenamiento, nutrición y contenido fitness a la plataforma y la marca en general.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### **Estructura organizacional**

Como parte de su base empresarial y diseño organizacional, Fitgure centrará su trabajo bajo una estructura funcional, donde cada proceso tendrá un líder, el cual permita gestionar las actividades correspondientes, así como la constante comunicación hacia las otras áreas del negocio, la definición conjunta de objetivos empresariales, así como la integración entre cada uno de los miembros, buscando un nivel de socialización y trabajo interdisciplinario

entre los colaboradores. En este sentido, se describen las siguientes características, asociadas a la estructura organizacional establecida.

### ***Perfiles y funciones***

Los perfiles iniciales y las respectivas funciones definidas para la etapa inicial en Figure son:

Líder de negocio: el rol principal se centra en mantener una visión clara de los objetivos de la empresa, empoderando a cada uno de los miembros del equipo, para desempeñar sus funciones de la mejor manera, articulando los esfuerzos que se realizan y encaminando cada proceso hacia una adecuada consecución de las metas trazadas. Igualmente, debe:

- Ser el punto de referencia de la empresa, siendo la cabeza ante clientes, socios, los mismos colaboradores y todas aquellas personas o instituciones que hagan parte de la organización.
- Trabajar de manera constante con los otros líderes de procesos, tanto para llevar a cabo revisiones de indicadores financieros, proyecciones y manejo de presupuestos, como para establecer los alcances requeridos en cada una de las etapas de desarrollo, gestión humana y relacionamiento con los clientes.
- Llevar un monitoreo permanente de los resultados empresariales, identificando aquellos indicadores que deban ser atendidos y la manera en cómo se deben afrontar cada uno de los cambios, decisiones, objetivos y estrategias que se deban ejecutar en el normal funcionamiento de la empresa.
- Servir como mediador ante discusiones de negocio, de desarrollo y de gestión operativa, brindando claridad de los objetivos y estableciendo los parámetros para la ejecución de las actividades para cada uno de los procesos de negocio.
- Buscar recursos permanentemente, permitiendo a la empresa mantener su operación y/o proyectando un crecimiento y sostenimiento al corto, mediano y largo plazo.
- Proyectar crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, por medio de recursos adicionales, herramientas, capacitaciones, cursos, entrenamientos, etc.,

que ayuden a afianzar las habilidades de las personas, refuercen su compromiso a la marca y desempeñen cada vez mejor su labor.

Líder financiero: encargado de la gestión financiera de la empresa, especialmente en la supervisión de ventas, indicadores financieros, manejo de los recursos asignados para infraestructura, nómina, mercadeo, operación, etc. Es importante resalta en sus funciones que:

- Trabaje de la mano con el líder de negocio, para hacer el seguimiento a los indicadores claves de desempeño y de los objetivos y resultados clave definidos en la empresa. Esto, para establecer estrategias gerenciales y de negocio, que permitan mejorarlos y/o fortalecerlos.
- Estar al tanto de los elementos utilizados en desarrollo, garantizando que se cubran los equipos y demás requerimientos necesarios para la operación de las plataformas empresariales.
- Mantener un control y proyección financiera sobre las inversiones, gastos y demás cuentas que se tengan en cuenta para el proceso operativo, administrativo y comercial de la organización.
- Servir como guía y referencia para el equipo de trabajo, ante posibles acciones que puedan afectar los recursos financieros y que requieran estrategias para su gestión y administración.

Líder técnico: encabeza todo el proceso de desarrollo tecnológico de los servicios de Fitgure, gestionando los recursos en implementación e infraestructura disponibles para sus actividades. Adicionalmente, sirve como gestor y mentor para los desarrolladores y demás miembros del equipo, siendo asesor y guía para los temas técnicos y de negocio que se puedan presentar. Como complemento, sus funciones van alienadas hacia:

- Realizar diagnósticos de avance en los requerimientos técnicos, por medio de reuniones de seguimiento donde se presentan los resultados a los otros líderes y se establecen los puntos a trabajar para las siguientes iteraciones.

- Mantener un contacto permanente con el equipo de trabajo, cubriendo las necesidades técnicas y solicitudes requeridas para el desarrollo de las labores asignadas.
- Brindar propuestas de mejora en temas tecnológicos, de infraestructura y de negocio, los cuales permitan esbozar estrategias que permitan reducir costos y/o optimizar los procesos, proyectando crecimiento y soluciones a los objetivos de la empresa.
- Controlar los incidentes tecnológicos, buscando definir una arquitectura robusta, que brinde apoyo a los procesos de las otras áreas y permita una gestión adecuada de los servicios ante clientes, aliados e interesados.

Desarrollador de SW: persona y/o equipo de colaboradores encargados del apoyo en el desarrollo, implementación, pruebas y soporte a las plataformas de la empresa. Entre otras, sus funciones son:

- Encargados de ejecutar las tareas definidas por los líderes, así como estar disponible ante cualquier requerimiento adicional y/o solicitud especial requerida por el negocio.
- Son parte esencial del esquema organizacional de la empresa, por cuanto aplican sus habilidades y conocimientos en desarrollo de software para generar soluciones de base tecnológica a los objetivos definidos por la organización.
- Mantienen una gestión permanente sobre los servicios, arquitectura, infraestructura y demás recursos técnicos de la empresa, buscando su apropiada disponibilidad.
- Estar a disposición ante solicitudes de soporte, ya sea por eventos específicos en fallos y/o errores de las plataformas, así como en la permanente actualización de ellas.
- Proponer nuevas ideas que ayuden a optimizar los recursos y/o a generar nuevas oportunidades de negocio.

Gestor multimedia: como un recurso clave dentro de Fitgure, es el encargado de realizar todo el proceso de creación de contenido multimedia (fotos, videos, imágenes, iconografía, registros, etc.) tanto con atletas, como con el equipo de la empresa, como parte del proceso de generación de marca, mercadeo y visualización de elementos en la plataforma. Sus aportaciones están en:

- Realizar los procesos de registro fotográfico y de video con atletas y personal de la compañía, con el fin de mantener una cantidad suficiente de elementos multimedia, para mostrar apropiadamente los servicios en la plataforma (ejercicios, rutinas, presentación de atletas, etc.).
- Ejecutar actividades de edición, postproducción, modificación y similares, de todo el material registrado, generando los elementos requeridos tanto para mercadeo, como para mostrar en las aplicaciones.
- Trabajar de la mano con los encargados de la gestión en redes sociales y mercadeo, para generar las piezas gráficas y de video necesarias para las campañas publicitarias y de información sobre los servicios ofrecidos.

Gestor de redes sociales: como base para la consecución y retención de usuarios, es el encargado de construir y administrar la comunidad en línea de Fitgure, desde las diversas redes sociales de interés para la empresa. Esto, por medio de:

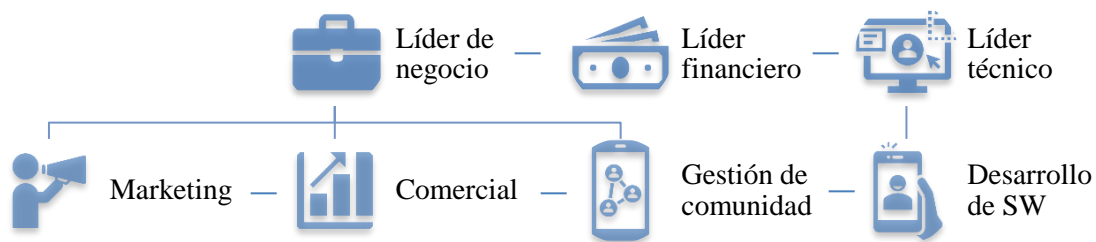
- Diseñar estrategias de publicidad, a través de publicaciones en redes sociales y contacto directo con usuarios potenciales.
- Gestionar las comunidades que se generen en cada red, dando valor a los servicios ofrecidos por Fitgure y comprendiendo las necesidades de cada uno de los usuarios.
- Evaluar los resultados de alcance en las campañas realizadas, presentando dichos valores a los líderes de negocio y financiero, para su revisión y decisiones respectivas.

- Aplicar estrategias de retención, fidelización, atención y creación de valor para los clientes, buscando que se apropien de la marca y mantengan un contacto constante con los servicios y las interacciones con la plataforma.

### **Organigrama**

El organigrama inicial establecido para Fitgure es el siguiente.

