

**Plan de Negocio Gimnasio SOMA - FYS del Municipio de Aldana - Nariño**

Mario Fernando Chilanguad Piarpuzan

Instituto de Educación Física y Deporte, Universidad de Antioquia

Especialización en Administración Deportiva

Marta Ligia Rendón Martínez

Medellín – Antioquia

30 de noviembre 2021

## **Resumen**

Esta monografía consiste en realizar un plan de negocios para el GIMNASIO SOMA F&S en el municipio de Aldana – Nariño, en primera instancia se hizo una breve descripción del lugar en donde se va a elaborar, teniendo en cuenta estas características de proceder a construirlo, seguidamente se hace una recopilación de trabajos similares de índole internacional, nacional y regional, que puedan aportar a la elaboración de este, de este manera se continua con la parte teórica en donde se describe a través de autores todo lo relacionado con este tema, prosiguiendo encontramos la estructura del plan de negocios, en el cual se describe punto por punto en con consiste y a que hace referencia.

Es así como, en la parte final está la elaboración del plan de negocios de la empresa, desarrollando cada una de las partes teniendo en cuenta el tema que se va a desarrollar, además, a través de este, se describe los servicios que se prestaran para el beneficio de los usuarios, todo este plan es proyectado al funcionamiento a futuro, teniendo en cuenta las características y el impacto social que se quiere tener en la comunidad del municipio.

## **Abstract**

This monograph consists of making a business plan for the SOMA F&S GYM in the municipality of Aldana - Nariño, in the first instance a brief description of the place where it will be elaborated was made, taking into account these characteristics of the proceeds to build it, then a compilation of similar works of an international, national and regional nature is made, that they can contribute to the elaboration of this, in this way we continue with the theoretical part where everything related to this topic is described through authors, continuing we find the structure of

the business plan, in which it is described point by point in which it consists and to which it refers.

That is how, in the final part is the elaboration of the business plan of the company, developing each of the parts considering the topic to be developed, what's more, through this, describes the services that are provided for the benefit of users, all this plan is projected to future operation, taking into account the characteristics and the social impact that you want to have in the community of the municipality.

## Palabras Claves

- Administración
- Administración deportiva
- Organización deportiva
- Industria fitness
- Planeación
- Plan de negocio
- Gimnasio
- Ejercicio
- Actividad Física
- Entrenamiento funcional
- Entrenamiento personalizado

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....	5
Lista de Figuras .....	8
Lista de Tablas .....	9
Introducción .....	10
Justificación .....	12
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13
Marco Referencial o Antecedentes .....	14
Marco Situacional .....	16
Marco Teórico.....	18
Estructura del Plan de Negocios .....	24
Plan de Negocios.....	24
Resumen ejecutivo .....	24
Para una empresa en marcha.....	24
Para una nueva iniciativa empresarial.....	25
Sondeo de mercado a nivel local .....	25
Estudio de mercados internacionales .....	25
Plan Estratégico de la Empresa.....	26
Visión .....	26
Misión .....	26
Objetivos estratégicos .....	27
Estrategia del negocio .....	27

Fuentes generadoras de ventaja competitiva.....	27
Plan de Marketing.....	27
Objetivos de Marketing.....	27
La Mezcla de Marketing.....	28
Estrategia de precio.....	29
Estrategia de distribución o plaza .....	29
Estrategia de promoción .....	29
Estrategia de servicio al cliente postventa .....	30
Estrategia de posicionamiento .....	30
Plan de Operaciones.....	30
Objetivos de operaciones .....	30
Actividades previas al inicio de la producción .....	31
Proceso de producción del bien o servicio.....	31
Estrategia de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	31
Estrategia de inducción, capacitación y evaluación del personal .....	32
Estrategia de motivación y desarrollo del personal .....	32
Políticas de remuneraciones y compensaciones .....	33
Plan Financiero .....	33
Conclusiones y Recomendaciones.....	34
Descripción del Equipo Gerencial de la Empresa y de la Nueva Unidad de Negocio ....	34
Plan de Negocios Para el Gimnasio Soma F&S .....	35
Resumen Ejecutivo .....	35
Análisis del Entorno.....	37

Plan Estratégico .....	43
Misión .....	44
Visión .....	44
Producto o servicio .....	45
Precio. ....	46
Plaza.....	47
Promoción.....	47
Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos .....	48
Plan Financiero .....	49
Conclusiones y recomendaciones .....	50
Conclusiones.....	50
Recomendaciones .....	51
Describir el Equipo Empresarial.....	51
Administración.....	51
Instructor .....	51
Relacionarían Administración Deportiva, Formulación Proyectos y Plan de Negocios .....	51
Conclusiones .....	54
Referencias Bibliográficas .....	56

**Lista de Figuras**

Figura 1 .....	17
Figura 2 .....	28
Figura 3 .....	43



**Lista de Tablas**

Tabla 1 .....	35
Tabla 2 .....	36
Tabla 3 .....	38
Tabla 4 .....	40
Tabla 5 .....	41
Tabla 6 .....	45
Tabla 7 .....	50

## Introducción

En la actualidad, la práctica deportiva se ha incrementado en un número considerable de personas debido a múltiples factores como el cuidado de la salud, por vanidad y en ocasiones por estar en la tendencia del momento, por ello el uso de espacios deportivos, venta ropa deportiva, eventos deportivos han ido en aumento, todo esto para el sector deporte es muy beneficioso, pero existe un inconveniente, muchas de las personas que realizan actividad física, de forma recreativa y competitiva a nivel amateur, no lo hacen de una manera adecuada o acorde con sus necesidades, el hecho ejercitarse de alguna manera no significa que sea sano para la persona o que cumpla con los parámetros para su beneficio.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario brindar a este grupo de personas un espacio para realizar actividad física, en el cual haya asesorías, orientación, control y sobre todo se genere el mayor beneficio para su salud a través del ejercicio. Por lo tanto, se pretende crear el “Gimnasio SOMA – F&S (Fuerte y Saludable)”, SOMA (palabra de origen griego que significa cuerpo), cuyo propósito será suplir esas necesidades, las cuales desde hace un tiempo han llevado a la práctica de actividad física y deportiva por un camino erróneo en donde no se obtienen los beneficios que el ser humano lograría con su práctica adecuada.

Para la creación de este gimnasio, se realizara un plan de negocio, el cual estará estructurado mediante un proceso minucioso, buscando el mejor camino para obtener los objetivos propuestos, es así como se planeara el rumbo de esta empresa deportiva pionera en el municipio, brindando un servicio acorde a las necesidades de cada usuario, estos servicios serán para los diferentes tipos de población que existen en el municipio, como son las personas que realizan actividad física de forma constante, también se abrirá el espacio para los más jóvenes y los adultos, quienes tendrán la posibilidad de adquirir hábitos y estilos de vida saludable,

mediante una asesoría y seguimiento acorde con sus características particulares como edad, sexo, objetivos personales, y así brindarles una mejor calidad de vida a través de la actividad física.

## Justificación

La práctica de la actividad física en sus diferentes manifestaciones y en los últimos años, ha tenido un notable crecimiento y el municipio de Aldana no ha sido ajeno a este, en la región los deportes más practicados tanto en hombres y mujeres de diferentes edades, son el fútbol, baloncesto, voleibol, fútbol de salón, atletismo y ciclismo, estos son practicados de manera cotidiana, pero al hacerlo hay ciertas dificultades, únicamente se practican en su gran mayoría por diversión y en un pequeño porcentaje se hace por salud, por lo tanto, la idea de la creación de un gimnasio es contribuir a que el ejercicio físico se asimile como una forma de vida, el cual sea indispensable para el desarrollo y mantenimiento de la salud física y mental de las personas, como también que este espacio sea utilizado para el crecimiento deportivo de los niños y jóvenes, integrando el deporte como una forma de vida y de sostenimiento económico para cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta los índices de mercado en la industria fitness “Colombia solo genera 222 millones de dólares al año en este mercado mientras que, por ejemplo, Estados Unidos genera 24.200 millones de dólares. Hemos avanzado, pero aún nos falta mucho” (Avendaño, 2017), esto nos evidencia que la industria está en crecimiento pero que aún falta mucho para alcanzar su máximo potencial, por consiguiente, es muy rentable tener un negocio de esta índole, siempre y cuando se ajuste a un funcionamiento acorde con los lineamientos administrativos necesarios y busque satisfacer las necesidades e intereses de los usuarios, específicamente a través de la realización de un plan de negocios bien estructurado el cual brinde un soporte y desarrollo empresarial, proyectado a su mantenimiento y crecimiento a mediano plazo.

### **Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para el Gimnasio Soma - Fuerte y saludable ubicado en el municipio de Aldana departamento de Nariño.

### **Objetivos Específicos**

Definir cada una de las fases de un plan de negocios con relación a la organización deportiva.

Proyectar un sondeo de los servicios relacionados con la actividad física para determinar las necesidades de diferentes grupos poblacionales del municipio de Aldana.

Socializar la importancia del plan de negocio en el municipio de Aldana – Nariño.

### **Marco Referencial o Antecedentes**

Relacionados con el trabajo se encontraron en el ámbito internacional los siguientes trabajos: Plan de negocios y análisis de la industria del fitness en Chile, trabajo de grado de la autora Pamela Cristina Quijada Hernández en la ciudad de Santiago de Chile, el cual realiza un estudio en el centro de la ciudad, en donde se evidencia el crecimiento de los establecimientos como gimnasios en un 72%, estos ofrecen un servicio integral con muchas alternativas, lo que genera una mayor competencia.

Otra referencia es, el plan de negocio gimnasio health-fit Chinchon, trabajo de grado del autor Alejandro Bravo Fuentes, en la localidad de Chinchon Madrid, el cual muestra detalladamente el estudio, análisis y desarrollo del plan de negocio para el gimnasio, el cual brindara opciones para ejercitarse a la población, aprovechando el incremento en el interés de llevar una vida saludable realizando actividad física y en la alimentación, implementándola también como un servicio que presta el establecimiento.

A nivel nacional se tiene referencia el trabajo de grado, Gimnasio Fat Gym plan de negocio, del autor Víctor Manuel Núñez Pinilla, en la ciudad de Bogotá, este trabajo está orientado a la creación de un espacio dedicado a personas con sobre peso y obesidad, que tiene como objetivo la educación nutricional y física en los individuos, ya que en la ciudad de Bogotá no hay una entidad o establecimiento que brinde este servicio y se especialice en mejorar la condición de estas personas.

También se tomas como referencia el plan de empresa Crossfit equilibrio, trabajo de grado de la maestría en administración, del autor Douglas Charles Oberdeck, en la ciudad de Santiago de Cali, en el que se implementa la modalidad de crossfit, una forma actual de realizar actividad física, siendo un mercado con pocos establecimientos sobre todo en el sur de la ciudad,

en este trabajo se evidencia un análisis financiero fuerte y con unas operaciones claras y definidas.

Como también, se toma el plan de negocios para la creación de un establecimiento que ofrezca de manera conjunta los dos elementos principales del fitness, alimentación y acondicionamiento físico, trabajo de grado del autor Jhon Anderson Salinas Ramírez, en la ciudad de Bucaramanga, este trabajo nos muestra una nueva forma de brindar atención a los usuarios, atendiendo las necesidades de realizar actividad física y tener una alimentación saludable, brindado el espacio para mejorarlo y realizarlo adecuadamente.

En el ámbito regional, se tiene como referencia el plan de negocio para la creación de un spa que brinde los servicios de estética y salud en el municipio de Samaniego Nariño en el periodo 2015, trabajo de grado de los autores Victoria López y Ximena Bastidas, este trabajo aporta una orientación esencial, ya que al ser de la región y cercano al municipio de Aldana, sirve de guía para elaborar un plan de negocio en este sector y más aún tiene una pequeña parte relacionada con la industria fitness, a la cual va dirigido el plan de negocios que se va a elaborar.