Figura 16. Organigrama inicial - Fitgure



Fuente: elaboración propia

### **Esquema de contratación y remuneración**

Con respecto a los procesos de contratación y remuneración, Fitgure tiene una alianza con una fábrica de software, la cual provee los recursos necesarios para el desarrollo, implementación y soporte de la plataforma. Para ello, se maneja el siguiente procedimiento.

1. Se identifican las necesidades en desarrollo para la implementación de los requerimientos y funcionalidades de la plataforma.
2. Se definen los recursos necesarios para cubrir lo identificado (por parte de los líderes).
3. Se realiza la solicitud de recursos (personas, equipos, dispositivos, infraestructura, etc.) a la empresa aliada.
4. Se recibe propuesta con las características, condiciones y lineamientos para brindar el servicio solicitado.
5. Se llega a un acuerdo entre las partes para la ejecución del proyecto (presupuesto, tiempo, disponibilidad, etc.).

Para poder solventar las solicitudes hechas por Fitgure, la empresa maneja su propio proceso de contratación y remuneración, en donde ejecuta las actividades correspondientes

a conseguir los perfiles necesarios, establecer las prestaciones asociadas a cada rol, forma de pago, bonificaciones, etc.

### ***Factores clave de la gestión del talento humano***

Talento humano desempeña un papel importante en los objetivos de la compañía, por cuanto garantizar el crecimiento y desarrollo de las compañías generando valor no solo para la empresa en sí, sino también para cada uno de los colaboradores, promoviendo oportunidades y mejorando la calidad de vida de las personas e involucrados (Cruz, 2018).

Para Fitgure, es esencial comprender las capacidades de cada uno de los colaboradores, su aporte en los procesos de negocio y la importancia de generar un espacio que permita empoderar, capacitar y aprender nuevas habilidades durante la labor realizada día a día. En este sentido, se resaltan como aspectos relevantes para la gestión del talento humano aquellos relacionados al liderazgo y trabajo en equipo como ejes de desempeño, bienestar, productividad, creatividad, innovación y desarrollo del potencial en las personas. Todo ello, manteniendo unos valores éticos, sentido de responsabilidad y compromiso, buscando impactar positivamente la calidad de vida de los involucrados.

Liderazgo: basado en la integridad, voluntad y humildad, desempeñando un rol de guía, apoyo, empoderador y facilitador hacia lo demás compañeros de trabajo. Este enfoque busca que cada uno de los roles en Fitgure tenga la capacidad de aportar ideas, brindar nuevas perspectivas, autogestionarse y generar conocimiento hacia los demás, desde sus propias habilidades y experiencia. Adicionalmente, este aspecto debe resaltarse por medio de elementos clave hacia la inteligencia emocional, que ayudarán a la adecuada gestión de la empresa y que permiten proyectar a un buen líder y, por ende, buenos resultados empresariales (Goleman, 2004).

Tabla 11: Elementos inteligencia emocional

Componente	Descripción
<b>Autoconciencia</b>	Reconocimiento y entendimiento de estados de ánimo, emociones e impulsos propios, gestionando los posibles efectos y consecuencias sobre los demás.

<b>Autorregulación</b>	Control y/o redireccionar los impulsos negativos, malas actitudes y mal humor en diversas situaciones de presión y conflictos. Analizar y pensar las decisiones, antes de tomarlas.
<b>Motivación</b>	Brindar sus capacidades y habilidades, más allá de intereses puntuales y/o beneficios propios. Tendencia a ir por objetivos con persistencia y energía.
<b>Empatía</b>	Comprensión del “maquillaje” emocional que pueden presentar los demás. Habilidad para entablar relaciones y comunicarse con las personas, a partir de sus emociones y reacciones.
<b>Habilidades sociales</b>	Competencia y capacidad en manejar relaciones y crear comunidades sociales, identificando puntos comunes y estrechar lazos que fortalezcan el entorno personal y profesional.

Fuente: elaboración propia, a partir de (Goleman, 2004).

Además de lo mencionado anteriormente, cabe resalta que el líder tenga características complementarias, que promuevan una visión integral del rol y genere espacios adecuados de trabajo, comunicación y decisión organizacional. Esto es:

- Comunicación asertiva: hablar, interrelacionarse y promover espacios para la divulgación de información y labores entre los colaboradores. Esto, buscando fomentar relaciones positivas y mejorando las capacidades de cada uno de los involucrados.
- Honestidad: generar confianza hacia los demás, actuando con transparencia y siendo ejemplo para el equipo de trabajo. Basar sus decisiones en los valores y principios éticos, en beneficio de la empresa y las personas, además de proyectar los mismos pensamientos en coherencia, justicia y equidad a lo largo de la organización.
- Gestión del tiempo y trabajo bajo presión: características que se resaltan a través de un entendimiento del negocio adecuado, crecimiento mental, físico y emocional que ayuden en la autonomía y autogestión de las actividades a ejecutar, llevando a la integración de las capacidades de todos los colaboradores y siendo un garante ante os requerimientos que sean requeridos, tanto en recursos, como en tiempo y espacio de desempeño.

Trabajo en equipo: con eje fundamental en el empoderamiento de cada colaborador, las actividades multidisciplinares y equipos colaborativos proporcionan herramientas de

gestión, operación y rendimiento efectivas a la empresa, por cuanto se alinean con sus valores, principios y direccionados desde el liderazgo, hacia objetivos en común. Igualmente, es importante resaltar el valor de cada persona como un elemento clave dentro de cada proceso, como valor hacia los clientes y como parte de un todo, donde la participación, ideación, ejecución y crecimiento deben ser los aspectos que impulsen los objetivos empresariales.

Como complemento a los aportes, herramientas y habilidades que brindan los colaboradores, se requieren elementos adicionales que potencien estos aspectos, con el fin de propiciar escenarios de productividad, generación de valor y comunicación, encaminados a robustecer la estructura organizacional. Esto es:

- Ser permanentes oyentes y brindar oportunidades para expresar las ideas, compartirlas y tomarlas en cuenta, en pro de mejorar los procesos, la labor personal y la proyección profesional.
- Crear ambientes positivos de trabajo, sea en los espacios remotos, así como en los posibles momentos de encuentros presenciales, para optimizar el tiempo, promover la creatividad y afianzar las conexiones entre las áreas y procesos de negocio.
- Adaptarse a los entornos cambiantes actuales, donde cada colaborador tenga la capacidad y se sienta preparado a afrontar las eventualidades que se puedan presentar, tomando un rol protagónico y teniendo la autonomía y poder de decisión para sacar adelante sus responsabilidades.
- Fomentar relaciones perdurables con los demás miembros del equipo, clientes e incluso, con colaboradores que puedan pasar por el entorno laboral, generando contextos de conexiones para continuar aprendiendo y creando conocimiento a la sociedad y la comunidad en general.

### ***Sistemas de incentivos y compensación del talento humano***

En referencia a los sistemas de incentivos y compensación, en Fitgure se remarca la importancia por la autonomía, autogestión y empoderamiento de cada colaborador, para apersonarse de sus labores, responsabilidades y brindar sus capacidades, habilidades y

experiencia, en pro de crecer personal y profesionalmente. Bajo lo mencionado, se tendrán inicialmente tipos de compensaciones e incentivos centrados en:

- Flexibilidad en horas de trabajo: en base a los resultados, las habilidades y conocimientos de los colaboradores, se brinda autonomía en gestión de sus labores y disponibilidad para reuniones y requerimientos especiales.
- Cursos y capacitaciones: brindar herramientas para el crecimiento académico, técnico y profesional de las personas, enfocado en temas de desarrollo de software, animación, edición y postproducción de video, creación de contenido online, gestión de comunidades, etc.
- Cada miembro del equipo contará con sus equipos de trabajo requeridos, así como los programas, aplicativos, licencias y demás herramientas necesarias para su labor.
- Beneficios en entrenamiento deportivo (los colaboradores podrán usar los servicios de Fitgure, sin costo alguno).
- Seguridad social y las correspondientes prestaciones de ley asociadas a su rol.
- Reconocimiento continuo a los aportes y resultados obtenidos en los avances de la empresa.

### **Esquema de gobierno corporativo**

Partiendo de la base de la formalización de Fitgure como un emprendimiento de base tecnológica, enfocado en brindar soluciones de salud y bienestar a las personas por medio de entrenamientos físico por demanda (online), se establece un esquema de gobierno corporativo fundamentado en la gestión y administración por parte de los líderes, los cuales tendrán el mayor poder de decisión sobre las decisiones y objetivos estratégicos de la empresa, apoyados por el equipo de trabajo correspondiente (o encargado) de cada proceso de negocio definido. Los líderes tendrán contacto permanente sobre los avances y los resultados que se van obteniendo, a medida que se van cumpliendo los ciclos de trabajo y se ejecutan implementaciones propias a la plataforma base. Gracias a que el trabajo en Fitgure toma como base de metodologías ágiles, se obtendrán espacios de discusión, debate, toma de decisiones y definición de actividades en cortos periodos de tiempo, permitiendo la

ejecución de validaciones cortas, rápidas y con medición de efectividad adecuada para iterar y/o genera los cambios requeridos.