La búsqueda de estos recursos académicos ha sido de gran ayuda para la elaboración del plan de negocios, ya que por medio de ellos se tendrá referencias de la estructura, orientación, actividades y formas de realizar este plan, como también se debe resaltar que gracias a esta búsqueda se conoció mucho sobre el tema a desarrollar, lo cual permite crecer intelectualmente en cuanto a la temática, es así como se fortalece las bases de la monografía para direccionarla a los objetivos que se quieren lograr.

### **Marco Situacional**

La propuesta para el plan de negocios se pretende diseñar y luego implementar en el municipio de Aldana.

Ubicado al sur del departamento de Nariño, a una altura de 3.013 mts, la temperatura promedio es de 11°C. se encuentra a 95 km de la Ciudad de Pasto por la vía panamericana Pasto-Ipiales-Aldana; el municipio tiene un área de 49 km<sup>2</sup>, tiene los siguientes límites, norte municipios de Guachucal y Pupiales, oriente municipio de Pupiales, sur municipio de Ipiales y Cuaspud, occidente municipio de Cuaspud y Guachucal, está dividido territorialmente en la cabecera municipal que cuenta con 4 barrios, El Progreso, Centro Santander y Paraíso, sector rural cuenta con 13 veredas, Caupueran, San Luis, Santa María, Chitaira, Guespud, Chapuesmal, La Laguna, Pambarrosa, El Rosa, Muestas, Santa Barbara, Chaquilulo y El Chorrillo, tiene una población de 7.361 habitantes, 3.827 mujeres 52% y 3.534 hombres 48%, como también el 22% 1.619 habitantes residen en la zona urbana y el 78 % 5.742 habitantes residen en la zona rural, en cuanto a la economía se basa en agricultura en su mayoría y un pequeño porcentaje a la ganadería. (Vida, 2020)

Al estar ubicado a 10 km de la ciudad de Ipiales gran parte de la comunidad trabaja y realiza sus compras y diligencias allá.

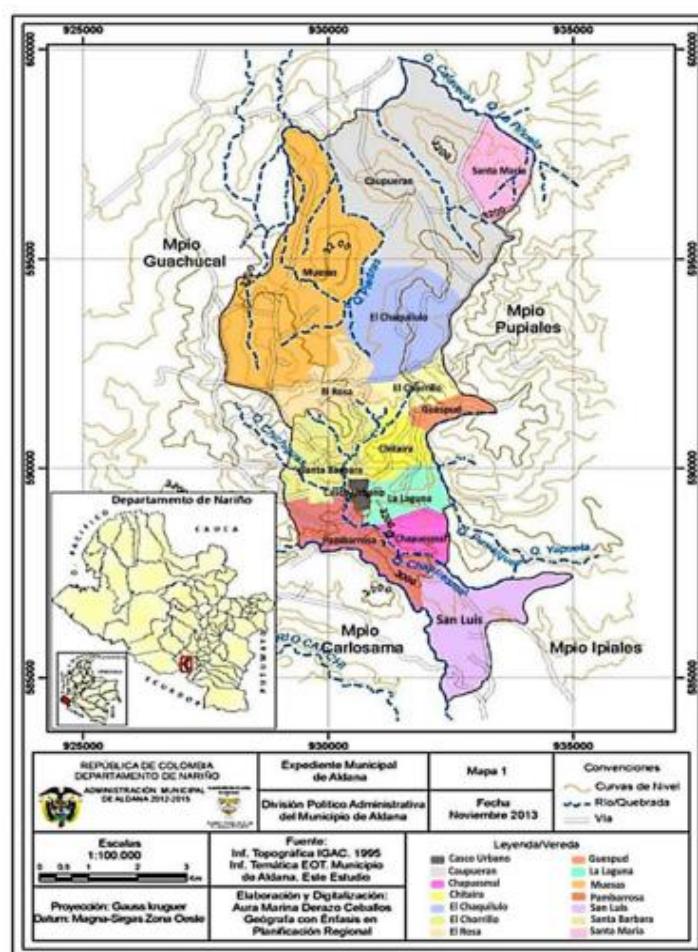
Además, cabe mencionar que el municipio está ubicado en territorio indígena, pertenece al gran pueblo de los pastos, se lo conoce como resguardo indígena de Pastas Aldana, gran parte del territorio y la mayoría de los habitantes hacen parte de él, se tiene una organización que es dirigida por un gobernador y su corporación la cual está conformada por los diferentes sectores que hacen parte del resguardo, subregiones que son llamadas parcialidades, que se conforman



por dos o tres veredas dependiendo de su extensión y ubicación. A continuación, en la figura 1 se presenta el mapa de municipio

### Figura 1

Mapa Municipio Aldana -Nariño



Nota: División Política Municipio de Aldana – Nariño, plan de desarrollo Aldana, 2016-2109, (<https://es.slideshare.net/MichellePardo5/plan-de-desarrollo-municipio-de-aldana>)

## Marco Teórico

El siguiente marco teórico para el desarrollo de un plan de negocios, se realizará en dos grupos de conceptos los cuales serán, la parte empresarial, que será todo lo relacionado con conceptos administrativos y generales de la administración, y la parte técnica, en donde está lo relacionado con la actividad física en gimnasios, de esta manera se realizará una descripción de los diferentes conceptos con relación a la elaboración de un plan de negocios para una organización deportiva.

Para el diseño de un plan de negocios de una organización deportiva, se debe tener en cuenta como primera instancia varios conceptos los cuales van a ser utilizados como orientación de todo el trabajo a realizar, para iniciar se debe conocer lo macro en cuanto a la temática a desarrollar, en donde está la administración, definida como un “proceso mediante el cual se utilizan unos recursos que son escasos en el fin de alcanzar unos objetivos propuestos y lograr la maximización de las utilidades mediante el proceso administrativo de planeación, dirección organización, y control” (Hurtado, 2008), esta definición nos orienta para realizar un proceso organizado, teniendo en cuenta todos los pasos para lograr los objetivos propuestos, además, se da inicio a la creación de una empresa con buenas bases para tener una proyección ambiciosa en la industria fitness de la región.