Cada líder tendrá la responsabilidad de direccionar y orientar su unidad de negocio, adoptando los lineamientos necesarios para la ejecución de las actividades y objetivos, así como tendrá en cuenta las decisiones y definiciones empresariales, en cuanto a recursos financieros, humanos y de equipos de trabajo. Igualmente, cada uno de los miembros de los equipos de desarrollo, mercaderero, comercial y multimedia tendrán asignadas funciones y responsabilidades corporativas, con relación a la ejecución de sus actividades, participación constante en nuevas ideas y/o situaciones que puedan identificar en la operación de la compañía, así como en su compromiso hacia el fomento de un entorno laboral adecuado para todos los involucrados.

Los procesos de seguimiento, evaluación, cumplimiento y generación de valor serán apersonados por cada colaborador, en cabeza de los líderes de negocio, financiero y técnico, con análisis de resultados periódicos y con acciones preventivas y correctivas establecidas por cada área de trabajo. Lo anterior, se registrará bajo parámetros propios en transparencia, confidencialidad y adaptabilidad, buscando la agregación de valor en cada persona y en la empresa en general.

### **Aspectos legales**

Al momento de crear un emprendimiento, en este caso con elementos tecnológicos en su núcleo de negocio, se deben tener en cuenta elementos jurídicos y legales que abarcan diferentes puntos por referenciar, especialmente en los servicios y/o productos que sean ofrecidos por la compañía. En este sentido, se relaciona con dar cumplimiento a los lineamientos, normativas y requerimientos propios de las entidades gubernamentales, las cuales se encargan de velar por la protección de los datos, el bienestar de los consumidores, la seguridad en las transacciones y negociaciones que se realicen, así como cubrir las necesidades propias de la empresa y la sociedad en general. Para ello, es importante que Fitfigure implemente los aspectos legales que sean cubiertos por su objeto de funcionamiento, realizar los registros que correspondan y asumir los compromisos tributarios y jurídicos que sean adquiridos al formalizar el proceso empresarial. Todo esto, evitando posibles riesgos

que puedan presentarse para la empresa, en cuanto a nombre, marca, reconocimiento, servicios/productos ofrecidos y otros elementos que puedan ser manejados inapropiadamente por terceros. Además, garantizar lo más posible temas contractuales, beneficios y procedimientos que deban ser atendidos oportunamente.

Al definirse como un servicio de comercio electrónico realizado a través de internet, la ley 527 de 1999 regula todas las operaciones comerciales que sean realizadas en línea. Adicionalmente, se debe contemplar aquellos derechos de los consumidores, amparados por la ley 148 de 2011, la cual reglamenta todo aquello que tenga que ver con la protección del consumidor frente a posibles riesgos de salud y seguridad, el acceso a información clara y adecuada para los consumidores, la educación y la protección especial de niños, niñas y adolescentes. Con respecto a la protección de los datos personales, se debe tener en cuenta la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013 (Habeas Data), buscando proteger, salvaguardar y dar garantías de confiabilidad en los datos sensibles y no sensibles que sean tratados por parte de la empresa, de sus clientes, colaboradores, aliados y demás involucrados en el modelo de negocio establecido.

### **Estructura jurídica y tipo de sociedad**

Fitgure está formalizada bajo persona natural a nombre de Fitgure Group VNC, con NIT No. 1.013.588.666-7, bajo representación legal del autor del presente proyecto.

Bajo este escenario, se detalla que Fitgure cuenta con tres socios, los cuales tienen una participación accionaria equivalente al 40% para el líder de negocio, 40% para líder financiero y 20% para líder técnico. Para su definición, se cuenta con documento privado (pacto de socios) donde se describen las características propias de este acuerdo y las responsabilidades asumidas por cada uno de ellos.

Como notas adicionales, se tendrán en cuenta nuevas figuras que sea requeridas, al momento del ingreso de inversores y/o alianzas con otras personas y/o empresas que hagan parte de la compañía.

### **Regímenes especiales**

Como regímenes especiales y elementos legales para tener en cuenta son los procesos de registro de marca, signos distintivos, nombre y demás elementos gráficos y/o textuales que sean de referencia para la empresa. En el caso de Fitgure, se cuenta con registro de signos distintivos antes la Superintendencia de Industria y Comercio, para la marca mixta de la empresa.

## **8. ASPECTOS FINANCIEROS**

Como uno de los elementos principales dentro de un plan de negocios empresarial se encuentra todo lo relacionado con el flujo de dinero y recursos económicos que permiten a la empresa cubrir gastos de operación, generar rentabilidad a los accionistas, proyectar crecimiento en ventas y equipos, gestionar el personal, revisar y evaluar el desempeño organizacional, etc., aspectos tanto básicos como esenciales para que se logre un aumento en las ventas, inversión y/o incluso se tomen decisiones administrativas respecto a la validez y viabilidad de la idea de negocio. A continuación, se describen los objetivos financieros, se detallan los presupuestos, las proyecciones y los indicadores que cubrirán la operación y puesta en marcha de Fitgure.

### **Objetivos financieros**

Como objetivos financieros para la empresa, tenemos:

- Lograr un crecimiento en ventas del 40% para el primer año, llegando a 700 membresías anuales.
- Mantener los costos de operación sobre los ingresos en un porcentaje no mayor al 35%.
- Conseguir la recuperación económica en un periodo no mayor a cinco años.
- Lograr una tasa interna de retorno TIR superior al 15%.

### **Política de manejo contable y financiero**

Como políticas de manejo contable y financiero se tiene lo siguiente.

- Los estados financieros tendrán como base técnica las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes (NIIF), los cuales son: Balance general, estado de resultados y flujos de efectivo.
- El flujo de efectivo generado será clasificado por actividades de operación, inversión y de financiamiento.
- Los pagos a los entrenadores serán a mes vencido y durante los primeros cinco días de cada mes, con periodo de corte al 27 de cada mes.
- El activo corriente no puede ser superado por el pasivo de largo plazo.

### Presupuestos económicos

Con el objetivo de tener valores estimados y proyectar indicadores financieros respecto a la viabilidad y ejecución de Figure, se presentan los presupuestos económicos relacionados a las ventas, costos de comercialización, laborales y administrativos, así como los presupuestos de inversión proyectados. Para este detalle, se utilizó el simulador financiero de la universidad EAN (Reyes, 2013).

### Presupuesto de ventas

Los ingresos de Figure vendrán principalmente por la venta de licencias pionero, trimestral y anual. A continuación, se detallan el total de licencias para el primer año.

Tabla 12: Total de licencias proyectadas para el primer año

<b>INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO</b>					
	<b>NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA</b>	<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>Porcentaje de ventas</b>
1	licencia pionero	100,00	\$25.210,08	\$2.521.008	2%
2	licencia trimestral	50,00	\$46.218,49	\$2.310.924	2%
3	Licencia anual	690,00	\$168.067,23	\$115.966.378	96%
<b>TOTAL</b>				<b>\$120.798.319</b>	<b>100%</b>

Fuente. elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

Como se puede ver en la tabla 12, se proyecta una mayor participación en las ventas de la licencia anual, teniendo la gran mayoría de los ingresos desde este tipo de membresía.

Con esto, se espera tener un alcance de 690 membresías de año vendidas, para obtener indicadores favorables para Fitgure. Se espera obtener a finalizar el primer año de operación, unas ventas superiores a los COP\$120'000.000. Como anotaciones especiales al respecto, se tiene que:

- Los precios base de cada licencia son de COP\$30.000, COP\$55.000 y COP\$200.000.
- La licencia pionero, que corresponde al acceso a la plataforma durante 60 días calendario, estará activa por los primeros 4 meses de operación, a manera de lanzamiento y validación de mercado inicial de la idea de negocio. Por ello, no proyecta un crecimiento para los siguientes años.
- Posterior a la finalización del periodo activo de la licencia descrita, se abren las nuevas opciones de pago para 90 y 365 días, respectivamente.
- Para la proyección presentada, como año base el 2021 y como tasa de impuesto de renta vigente del 32%, se tiene como crecimiento porcentual en ventas, inflación e índice de precios del productor, los siguientes valores, obtenidas de las proyecciones macroeconómicas brindadas por el Banco de la República<sup>16</sup>.