Teniendo en cuenta el ámbito de desarrollo y la jerarquía de la administración, para la siguiente propuesta es importante plantear la definición de administración deportiva porque es a una organización de este tipo donde precisamente se quiere proponer el plan de negocios, la administración deportiva es fundamental para iniciar este plan de negocios, esta se define como un “proceso de toma de decisiones en relación con el logro de los objetivos organizacionales y la utilización de los recursos” (Amaru, 2009), estos objetivos en este caso se los orienta a la

actividad física y al deporte, direccionando la monografía hacia el campo de estudio en el que se va intervenir, también se tendrá en cuenta a la organización deportiva, un término similar al anterior con algunas diferencias, ya que en esta “surge cuando el deporte se convierte en objeto de consumo” (Paris, 2011), de esta manera se entiende que para crear el gimnasio se lo debe orientar como una organización en la cual se ofrecerán servicios relacionados con las necesidades de la población del municipio entre ellos, entrenamiento con máquinas, entrenamiento funcional, crossfit, bailoterapia, entrenamiento personalizado los cuales brindaran beneficios para la salud mental y física de los usuarios.

Partiendo de la definición citada anteriormente de administración sobre que es un proceso distintivo, se define la planeación como parte fundamental del planteamiento de un plan de negocio, por ello se debe conocer que la planeación es definida como:

Una etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar éxito. (López, 2011)

Este proceso es de vital importancia ya que en él se visualiza el futuro y el funcionamiento de la empresa, en este caso el “Gimnasio SOMA F&S”, mediante la planeación se proyectará el rumbo de la empresa y hacia donde se quiere llegar.

Llegando a la última parte en cuanto al proceso administrativo que se va a desarrollar, esta lo relacionado con el plan de negocio, es decir, se debe saber su definición y cuáles son los beneficios que este tiene, es así como un plan de negocios

Es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollaran para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuanto llama la atención, cuan amigable contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (Villarán, 2009)

De esta manera, conociendo que es un plan de negocios, se puede dar inicio con el proceso que conlleva su elaboración, en este caso para una organización deportivas el “Gimnasio SOMA F&S”, es así como se le dará una dirección la cual buscara lograr los objetivos que se van a definir, cumpliendo con los requerimientos para la obtención de los resultados esperados y como principal premisa brindar beneficios para la sociedad, desde la actividad física que es la base de esta nueva empresa.

Haciendo una relación entre la administración deportiva, la organización deportiva donde se pretende diseñar la propuesta y la actividad física se debe conocer el entorno o sector en el cual se va a incursionar, por lo tanto, es importante saber que la industria fitness en los últimos años, ha conseguido posicionarse como un mercado que se mantiene en constante cambio y crecimiento, en especial, por su adaptación al mundo tecnológico es decir a las redes sociales. Asimismo, se ha convertido en un fenómeno cultural que concientiza a entender y conocer más

sobre el funcionamiento del cuerpo humano, esta se la define como un “conjunto de empresas de servicios que promueven una cultura corporal específica a través de la oferta de un conjunto de productos diseñados para la transformación corporal de los sujetos que lo consumen” (Landa, 2009), es así como se entiende que esta industria además, de hacer un aporte a la economía permite incursionar de mejor forma en este mercado y ayuda al ser humano a mejorar su salud y bienestar, a través de las diversas actividades que se pueden realizar en ella.

Para continuar con la segunda parte conceptual, en este caso relacionada con la actividad física y el tipo de organización deportiva de esta propuesta, se dará una concepción general de este entorno, comenzando por la definición de gimnasio, como empresa a crear es clave en el desarrollo del plan de negocio, este se define como un “recinto cerrado para la práctica de deportes o para realizar ejercicios físicos destinados a desarrollar, fortalecer y dar flexibilidad al cuerpo. Los ejercicios pueden hacerse con o sin aparatos” (EcuRed, 2021), este concepto da el punto de partida para poder realizar una planeación de como deber ser este recinto, además, de todo lo que tiene y como debe funcionar, para brindar un excelente servicio a los usuarios, estos serán variados y acordes a las necesidades de cada uno de los usuarios, por ello, se debe tener claro cada uno para desarrollarlo de la mejor manera.

Conociendo la definición anterior de un gimnasio, el cual es la organización o establecimiento utilizado para obtener beneficios personales en cuanto a diversión y salud, así como monetarios, a través de diversas actividades, que estarán disponibles al público, y que serán los servicios que se van pueden ofertar, estos servicios se definen como acciones o elementos que “satisfacen alguna necesidad humana y que no consisten en la producción de bienes materiales” (RAE, Real Academia Española, 2021), es así como se pretende satisfacer estas necesidades en cuanto a la ejercitación y a mejorar la salud a través de ella.

Para poder obtener los resultados deseados por la empresa, se debe planear una comercialización del servicio que se ofrecerá, para ello se utilizara el marketing deportivo el cual “está compuesto por varias actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio, para ello se ha desarrollado dos objetivos, marketing de productos y servicios deportivos dirigidos a consumidores de deporte y marketing para otros consumidores y productos o servicios industriales a través de promociones deportivas” (Mullin, 1999), en la empresa se tendrá en cuenta el primer objetivo, lo cual permitir llegar a los consumidores para que hagan uso de los servicios que se ofrecerán, logrando así los objetivos que se tiene planeado para que la empresa progrese como se tiene proyectado.