Tabla 13: Proyecciones de ventas Fitgure

<b>CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)</b>				
<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Licencia pionero	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Licencia trimestral	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Licencia anual	40,0%	30,0%	20,0%	10,0%
INFLACIÓN	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%
IPP	2,3%	2,6%	2,9%	3,1%

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

<sup>16</sup> Para más información, consultar [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

### Presupuesto de costos de comercialización

En lo referente a los costos de comercialización, tomamos como elemento principal el pago que se hace a los entrenadores por cada sesión de entrenamiento físico que es ejecutada y finalizada por el usuario, la cual es de COP\$200, para todas las licencias. Este valor hace parte del acuerdo con cada uno de los atletas, los cuales realizarán publicaciones y demás actividades de divulgación de la plataforma, a través de sus canales digitales, eventos y similares. De igual manera, se toma como valor estimado de 0.7 como el promedio de sesiones de entrenamiento que son realizadas por las personas, para todas las licencias definidas. Se tomó este valor, que se encuentra por encima del número de sesiones promedio que se referenció en el estudio piloto de mercado de 3.5 sesiones a la semana, lo cual daría cerca del 0.5 sesiones ejecutadas, como un escenario probable, que pueda tener mayor repercusión sobre el modelo de negocio planteado y que puede influir en los gastos operacionales de Fitgure.

Detallando lo mencionado, se tienen los costos para cada licencia, presentados en la siguiente tabla.

Tabla 14: Costos licencias Fitgure

<b>COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO</b>					
	<b>NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO</b>	<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>Porcentaje de costos</b>
1	licencia pionero	100	\$8.400,00	\$840.000	2%
2	licencia trimestral	50	\$12.600,00	\$630.000	2%
3	Licencia anual	690	\$51.100,00	\$35.259.000	96%
			<b>TOTAL</b>	<b>\$37.729.000</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

Con la información de ventas y costos detallados anteriormente, se tienen las siguientes proyecciones en ingresos y gastos en los productos inicialmente definidos, con el margen operativo correspondiente a cada año estimado.

Tabla 15: Proyecciones de ventas y costos

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ventas anuales</b>	\$120.798.319,3	\$173.442.941,2	\$232.235.549,4	\$287.843.674,5	\$327.736.240,3
<b>Costos anuales</b>	\$36.729.000,0	\$52.066.198,8	\$69.035.923,0	\$84.981.780,4	\$96.284.301,7
<b>Margen operativo</b>	\$84.069.319,3	\$121.376.742,4	\$163.199.626,4	\$202.861.894,1	\$231.451.938,6

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

Dentro de los presupuestos de comercialización también se incluyen los relacionados a los anuncios en redes y demás publicidad digital que sea realizada, como estrategia para llegar a más clientes. Para esto, se tiene el rubro de marketing mix, el cual es de COP\$200.000 mensuales, siendo de COP\$2'400.000 totales para el primer año.

### **Presupuesto de costos laborales**

Actualmente, los costos laborales respecto al desarrollo de la plataforma y la generación del contenido multimedia, se gestiona de la siguiente manera:

- Dos desarrolladores tiempo completo, vinculados al proyecto por medio de convenio con fábrica de software, los cuales cuentan con salario fijo, prestaciones sociales y todos los lineamientos de contratación correspondientes a su labor. Para esto, Fitfigure cuenta con un presupuesto de COP\$45'500.000 para el pago de estos recursos para el periodo inicial de siete meses, cada uno por COP\$6'500.000. Se espera mantener esta figura durante los siguientes periodos, cubriendo el costo laboral con las ventas realizadas en cada año.
- Generador de contenido multimedia, con contrato con Fitfigure por prestación de servicios, con un presupuesto de COP\$7'450.000 para un periodo de seis meses divididos en el pago de COP\$1'200.000 cada mes, junto con COP\$250.000 adicionales para diseño y ajuste de marca corporativa. Se espera mantener esta figura durante los siguientes periodos, cubriendo el costo laboral con las ventas realizadas en cada año.

### Presupuesto de costos administrativos

Como costos administrativos y de ventas, se tienen los pagos de nómina de los socios, así como los gastos fijos asociados a la operación detallados, a continuación.

Tabla 16: Nóminas iniciales Figure

<b>NÓMINAS:</b>		
	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR AÑO</b>
<b>ADMINISTRATIVA:</b>	\$4'000.000	\$48.000.000,00
<b>VENTAS:</b>	\$2'000.000	\$24.000.000,00
<b>TOTAL, NÓMINAS</b>		<b>\$72.000.000,00</b>

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

Tabla 17: Gastos fijos iniciales Figure

<b>GASTOS FIJOS:</b>		
	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR AÑO</b>
<b>ARRIENDO:</b>	\$500.000	\$6.000.000,00
<b>SERVICIOS PÚBLICOS:</b>	\$200.000	\$2.400.000,00
<b>TELEFONÍA CELULAR:</b>	\$150.000	\$1.800.000,00
<b>INTERNET:</b>	\$110.000	\$1.320.000,00
<b>AZURE:</b>	\$400.000	\$4.800.000,00
<b>CÁMARA DE COMERCIO:</b>	\$250.000	\$250.000,00
<b>TOTAL, GASTOS FIJOS</b>		<b>\$16.570.000,00</b>

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

### Presupuesto de inversión

Como presupuesto de inversión, dentro de las proyecciones establecidas para el proyecto, se establece lo siguiente.

Tabla 18: Inversión inicial Figure

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
TERRENOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ -
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 52.950.000,00
<b>TOTAL, INVERSIONES</b>	<b>\$ 52.950.000,00</b>

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

Al ser una empresa con base en trabajo remoto, no se requiere una inversión específica para la compra de maquinaria, muebles, equipos de oficina, etc. En este sentido, el valor de COP\$52'950.000 aportado por los socios, se desglosa en pagos de COP\$6'500.000 para la implementación de la plataforma durante siete meses, como tiempo estipulado para el desarrollo y lanzamiento de ella, así como COP\$7'450.000 para generación de contenido multimedia, para el mismo periodo de tiempo.

### Estados financieros (escenario probable)

Con base en los datos descritos en los puntos anteriores y con valores de proyecciones estimadas sobre el modelo de negocio propuesto para Fitgure, se presentan en detalle de los estados financieros, brindando las consideraciones y correspondiente evaluación financiera del proyecto.

### Flujo de caja

A continuación, se presentan los cálculos realizados con respecto al flujo de caja proyectado para Fitgure.

Tabla 19. Flujo de caja - Capital invertido Fitgure

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO</b>						
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
Activos						
Corrientes	\$ -	\$-6.900.681	\$40.208.222	\$89.317.800	\$136.147.842	\$171.782.460
Pasivos						
Corrientes	\$ -	\$ -	\$6.089.031	\$18.415.296	\$30.012.109	\$38.026.387
<b>KTNO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$-6.900.681</b>	<b>\$34.119.191</b>	<b>\$70.902.504</b>	<b>\$106.135.732</b>	<b>\$133.756.073</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$52.950.000</b>	<b>\$42.360.000</b>	<b>\$31.770.000</b>	<b>\$21.180.000</b>	<b>\$10.590.000</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$10.590.000	\$21.180.000	\$31.770.000	\$42.360.000	\$52.950.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$52.950.000</b>	<b>\$52.950.000</b>	<b>\$52.950.000</b>	<b>\$52.950.000</b>	<b>\$52.950.000</b>	<b>\$52.950.000</b>
<b>Total, Capital Operativo Neto</b>	<b>\$52.950.000</b>	<b>\$35.459.319</b>	<b>\$65.899.191</b>	<b>\$92.082.504</b>	<b>\$116.725.732</b>	<b>\$133.756.073</b>

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

Como se puede detallar en los valores respecto al capital invertido, hay un incremento año tras año, a pesar del valor negativo para el primer año de ejercicio. Por lo tanto, la empresa cuenta con los recursos para cubrir los pasivos a corto plazo y para soportar la operación y posibles inversiones, posterior a subsanar estos compromisos financieros.