Entre los servicios que se van a ofrecer están los relacionados con la actividad física, que se “define como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía” (OMS, 2020). Es importante asimismo, definir el termino ejercicio físico como “toda actividad realizada por un organismo, libre y voluntariamente, que es planificada, estructurada y repetitiva, con un mayor o menor consumo de energía, cuya finalidad es la de producir un mejor funcionamiento del propio organismo” (Ortega, 1992) , también se tiene el entrenamiento funcional el cual se “basa en la preparación del cuerpo de manera integral para mejorar la capacidad de reacción y desempeñarse de la manera más óptima en cualquier situación, incluyendo cualquier entorno deportivo y siempre teniendo en cuenta las características físicas, zonas fuertes del cuerpo, objetivos y estilo de vida” (BodyTech, 2021),

También se puede ofrecer, como parte de los servicios, el entrenamiento personalizado definido como “aquel servicio de ejercicio físico seguro, eficaz y eficiente que reduce el riesgo de lesión y maximiza los resultados positivos” (Chulvi-Medrano, 2007), además para que haya

un resultado eficaz en todo el proceso se realizara una orientación nutricional esta es una “guía de alimentación para deportistas que recomienda principalmente el consumo de carbohidratos, proteínas y la ingesta de fluidos para mejorar el desempeño de los deportistas y atletas, teniendo en cuenta el metabolismo del cuerpo cuando es sometido a largas jornadas de exigencia física”. (Rincón, 2013), esta orientación será acorde a las necesidades de cada persona, se realizar un énfasis en mejorar su salud corporal, con la intención de lograr un desarrollo integral de los usuarios, mediante un servicio que cumpla con las expectativas y objetivos personales.

Todas la actividades y servicios prestados serán orientados por profesionales que conocen los aspectos necesarios y básicos para lograr el objetivo de brindar beneficio en cuanto a lo físico y mental. Así como como para aportar al mejoramiento de la salud de los usuarios.

## **Estructura del Plan de Negocios**

Continuando con el desarrollo de la propuesta del plan de negocios para el Gimnasio SOMA F&S, se dará una explicación de cada una de las partes o estructura que debe tener dicho plan de negocios, para ello se cita a Villarán (2009) quien en su libro Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de su negocio, tiene definida una estructura con la cual se puede desarrollar, de tal manera que su construcción sea fácil de realizar como también ser comprensible para los lectores y demás personas interesadas en esta propuesta.

### **Plan de Negocios**

#### ***Resumen ejecutivo***

Es una exposición rápida de las características más relevantes presentes en el plan de negocios, es la parte más importante, ya que en muchas ocasiones es lo único que se lee para comprender de que se trata el documento, de ello depende si es importante su contenido o es atractivo para el lector o el inversionista.

#### **Descripción de la Compañía o Formulación de la Idea de Negocio.**

Se cuenta el origen o el porqué de la realización del negocio, como también los sucesos más importantes, los cuales han contribuido con su desarrollo.

#### ***Para una empresa en marcha.***

Cuando la empresa ya está en funcionamiento la descripción se realiza teniendo en cuenta esta información, su historia y momentos más relevantes, análisis de la industria para conocer su funcionamiento, productos y servicios ofrecidos, información económica y financiera y el equipo empresarial y gerencial.



### ***Para una nueva iniciativa empresarial***

Cuando la empresa es nueva se inicia con la formulación de una idea de negocio, para ello se hacen dos procesos, uno de ellos es un análisis del entorno y el otro es un análisis de las fortalezas y debilidades del equipo empresarial.

#### **Análisis del Entorno**

Este análisis permite identificar nuevas ideas para un negocio, además de conocer amenazas o dificultades de este, para ello se hace un estudio de varios factores como son, económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales,

#### **Sondeo de Mercado**

Se realiza un estudio previo para obtener información oportuna, veraz y confiable acerca del negocio que se va a iniciar, para ello se utiliza algunas técnicas de investigación como entrevistas, grupos de enfoque y encuestas, por medio de ellas se obtienen resultados cualitativos y cuantitativos dependiendo de los objetivos que se tenga.

#### ***Sondeo de mercado a nivel local***

Este sondeo permite conocer los comportamientos de los clientes, competidores y proveedores, como también se conocerá las características más relevantes de cada uno, la ubicación, las debilidades, fortalezas y todo lo concerniente a como ofrecer un producto para los consumidores o clientes.

#### ***Estudio de mercados internacionales***

Se realiza un estudio para tener claro el destino con mayor potencial de crecimiento, para evitar pérdidas en el negocio o un estancamiento de importaciones o exportaciones dependiendo de la empresa, para ello se inicia con un estudio de datos estadísticos y se busca información de fuentes secundarias en este caso de internet, luego de esto se procede a realizar entrevistas a

profundidad a expertos en negocios internacionales y así se conocerá los comportamiento de los clientes, competidores y proveedores que serán de todo el mundo.

### **Análisis de la Industria**

Es un análisis profundo en el cual se conoce con exactitud sobre lo que podría afectar el desarrollo de la empresa y su desempeño como son: los competidores actuales, los competidores potenciales, los productos o servicios sustitutos, los clientes, los proveedores, conociendo esto se puede resolver los interrogantes que surgen al momento de iniciar una empresa, los cuales serían, ¿Cuáles son las barreras o limitaciones que se tienen?, ¿Cuál es el poder de negociación de proveedores y clientes?, ¿Cuáles son las dificultades que se tienen para el surgimiento de la empresa?.

### **Plan Estratégico de la Empresa**

Es un plan en el cual se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se puede utilizar para empresas funcionando o que están en construcción, a través de este análisis en empresas ya establecidas se puede contrarrestar las debilidades y amenazas, como también aprovecharan las fortaleza y oportunidades, y en las nuevas empresas este análisis se realiza al equipo de personas que van a conformarla.

### ***Visión***

Es el sueño que tiene el empresario es decir el cumplimiento de los objetivos planteados en un rango de 3 años aproximadamente, es decir lo que se quiere que la empresa sea en el futuro.

### ***Misión***

Es la razón de ser de la empresa, debe ser precisa y clara, que se pueda recordar con facilidad y que se evidencien las diferencias con los competidores.

### ***Objetivos estratégicos***

Estos objetivos deben cumplir con esta condición, se establecen para toda la organización de manera permanente en términos cuantitativos a largo plazo.

### ***Estrategia del negocio***

Es la forma como las empresas logran los objetivos planteados, para ello se utilizan estrategias las cuales permitirán realizado, estas son estrategias de liderazgo de costos, de diferenciación, de enfoque de costos y enfoque de diferenciación.