Tabla 20: Flujo de caja libre Fitfigure

<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>					
EBIT	\$-17.490.680,7	\$19.028.222,4	\$57.547.799,7	\$93.787.841,6	\$118.832.460,2
Impuestos	\$-5.597.017,8	\$6.089.031,2	\$18.415.295,9	\$30.012.109,3	\$38.026.387,3
<b>NOPLAT</b>	<b>\$-11.893.662,3</b>	<b>\$12.939.191,2</b>	<b>\$38.132.503,8</b>	<b>\$63.775.732,3</b>	<b>\$80.806.072,9</b>
Inversión Neta	\$17.490.680,7	\$-30.429.871,9	\$-26.193.312,6	\$-24.643.228,5	\$-17.030.340,7
<b>Flujo de Caja Libre del periodo</b>	<b>\$5.597.018</b>	<b>\$-17.490.681</b>	<b>\$12.939.191</b>	<b>\$39.132.504</b>	<b>\$63.775.732</b>

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

Con respecto al flujo de caja libre, tenemos valores positivos, especialmente para el tercer año en adelante, permitiendo cubrir gastos y demás egresos correspondientes. El valor negativo en el segundo año se presenta dado que las utilidades operativas netas después de impuestos en menor al gasto asociado a la inversión neta obtenida para el periodo.

### Estado de resultados

Como uno de los principales informe e indicador de valores financieros dentro del modelo de negocio presentado, el estado de resultados muestra el alcance y números económicos obtenidos durante los periodos analizados, estimando ganancias y/o pérdidas sobre los aspectos a valorar y tener en cuenta en la idea a formalizar. A continuación, se presenta el estado de resultados proyectado para Fitfigure en un periodo de cinco años.

Tabla 21: Estado de resultados Fitfigure

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$120.798.319,3	\$173.442.941,2	\$232.235.549,4	\$287.843.674,5	\$327.736.240,3
Costo ventas	\$36.729.000,0	\$52.066.198,8	\$69.035.923,0	\$84.981.780,4	\$96.284.301,7
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$84.069.319,3</b>	<b>\$121.376.742,4</b>	<b>\$163.199.626,4</b>	<b>\$202.861.894,1</b>	<b>\$231.451.938,6</b>

Gastos aditivos y ventas	\$72.000.000,0	\$74.592.000,0	\$77.277.312,0	\$80.059.295,2	\$82.941.429,9
Gastos fijos del periodo	\$16.570.000,0	\$17.166.520,0	\$17.784.514,7	\$18.424.757,2	\$19.088.048,5
Otros gastos	\$2.400.000,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$10.590.000,0	\$10.590.000,0	\$10.590.000,0	\$10.590.000,0	\$10.590.000,0
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$(17.490.680,7)</b>	<b>\$19.028.222,4</b>	<b>\$57.547.799,7</b>	<b>\$93.787.841,6</b>	<b>\$118.832.460,2</b>
Gastos finan. <b>Utilidad antes de imptos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Impuestos</b>	\$ -	\$6.089.031,2	\$18.415.295,9	\$30.012.109,3	\$38.026.387,3
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$(17.490.680,7)</b>	<b>\$12.939.191,2</b>	<b>\$39.132.503,8</b>	<b>\$63.775.732,3</b>	<b>\$ 80.806.072,9</b>

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

Para el primer año, se puede notar que la utilidad neta es negativa, puesto que los gastos operativos y la depreciación, aspectos esenciales para la puesta en marcha del proyecto, son mayores a las ventas presupuestadas y al costo de ellas (utilidad bruta). Una vez se llega al segundo año, hay un incremento constante en las utilidades netas, gracias al aumento mayor en las ventas, en comparación al aumento de los costos de ellas y de los gastos fijos, los cuales se mantienen en valores cercanos, puesto que no se requiere de una gran inversión, para poder crecer las unidades vendidas año tras año.

### Balance general

El siguiente de los componentes claves dentro de los estados financieros empresariales es el balance general, el cual refleja los activos de la compañía, lo que adeuda, el aporte de los socios y demás valores esenciales para el entendimiento del comportamiento financiero organizacional. El balance de Figure para el periodo analizado se presenta, a continuación.

Tabla 22: Balance general Figure

		<b>BALANCE</b>					
		AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
<b>ACTIVO</b>							
Caja/bancos	\$	-	\$(6.900.680,67)	\$40.208.222,38	\$89.317.799,71	\$136.47.841,58	\$171.782.460,19
Fijo no depreciable	\$	-	-	-	-	-	-

Fijo depreciable	\$52.950.000,00	\$52.950.000,00	\$52.950.000,00	\$52.950.000,00	\$52.950.000,00	\$52.950.000,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$10.590.000,00	\$21.180.000,00	\$31.770.000,00	\$42.360.000,00	\$52.950.000,00
Activo fijo neto	\$52.950.000,00	\$42.360.000,00	\$31.770.000,00	\$21.180.000,00	\$10.590.000,00	\$ -
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>\$52.950.000,00</b>	<b>\$35.459.319,33</b>	<b>\$71.978.222,38</b>	<b>\$110.497.799,71</b>	<b>\$146.737.841,58</b>	<b>\$171.782.460,19</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	0 \$	-	\$6.089.031,2	\$18.415.295,9	\$30.012.109,3	\$38.026.387,3
<b>TOTAL, PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$6.089.031,2</b>	<b>\$18.415.295,9</b>	<b>\$30.012.109,3</b>	<b>\$38.026.387,3</b>
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$6.089.031,16</b>	<b>\$18.415.295,91</b>	<b>\$30.012.109,31</b>	<b>\$38.026.387,26</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$52.950.000,00	\$52.950.000,00	\$52.950.000,00	\$52.950.000,00	\$52.950.000,00	\$52.950.000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$(17.490.680,7)	\$12.939.191,2	\$39.132.503,8	\$63.775.732,3	\$80.806.072,9
<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>\$52.950.000,00</b>	<b>\$35.459.319,33</b>	<b>\$65.889.191,22</b>	<b>\$92.082.503,80</b>	<b>\$116.725.732,97</b>	<b>\$133.756.072,93</b>
<b>TOTAL, PAS + PAT</b>	<b>\$52.950.000,00</b>	<b>\$35.459.319,33</b>	<b>\$71.978.222,38</b>	<b>\$110.497.799,71</b>	<b>\$146.737.841,58</b>	<b>\$171.782.460,19</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

Como se puede notar, para el inicio del proyecto se cuenta con el aporte de los socios, los cuales ayudan a cubrir los temas operativos y de desarrollo de la plataforma. Para el primer año y dados los compromisos adquiridos para la puesta en marcha, se tiene valor negativo en la cuenta de caja/bancos, cubierto especialmente por la inversión inicial y el mayor valor en los gastos a cumplir.

Para los siguientes cuatro años hay un crecimiento constante en todos los valores proyectados, con aumentos importantes en los activos fijos y la utilidad del ejercicio, en comparación a los pasivos totales.

### Indicadores financieros

Con el objetivo de realizar una medición sobre el rendimiento financiero del modelo de negocio planteado, es importante analizar indicadores financieros que permitan entender mejor el comportamiento del plan de negocios, ayudando en la toma de decisiones, identificar aspectos relevantes a tener en cuenta, así como tener una proyección en la capacidad financiera actual y los posibles escenarios económicos que puedan presentarse durante las operaciones de la empresa. En este sentido, se detallan los siguientes indicadores de liquidez, endeudamiento y eficiencia, a partir de las proyecciones establecidas.

#### *Indicadores de liquidez*

Como indicadores de liquidez a analizar para Fitgure, se presentan la razón corriente y el capital de trabajo neto operativo para los cinco años proyectados.

Tabla 23: Indicadores de liquidez Fitgure

Indicador	Cálculo	2021	2022	2023	2024	2025
Razón corriente	Activo corriente / pasivo corriente	-	6,60	4,85	4,54	4,52
Capital de trabajo	Activo corriente – pasivo corriente	\$-6.900.681	\$34.119.191	\$70.902.504	\$106.135.732	\$133.756.073

Fuente: elaboración propia

- La razón corriente nos permite identificar la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo. Para el primer año y dado que no hay un compromiso adquirido con bancos y/u otras fuentes de financiación, puesto que la inversión inicial viene del aporte de los socios, no hay un valor determinado. Para los años siguientes, soportado con la base inicial y las ventas a realizar, se tienen valores positivos para cubrir los compromisos operacionales, siendo de mayor valor el segundo año. Esto permite a la empresa contar con COP\$6.60, COP\$4.85, COP\$4.54 y COP\$4.52, por cada peso de deuda que se tenga en los años respectivos.
- Con respecto al capital de trabajo, se denota que para el primer año de operación se tiene un valor por cubrir, por cuanto se tienen más obligaciones que valor restante a

favor de la empresa. A partir del segundo año, ya se tienen la suficiente capacidad para el pago de pasivos a corto plazo, además de la liquidez para posibles inversiones y proyectando solidez en las operaciones.