### ***Fuentes generadoras de ventaja competitiva***

Toda empresa sin importar su tamaño debe buscar una posición competitiva que este a su favor, mediante sus recursos internos que puede controlar y aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno, es así como se logra una diferencia visible con respecto a los competidores, la cual será costosa, rara, y difícil de imitar.

### **Plan de Marketing**

Para elaborar un plan de marketing en primera instancia se debe conocer los atributos del producto o servicio, perfiles y comportamientos de los clientes, características de la competencia, número de potenciales clientes, de esta manera se podrá hacer una segmentación del mercado teniendo en cuenta las principales características de los clientes o usuarios para poder hacer un acercamiento a ellos.

### **Objetivos de Marketing**

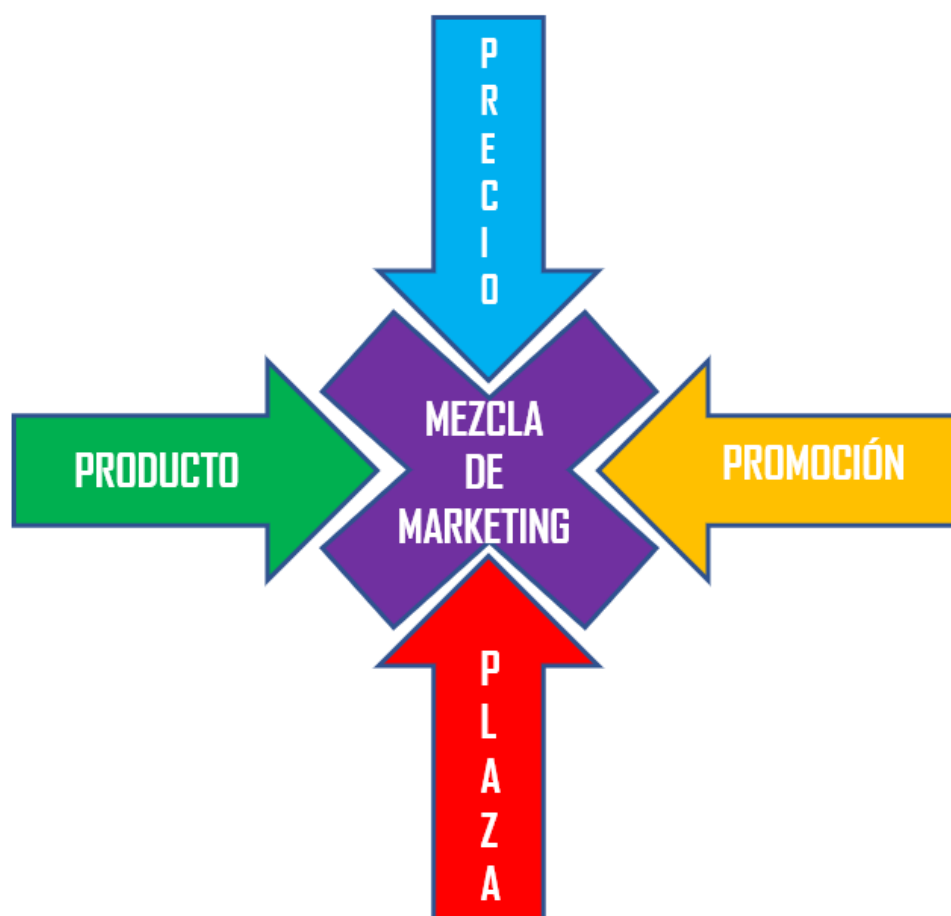
El principal objetivo debe ser las ventas ya sea de un producto o de un servicio prestado, este se establece dependiendo de la demanda del mercado en el que se va a desarrollar, como también debe ser en términos monetarios o unitarios para que así sea fácil de evaluar, y así medir el desempeño de la empresa.

## La Mezcla de Marketing

Se utiliza para posicionar al producto o servicio en el mercado, se lo conoce como las 4 P: Producto y servicio, precio, promoción y plaza. Figura 2. Aquí se define todo lo relacionado a como se va a estos cuatro ítems, el cómo, quienes, para que, donde, resolviendo estos interrogantes.

### Figura 2

*Mezcla del Marketing, las 4 P*



Fuente: Elaboración propia

Descripción de producto o servicio Se define sobre las características del producto o servicio, para los productos aspectos como diseño, bondades, calidad, empaque. Para los servicios, cantidad, variedad, beneficios, persona que ofrece el servicio, esta descripción del

producto o servicio también implica, la postventa que sería la garantía del producto o el seguimiento del servicio prestado.

### ***Estrategia de precio***

El precio de venta del producto o servicio se fijará teniendo en cuenta la estructura de costos de la empresa, los precios de la competencia, la percepción de los clientes, y los resultados esperados de la empresa, además se debe emplear tácticas de precio, es decir promociones de ventas, precio por docena, dos por uno, precio psicológico \$ 1.900 o \$ 29.999, todo esto para obtener el máximo excedente del consumidor, estas son “estrategias que buscan apelar a la emoción del cliente para aumentar el número de ventas fijando precios estratégicos, en muchas ocasiones reducir unos céntimos del precio, o incluso aumentarlos para fijar un precios más atractivo psicológicamente, pueden fomentar notablemente las ventas de un producto” (Nombela, 2019), de esta manera se puede lograr un mayor crecimiento en la venta del producto o servicio que se está ofreciendo, logrando un mayor crecimiento de la empresa.

### ***Estrategia de distribución o plaza***

Es la forma como se llega al cliente o consumidor, se analiza cuáles son los canales de distribución de la industria, estos canales pueden ser selectivo, cuando se usa intermediarios o exclusivo cuando llegar directamente del productor al consumidor. Para el caso del sector deportivo y de la actividad física, corresponde al lugar donde se presta el servicio.