### ***Indicadores de endeudamiento***

Sobre los indicadores de endeudamiento, se analizaron tanto el índice total de deuda, como el índice de apalancamiento financiero, para medir la capacidad de pago de la empresa y el nivel de participación de los accionistas, gestionando los recursos que sean invertidos la operación.

Tabla 24: Indicadores de endeudamiento Fitgure

Indicador	Cálculo	2021	2022	2023	2024	2025
Índice total de deuda	Pasivo total / activo total	0%	8%	17%	20%	22%
Índice de apalancamiento financiero	Pasivo total / Patrimonio	0%	9%	20%	26%	28%

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 24, cada indicador muestra un crecimiento año tras año, debido que, a pesar de que no se cuenta con un endeudamiento proyectado por financiamientos o inversiones externas, hay un aumento en los impuestos por pagar que están presentes, a partir del segundo año de operación. Más, este incremento en los pasivos es menor al presentado en los activos y el patrimonio.

### ***Indicadores de eficiencia***

En lo concerniente a los indicadores de eficiencia, se toman como valores a analizar el margen bruto de utilidad y la rentabilidad sobre ventas, activos y patrimonio.

Tabla 25: Indicadores de eficiencia Fitgure

Indicador	Cálculo	2021	2022	2023	2024	2025
Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta / ventas netas	70%	70%	70%	70%	71%
Rentabilidad sobre ventas	Utilidad neta / Ventas netas	-14%	7%	17%	22%	25%
Rentabilidad sobre activos	Utilidad bruta / activo total	237%	169%	148%	138%	135%
Rentabilidad sobre patrimonio	Utilidad neta / patrimonio	-49%	20%	42%	55%	60%

Fuente: elaboración propia

- La razón asociada al margen bruto de utilidad muestra un comportamiento constante durante el periodo analizado, denotando una alta rentabilidad para el negocio, por cuanto los costos de ventas aumentan en menor medida que los ingresos proyectados. Esto demuestra que se generan entradas considerables, que permiten cubrir gastos operacionales y no operacionales.
- La rentabilidad sobre ventas inicia con un valor negativo, dados los gastos requeridos para la puesta en marcha del negocio. Para el segundo año llega a un total de 7%, mostrando una mejoría y contribuyendo a la capacidad de producir rentabilidad sobre las ventas. Este valor va aumentando positivamente para los siguientes años, mostrando solidez y crecimiento en sus valores.
- Para medir la relación entre los beneficios netos y los activos totales de la empresa, se detalla el indicador de rentabilidad sobre los activos (ROA), donde sus altos valores proyectados muestran una rentabilidad interesante sobre los activos de la compañía y la buena capacidad de ella para generar ganancias.
- Denotando el rendimiento de los aportes de los socios y los beneficios obtenidos durante el ejercicio de la empresa, podemos ver que el ROE o rentabilidad sobre el patrimonio inicia con números negativos, por ser el periodo de inversión y gastos para arrancar el proyecto. Para los periodos posteriores, se pueden ver mejoras en el indicador para los accionistas, gracias al crecimiento de la utilidad neta y las utilidades del ejercicio en cada periodo.

### **Fuentes de financiación**

Sobre las fuentes de financiación para Fitgure, se requiere una inversión inicial, especialmente para la implementación de la plataforma y generación de contenido multimedia con los atletas. En este sentido, el capital base para arrancar el proyecto viene del aporte de los socios, los cuales contribuyeron con COP\$52'950.000.

Bajo lo denotado anteriormente y soportado por los recursos de los socios, el aporte inicial y otras fuentes de apoyo brindadas a la empresa, no se proyecta la realización de financiamientos por parte de bancos u otras entidades, siendo para analizar posibles

inversiones de personas externas, que serán revisadas por los líderes del negocio, según corresponda.

### Evaluación financiera

Con base a los resultados obtenidos en los estados financieros detallados, así como los indicadores presentados y los demás aspectos analizados durante el presente documento, se obtuvo la siguiente evaluación financiera, la cual valida el modelo de negocio planteado y permite visualizar una rentabilidad aceptable en el periodo definido.

Tabla 26: Evaluación financiera de Fitfigure

**TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

**15,00%**

Flujo de caja de proyecto	INVERSIÓN AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
	-\$52.950.000,00	\$5.597.017,82	-\$17.490.680,67	\$12.939.191,22	\$39.132.503,80	\$63.775.732,27

Valor presente neto del proyecto =	\$ 1.281.179,27
Tasa interna de retorno =	15,59%

PERIODO DE RECUPERACIÓN:	4,88 años
--------------------------	-----------

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

La tabla 26 muestra el flujo de caja del proyecto durante los cinco años como periodo de análisis, obteniendo valores positivos posteriores al tercer año, luego de la inversión inicial y el soporte en las ventas durante todos los años. Esto evidencia la capacidad de la empresa de cumplir con las obligaciones y compromisos financieros, contando con el efectivo suficiente para la operación.

En cuanto a el valor presente neto, indicador esencial para la evaluación del proyecto, permitiendo valorar si la inversión cumple con el objetivo financiero para los accionistas, se tiene un valor positivo mostrando su viabilidad, recuperando la inversión realizada y generando dividendos, así como un posible interés por parte de inversionistas y de los propios socios. Junto a este indicador, la tasa interna de retorno del 15.59%, que se obtiene en el escenario planteado es mayor a costo de capital o, en este caso, a la tasa de rentabilidad esperada por los socios, la cual se establece en 15%, por lo que confirma la viabilidad de

Fitgure como empresa de base tecnológica para el sector del fitness, salud y bienestar en Colombia. Finalmente, se estima un periodo de recuperación cercano a los cinco años. Con respecto al punto de equilibrio, se obtuvieron los siguientes valores.

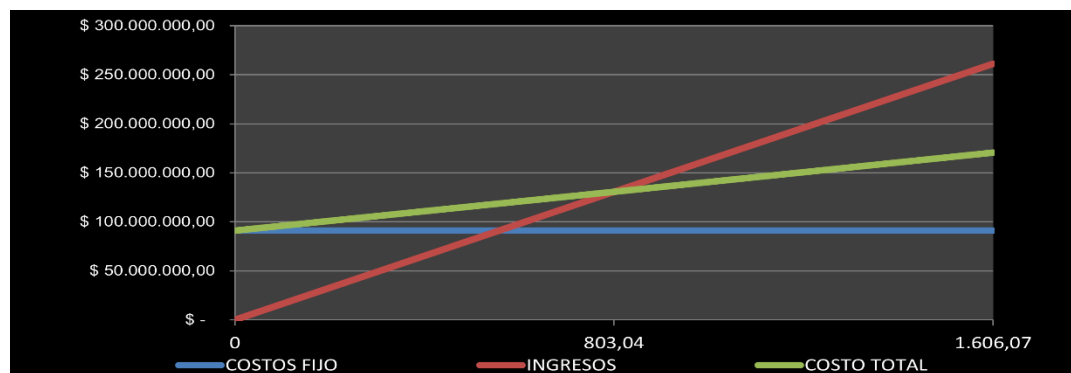
Tabla 27: Punto de equilibrio Fitgure

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Nombre del producto o servicio	Margen de contribución unitario	Participación % en ventas totales	Margen de contribución ponderado	Pto equilibrio por referencia de pdto o servicio	
licencia pionero	\$16.810,08	2%	\$350,82	16,76	Unidades
licencia trimestral	\$33.618,49	2%	\$643,14	15,36	Unidades
Licencia anual	\$116.967,23	96%	\$112.288,54	770,92	Unidades
				<b>803,10</b>	Unidades
<b>Total, margen de contribución promedio ponderado =</b>			<b>\$113.282,49</b>		
<b>Punto de equilibrio = costos y gtos fijo/mcgp =</b>			<b>803,04</b>	<b>UNIDADES</b>	
<b>Punto de equilibrio en pesos (valor ventas mínimas en total sin iva)</b>			<b>\$130.698.111,14</b>		

Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

Con un 96% de participación en las ventas totales, la licencia anual es el producto más relevante dentro del modelo de negocio establecido, tal como se ha podido evidenciar durante el análisis y desarrollo del presente documento. Para lograr un equilibrio y generar una mayor eficiencia en temas financieros para Fitgure, se requieren vender 803 unidades en total, de todas las licencias o, algo más de 770 unidades de la anualidad, con un valor de ventas mínimas de COP\$130.698.111,14, sin IVA.

Figura 17: Punto de equilibrio Fitgure



Fuente: elaboración propia, a partir de (Reyes, 2013).

Para concluir, la gráfica destaca el comportamiento de los costos fijos, el costo total y los ingresos, respecto a las unidades proyectadas. Notamos que la primera de estas cuentas mantiene un comportamiento estable, con cierta tendencia a la baja, resaltando que se pueden aumentar las unidades vendidas y/o generadas, sin aumentar considerablemente este valor. También, vemos el crecimiento de los ingresos, a comparación del costo total, remarcando el número de unidades detallado, como punto de equilibrio en el modelo financiero de Fitgure presentado.

## 9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad desempeña un papel importante en cualquier proceso innovativo y emprendimiento, buscando garantizar la subsistencia empresarial al largo plazo. Esto, generando un impacto no solo en su rentabilidad, sino también en dar beneficios a los interesados, desde aspectos como el cuidado del medio ambiente, generación de empleos de calidad, brindar productos/servicios a favor de la integridad de las personas y agregar valor a la sociedad. A continuación, se presenta el enfoque hacia la sostenibilidad para Fitgure, desde los aspectos social, ambiental, económico y de gobernanza.

### **Dimensión social**

Desde el punto de vista social, Fitgure abarca varios factores que intervienen directamente en el estilo de vida de las personas, sus costumbres y la manera de ver la actividad física como una prioridad, que requiere disposición y calidad para obtener los beneficios esperados. En este sentido, el proyecto impulsa a las personas a mejorar sus hábitos de entrenamiento y alimentación, ayudando a que índices de obesidad, problemas cardíacos y similares se reduzcan, generando un espacio de fortalecimiento en la salud de las personas y abriendo caminos para que profesionales de estas áreas puedan realizar mejores procesos de recuperación y rehabilitación física para sus pacientes. Lo anterior, impacta positivamente a la sociedad, ayudando en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, así como brindando nuevas estrategias para que personas y empresas despierten interés por la actividad física, tengan herramientas que beneficien su salud y se generen nuevas ideas de negocio tanto para este sector, como para todos aquellos relacionados o que intervengan en los servicios/productos que se ofrezcan a las personas.

De igual manera, los entrenadores y atletas tendrán acceso a elementos tecnológicos que les posibilite llegar con su conocimiento y experiencia a más personas, abarcando un número mayor de usuarios con mejores conceptos en entrenamiento, motivación y resultados confiables para su salud. Adicionalmente, permite a estos profesionales mejorar su calidad de vida, al poder transmitir por otros canales de comunicación sus entrenamientos, abrir nuevos escenarios de negocio y obtener ingresos de ellos. Además, ayuda a que la profesión asociada al deporte, cultura física y entrenamiento sea vista como un elemento clave dentro de la sociedad, no solo como una persona que puede mejorar el estado físico de las personas, sino que puede brindar un apoyo emocional, profesionalismo e impulso mental, psicológico y de motivación, para mejorar la salud y calidad de vida de los usuarios.

Finalmente, el equipo de trabajo de Fitgure y los demás involucrados, tendrán un espacio para el crecimiento y desarrollo profesional, mejora económica y elementos para aumentar su productividad, a través de su participación en una empresa naciente, donde su aporte en conocimiento y tiempo será clave para el surgimiento y consolidación de ella, incentivados por la flexibilidad laboral, trabajo interdisciplinar, uso de los entrenamientos sin costo y demás beneficios que sean definidos, al momento de operar la empresa.

### **Dimensión ambiental**

El compromiso con el medio ambiente es crucial para toda empresa, incluso aquellas nacientes y que están por incursionar en cualquier sector productivo del país. Para el caso de Fitgure, el mayor valor estará en aportar los elementos, requerimientos y actividades asociadas a los objetivos de desarrollo sostenible, procurando mantener la generación de residuos en lo mínimo, apoyando nuestro trabajo en infraestructura tecnológica amigable con el medio ambiente y promoviendo una cultura hacia la sostenibilidad, ética y responsabilidad empresarial, con respecto a todos los recursos que sean manejados por nuestros colaboradores. En este sentido, gran parte del trabajo que se desarrollará en el proyecto estará enfocado en el uso de equipos tecnológicos, almacenamiento en la nube y dispositivos para la generación de contenido multimedia digital. Por lo tanto, se podrán utilizar estrategias como el teletrabajo, recarga de equipos con energía solar, reutilización de recursos para diversas actividades de desarrollo, edición y creación de contenido, así

como manejo de residuos o elementos no requeridos, para reducir desechos de dispositivos electrónicos y emisiones de gases contaminantes, entre otros.

De la mano con los lineamientos anteriores, se tendrá como premisa al interior de la compañía el cuidado del medio ambiente, apoyado en incentivos para voluntariados en temas medioambientales, jornadas de limpieza, siembra de árboles, uso de energías renovables, etc. Igualmente, se buscará involucrar a otras empresas, proveedores y/o clientes que conozcan y gestionen temas responsables y sostenibles, que puedan brindarnos herramientas adicionales y complementarias a nuestros objetivos de sostenibilidad y que ayuden a proyectarlos hacia la sociedad y en nuestros colaboradores.

### **Dimensión económica**

A lo largo del presente proyecto, se han podido evidenciar los aportes a los sectores tanto de salud y bienestar, como del creciente comercio electrónico y soluciones tecnológicas virtuales para el contexto colombiano. Desde el momento inicial del desarrollo de la plataforma, Fitgure aporta elementos y herramientas para la generación de empleo en desarrollo de software y creación de contenidos multimedia, alineados con las proyecciones en emprendimiento impulsadas por el gobierno nacional. Además, permite la integración de la tecnología con conceptos de entrenamiento, actividad física, salud y bienestar, la cual ayuda a que entrenadores, atletas y profesionales del ejercicio tengan ingresos adicionales, refuercen sus conocimientos y los puedan transmitir de una manera más directa y con calidad a sus clientes, así como proyectar más ingresos por otros conceptos y llegar a más personas. Adicionalmente, ofrece a los usuarios información confiable y la posibilidad de acceder a entrenamientos físicos a un menor costo, impactando directamente su bolsillo, su salud y estilo de vida.

Bajo el flujo de ingresos y estructura de costos inicial, se pueden identificar elementos que permiten destacar la rentabilidad al mediano plazo, el aumento en el equipo de trabajo, el compromiso con el crecimiento en ventas y la posibilidad de contar con inversores en un corto tiempo, lo cual hace del proyecto y su modelo de negocio económicamente rentable y sostenible, brindando nuevas perspectivas, que pueden adaptarse a los constantes retos que se presentan en el contexto económico actual del país y la región.

### **Dimensión de gobernanza**

En el normal desarrollo de las actividades de Fitgure, se deben seguir lineamientos orientados al correcto y adecuado cumplimiento de los valores, principios y pilares fundamentales definidos para la empresa. Con ello, el foco principal en la gestión del gobierno corporativo se centrará en la ética en los negocios, en los valores de las personas y alineando las estrategias de negocio con las buenas prácticas en administración, ejecución de proyectos y relacionamiento con los interesados. Bajo este contexto, Fitgure velará por promover la igualdad de oportunidades para todas las personas, sin discriminación alguna por género, rango social, idealismos, raza, lineamientos políticos y religiosos, nacionalidad, discapacidad, orientación sexual, etc., salvaguardando la integridad de colaboradores, aliados, clientes y demás personas, siempre encaminados al cumplimiento de las leyes, compromisos tributarios, normativos, legales, gubernamentales, sociales y demás aspectos que sean abarcados. Esto, se contemplará también para todas las personas y/o empresas que hagan parte directa y/o indirectamente a Fitgure, brindando seguridad y confiabilidad desde la organización.

Adicionalmente, se actuará con transparencia en todas las actividades económicas, comerciales, administrativas, operativas y similares que sean ejecutadas a lo largo de la organización, imperando la humildad, voluntad, honestidad, respeto, integridad y respeto por los pensamientos e ideas de los demás. Con ello, todas aquellas acciones que vayan en contra de los ejes rectores de la empresa, tales como: corrupción, competencia desleal, malas prácticas gerenciales, administrativas y/u operacionales, entre otras, serán penalizadas y juzgadas, según los reglamentos propios de la compañía y normativas legales, jurídicas y penales vigentes colombianas.

Finalmente, se definirán procesos estandarizados, referentes al gobierno corporativo, código de ética, responsabilidad social empresarial y aquellos aspectos que deban ser referenciados, dentro del contexto empresarial local y regional.