### ***Estrategia de promoción***

Es dar a conocer las bondades y beneficios del producto o servicio, se utiliza actividades de publicidad, promoción de ventas, cupones, sorteos, programas de fidelidad, relaciones públicas, entre otros, con el objetivo de persuadir al cliente y que compre el producto o servicio, para ello se utilizan vendedores entrenados conocedores del producto y con objetivos claros de

cantidad y tiempo, cada empresa debe tener sus propias técnicas y estrategias de venta para llegar a los diferentes mercados.

### ***Estrategia de servicio al cliente postventa***

En la actualidad los productos o servicios se lo puede imitar con facilidad, pero cada empresa debe dar ese paso de diferencia con el servicio al cliente, es decir la atención que se tiene en la pre y postventa, siendo fundamental en obtención de más clientes y en la fidelización.

### ***Estrategia de posicionamiento***

Es la manera como se busca marcar una diferencia de otros productos o servicios, de esta manera se lo recuerda por alguna característica en particular y así ocupar un lugar en la mente del cliente, para ello esta distinción se la utiliza en publicidad siendo fácil de reconocer y recordar dándole valor al producto o servicio.

### **Plan de Operaciones**

El plan de operaciones es el encargado de establecer objetivos, procesos y estándares de producción, y presupuesto de inversión, todo para tener una infraestructura adecuada, una ubicación conveniente, sistema producción y distribución eficiente y de esta manera el negocio será sostenible.

### ***Objetivos de operaciones***

Estos objetivos están encaminados a lograr metas de producción teniendo en cuenta las ventas de productos o servicios prestados, satisfacción de los clientes cumpliendo sus expectativas, tener un producto o servicio de calidad, manteniendo siempre los estándares de calidad que es lo principal para una empresa.

### ***Actividades previas al inicio de la producción***

Para iniciar una actividad en una empresa ya sea de producción o servicio, esta debe ser planificada, teniendo en cuenta: diseño y prueba de producto o servicio, aspectos técnicos del producto o servicio, determinación de la ubicación de la empresa, diseño y distribución de las instalaciones, todo esto con el objetivo de brindar un buen producto o servicio.

### ***Proceso de producción del bien o servicio***

Acciones orientadas a crear o fabricar un producto o servicio en un tiempo determinado, para ello se debe tener en cuenta, herramientas, máquinas y personal que pueda lograr los objetivos propuestos, también se debe definir un flujo de operaciones, establecer estándares de calidad, todo esto para obtener un buen producto o servicio.

### **Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos**

El talento humano es la clave del éxito empresarial, lo que puede significar tener una ventaja sobre las demás empresas, se debe establecer requerimientos del personal, funciones y requisitos de cada puesto, estructura organizacional (organigrama) y un sistema de pagos y retribuciones teniendo todo este muy claro se inicia con la contratación del personal que la empresa requiere para lograr los objetivos.

### ***Estrategia de reclutamiento, selección y contratación de personal***

El empresario debe diseñar estrategias para atraer y retener el personal idóneo para su organización, para ello se debe establecer las necesidades de un puesto determinado, y describir las tareas que se debe cumplir, también se debe detallar las características que debe tener el profesional que se encargue de cumplir esas tareas, teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia previa, como también referencias personales y profesionales, algunas tareas no

requieren conocimiento o experiencia ya que son fáciles de realizar, allí se opta por conseguir personas con valores y talento.

Para el reclutamiento se lo hace por medio de publicidad, una vez conocidos los candidatos se debe evaluar a cada uno para saber quién es el más apto para la vacante, cual cumple con las necesidades requeridas para el puesto, esta evaluación será realizada por el jefe inmediato, posteriormente se procede a firmar un contrato laboral teniendo en cuenta las condiciones fijadas y negociadas con él.

### ***Estrategia de inducción, capacitación y evaluación del personal***

La empresa debe tener un mecanismo que permita adaptar, desarrollar y evaluar el desempeño de cada trabajador, para ello se establecen pautas y estrategias que guíen al trabajador a lograr los objetivos de la empresa, el trabajador debe familiarizarse con la misión, los objetivos de su puesto, funciones, responsabilidades, derechos, obligaciones, resultado que se espera de él y como será evaluado, se le hará una inducción antes de iniciar sus labores, dándole a conocer normas de la empresa, horario de trabajo, a quien recurrir para la resolución de problemas, forma de pago y presentación de compañeros de trabajo, también se lo debe capacitar para que logre su máximo rendimiento de trabajo y así cumplir los estándares de calidad, por último la evaluación del personal, esto permitirá proponer mejoras y cambios, como también posibilitara mejoras salariales, ascenso, salidas, de esta manera se mejora el área de recursos humanos.

### ***Estrategia de motivación y desarrollo del personal***

Estas estrategias permiten retener al personal más valioso de la empresa, estas pueden ser: ambiente de libre comunicación, participación en toma de decisiones, mecanismos de participación directa, premiar aportes y contribuciones, evaluar el desempeño de manera



constante, rotación laboral, participación de los trabajadores, horarios que no exceda las ocho horas laborales, equilibrio entre trabajo y vida personal y familiar, el trabajador es un cliente interno con el que se debe tener comunicación y coordinación para conocer sus necesidades e inquietudes, el trabajador es el elemento principal en la satisfacción de los clientes cuando se presta un servicio.

### ***Políticas de remuneraciones y compensaciones***

Es un programa que la empresa utiliza para el pago de remuneraciones y beneficios, este sirve para atraer personal calificado, aprovechar su talento, mantener equidad entre trabajadores, motivar premiando el esfuerzo de los trabajadores. La remuneración puede ser mensual o quincenal, esta es fijado de acuerdo con el mercado y teniendo en cuenta la tarea asignada, también se pagan compensaciones fijadas por la ley como seguro de salud, primas (julio y diciembre), compensación de tiempo de servicio, también se puede hacer otro tipo de compensaciones, las empresas pueden diferenciarse por el talento humano, ya que la tecnología es accesible si se tiene los recursos para adquirirla.