## REFERENCIAS

- Andrade, D. (2017). *El fitness, como estilo de vida saludable: propuesta de campaña publicitaria para un consumo responsable. (tesis de grado)*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/40027>
- Asobancaria. (2 de Diciembre de 2019). *E-Commerce, crecimiento y ecosistema digital en Colombia. Semana Económica 2019*. Obtenido de <https://bit.ly/2wAm8LF>
- Asociación Nal de Empresarios de Colombia ANDI. (2017). *Estrategia para una nueva industrialización II. Capítulo 1*. Obtenido de <https://bit.ly/3a2Im6V>
- Aznar, I., Cáceres, M., Trujillo, J., & Romero, J. (2019). *Impacto de las apps móviles en la actividad física: un meta-análisis. Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación, (36), 52-57*. Obtenido de <https://bit.ly/2QCsAc2>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (27 de Junio de 2019). *Medición de indicadores -Tendencia de la oferta de Bienes y Servicios en línea-*. Obtenido de <https://bit.ly/2V4TOdH>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (Abril de 2017). *El comercio electrónico en Colombia, análisis integral y perspectiva regulatoria*. Obtenido de <https://bit.ly/3aaMwKL>
- Cruz, J. (2018). *La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. Pensamiento y gestión No. 45*. Obtenido de <https://bit.ly/35zWO7U>
- Departamento Administrativo Nal de Estadística. (2020). *Boletín Técnico Índice de Precios al Consumidor IPC Marzo 2020*. Obtenido de <https://bit.ly/3e10Xyo>
- Díaz, M. (2018). *Análisis de la influencia del uso de Instagram en la promoción de la cultura fitness en los usuarios de gimnasio en la ciudad de Cali – Colombia. Facultad de comunicación social, Universidad Autónoma de Occidente. (Trabajo de grado)*. Obtenido de <https://bit.ly/2xBuumh>

- Estrada, N., Sánchez, J., Simón, J., & Casterad, J. (2020). *Uso de dispositivos fitness por parte de usuarios de gimnasios. Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*, (38), 26-32. Obtenido de <https://bit.ly/2wrMlvN>
- Franco, A., Ayala, C., & J., A. (2011). *La salud en los gimnasios: Una mirada desde la satisfacción personal. Hacia la Promoción de la Salud, Volumen 16, No.1, enero - junio 2011*, págs. 186 – 199. Obtenido de <https://bit.ly/39dLXhM>
- Gavin, M. (2018). *¿Por qué es inteligente hacer ejercicio?*, *TeensHealth*. Obtenido de <https://bit.ly/38yYo8z>
- Goleman, D. (2004). *¿Qué hace a un líder?* *Harvard Business Review América Latina*, pp. 3–11. Obtenido de <https://bit.ly/3jky3k4>
- Gough, C. (2 de Agosto de 2019). *Health & Fitness Clubs - Statistics & Facts*. Statista. Obtenido de <https://www.statista.com/topics/1141/health-and-fitness-clubs/>
- Grand View Research. (Agosto de 2019). *Fitness App Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Exercise & Weight Loss, Diet & Nutrition, Activity Tracking), By Platform (Android, iOS, Others), By Device, By Region, And Segment Forecasts, 2019 – 2026*. Obtenido de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/fitness-app-market>
- Guo, Y., Bian, J., Leavitt, T., Vincent, H., Vander Zalm, L., Teurlings, T., . . . Modave, F. (2017). *Assessing the Quality of Mobile Exercise Apps Based on the American College of Sports Medicine Guidelines: A Reliable and Valid Scoring Instrument*. doi: 10.2196/jmir.6976.
- Henao, E., & Vásquez, S. (2016). *Análisis del consumidor fitness de la ciudad de Medellín. (Tesis de Maestría)*, Universidad EAFIT. Obtenido de <https://bit.ly/3buyAM3>
- Herrera, F. (2018). *ODS en Colombia: Los retos para 2030. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD*. Obtenido de <https://bit.ly/2Vq73oj>
- International Health, Raquet & Sportsclub Association (2017). *Latin American Report. 2da. Edición*. Obtenido de <https://bit.ly/2RKADE7>

- International Health, Raquet & Sportsclub Association (2020). *IHRSA Global Report 2019. (2020) 2019 Fitness Industry Trends Shed Light on 2020 & Beyond*. Obtenido de <https://bit.ly/2xmOCsf>
- Kemp, S. (17 de Febrero de 2020). *DIGITAL 2020: COLOMBIA. DATAREPORTAL*. Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2020-colombia>
- Kranz, M., Möller, A., Hammerla, N., Diewalb, S., Plötz, T., Olivier, P., & Roalter, L. (2013). *The mobile fitness coach: Towards individualized skill assessment using personalized mobile devices, Pervasive and Mobile Computing, Pervasive and Mobile Computing*. Vol. 9, Issue 2, Pages 203-215. Obtenido de <https://bit.ly/2J0oPJf>
- López, P. (s.f.). *Análisis de la evolución del sector del Fitness*. Obtenido de <https://bit.ly/2UePY1v>
- Meso Holguín, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de <https://bit.ly/3ugLZ4r>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Perfil de Colombia 2020*. Obtenido de <https://bit.ly/2RIQ85h>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). *ENSIN: Encuesta Nacional de la Situación Nutricional 2015. Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia*. Obtenido de <https://bit.ly/3uaoMQO>
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2018). *Plan MinTIC 2018-2022: el futuro es de todos*. Obtenido de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-101922\\_Plan\\_TIC.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-101922_Plan_TIC.pdf)
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2019). *Medición de Indicadores de consumo del Observatorio eCommerce*. Obtenido de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-98220\\_Inf\\_eCommerce.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-98220_Inf_eCommerce.pdf)
- Naciones Unidas. (2018). *Estudio económico y social mundial 2018: Tecnologías de vanguardia en favor del desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://bit.ly/3b9agiP>

- Nikulín, C., & Becker, G. (17 de Junio de 2015). *Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Noonan, M. (2018). *Social Media Fitness Influencers: Innovators and Motivators*. College of Liberal Arts & Sciences. University of Iowa. (Trabajo de grado). Obtenido de <https://bit.ly/2ydC1rS>
- Organización Mundial de la Salud. (2014). *Plan de acción para la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles en las Américas 2013–2019*. Organización Mundial de la Salud, Organización Panamericana de la Salud. Obtenido de <https://bit.ly/2J5H9AF>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. Amsterdam: Self-published. Obtenido de <https://n9.cl/7o7j>
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, January 2008. p.p. 1-18. Obtenido de <https://n9.cl/57loz>
- Ramírez, W. (s. f.). *Algunas incidencias de la actividad física y deporte en la cognición, una revisión teórica*. Universidad de Antioquia. Obtenido de <https://bit.ly/2wopC3x>.
- Rey, S. (2019). *Evolución del comercio electrónico en el mercado colombiano*. *CLIC*, 3(2), 6. Obtenido de <http://www.fitecvirtual.org/ojs-3.0.1/index.php/clic/article/view/324>
- Reyes, M. (2013). *Simulador financiero*. Bogotá: Universidad EAN.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Rodríguez, A. (2019). *Lo que necesitas saber sobre el fitness en América Latina*. Belatiz. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://bit.ly/2SwIqGg>
- Thompson, W. (2021). *Worldwide Survey of Fitness Trends for 2021, ACSM's Health & Fitness Journal: 1/2 2021 - Volume 25 - Issue 1 - p 10-19*. Obtenido de <https://bit.ly/2Nv72zs>

- Tong, H., Coiera, E., & Laranjo, L. (2018). *Using a Mobile Social Networking App to Promote Physical Activity: A Qualitative Study of Users' Perspectives*. doi: 10.2196/11439.
- Universidad Nacional. (2012). *Análisis PEST*. Obtenido de <https://bit.ly/2ubOmuQ>
- Vela, V. (2014). *MV LIFE Gym Mobile: Aplicación Móvil Personalizada para Usuarios de Gimnasio, Ingeniería de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Pontificia Universidad Javeriana (Trabajo de grado)*. Obtenido de <https://bit.ly/3bdhbXL>
- Vela, V., Barrera, L., & Gómez, C. (2015). *GearMeApp – Multiplatform Application for Personalized Physical Training, to support the Learning in the Physical Activity Execution, IEEEExplore*. Obtenido de <http://ieeexplore.ieee.org/document/7333459/>
- Visintin, M. (2018). *Health & Fitness: aplicaciones y plataformas virtuales. Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios*. Obtenido de <http://repositorio.udesu.edu.ar/jspui/handle/10908/16120>