### **Plan Financiero**

Es la forma como se demuestra si el plan resultara económica y financieramente viable, aquí se observa el impacto de los estados financieros de lo planificado y las decisiones tomadas anteriormente, este plan es importante porque, determina los recursos económicos utilizados para el plan de negocios, costos totales del negocio, (producción, ventas y administración), monto de inversión inicial, la proyección de estados financieros que guiaran las actividades de la empresa cuando esté en marcha. Es muy importante en este plan financiero evaluar la rentabilidad económica y financiera, de esta manera los posibles socios sabrán la rentabilidad que recibirán por su dinero y cuando recuperara su inversión.

Para una empresa en marcha el plan financiero inicia con un análisis de la situación financiera de empresa y para una nueva iniciativa inicia identificando datos, supuestos y políticas que guiaran la proyección del emprendimiento.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Por lo general las conclusiones y recomendaciones que surgen al finalizar un plan de negocios suelen ser sobre si la empresa es viable en términos económicos, financieros, sociales, ambientales, la rentabilidad es atractiva para inversionistas, cuáles son las oportunidades o amenazas que pueden afectar la rentabilidad, condiciones indispensables para poner en marcha la empresa, factores que permitirán el desarrollo de ventajas competitivas, por último la presentación del plan negocios es muy importantes para vender la idea, para ello se debe ser claro, conciso y mostrar seguridad de lo presentado, se debe conocer completamente la empresa, tener el convencimiento de la idea para que sea transmitida con entusiasmo y espíritu emprendedor, además, se debe mostrar el futuro de la empresa como si ya estuviese funcionando.

### **Descripción del Equipo Gerencial de la Empresa y de la Nueva Unidad de Negocio.**

El equipo debe demostrar el tiempo que le dedicara proyecto, dar a conocer sus conocimientos de gestión, conocimiento con respecto al producto o servicio, experiencia en la industria, que tan analíticos e intuitivos son para tomar decisiones, que tan entusiastas y perseverantes son, compromiso con el proyecto, valores personales y sus ansias de obtener logros. La empresa debe tener un equipo de trabajo adecuado y acorde con las necesidades requeridas. Tomado de (Villarán, 2009)

## **Plan de Negocios Para el Gimnasio Soma F&S**

A continuación, se presenta la estructura del plan de negocios citada en el apartado anterior aplicada a la organización deportiva objeto de esta propuesta, esta se realizará punto por punto; es de anotar que para el caso de esta monografía no todos los puntos se desarrollaran, sino que quedan para continuar en la consolidación y materialización de dicha organización. No obstante, quedan enunciados para trabajar en ellos y lograrlos posteriormente.

### **Tabla 1**

*Resumen ejecutivo de un plan de negocios para el gimnasio*

---

#### **Resumen Ejecutivo**

---

El GIMNASIO SOMA F&S (Fuerte y saludable, es una empresa que prestara sus servicios a toda la comunidad del municipio de Aldana – Nariño, y sus alrededores, contara con una infraestructura amplia y cómoda para que los usuarios se ejerciten cómodamente en este espacio, brindara asesoría por profesionales en el ejercicio, la actividad física y el deporte, como también, mediante los servicios prestados se contribuye a la generación de hábitos y estilos de vida saludable, mejorando la salud física, mental y en general a mejora la calidad de vida de los usuarios.

La empresa tendrá la facilidad gestionar convenios con otras organizaciones públicas y privadas del municipio, con las cuales se podrá establecer alianzas que beneficien a ambas organizaciones acorde con sus necesidades y propósitos, como también se fortalecerá las prácticas deportivas en el municipio promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida por medio de las diferentes disciplinas deportivas desarrolladas.

Las actividades que se desarrollaran en el GIMANSIO SOMA F&S se ofrecerán para toda la comunidad, ya sean niños, jóvenes, adultos, adultos mayores, hombres, mujeres, estas serán

---

---

realizadas dependiendo del grupo de usuarios, las necesidades e intereses que tengan con relación a la actividad física.

La infraestructura del GIMANSIO SOMA F&S será amplia y cómoda, pensada para el bienestar de los usuarios teniendo espacios para ejercitarse teniendo en cuenta el trabajo a desarrollar, estos espacios serán distribuidos así: primer nivel recepción y cafetería, lugar en donde se realizara el registro de los usuarios y en donde pueden guardar sus pertenencias de manera segura, la cafetería es un espacio para compartir entre usuarios, en el cual pueden descansar, hidratarse y consumir alimentos saludable adecuados para ayudar al ejercicio o actividad que se realizó. En este nivel también se encuentra la zona de musculación de máquinas, las cuales brindaran facilidad al momento de ejercitarse. También está la zona húmeda y vistieres, allí encontramos los baños, duchas y vistieres un lugar amplio para alistarse antes y después de realizar ejercicio.

En el segundo nivel se encuentran las oficinas de administración y revisión y control físico, también se encuentra un espacio amplio en el cual se trabajará la parte aeróbica, bailoterapia, step, spinning, trabajo funcional y actividades grupales.

---

Fuente: elaboración propia

## **Tabla 2**

### *Formulación idea de negocio*

---

#### **Formulación idea de negocio**

---

En primera instancia, la idea de tener un Gimnasio comienza con el objetivo de fortalecer unos procesos deportivos que se venían desarrollando en el municipio de Aldana, los cuales necesitan de una parte física y un lugar adecuado en donde se puede trabajar de la mejor manera todas estas capacidades, al no contar con una implementación adecuada, y que los

---

---

procesos deportivos que tiene el municipio no cuentan con una buena estructura por medio de la creación del gimnasio que quiere suplir todas estas falencias, además de formar físicamente y personalmente a las individuos a través de la actividad física y el deporte se contribuye a fortalecer y mejorar la salud de ellos.

Por otro lado, se quiere contribuir a prestar el servicio de gimnasio a toda la comunidad de las diferentes edades, ya que, desde el más pequeño hasta el más grande en edad, necesita ejercitarse para mantener buena salud tanto mental como física, es así como se tendrá la posibilidad de intervenir y trabajar con distintas poblaciones, brindándoles una asesoría y orientación adecuada a las necesidades que tiene cada persona dependiendo de sus características.

Para el funcionamiento del gimnasio, se cuenta con profesionales en el campo de la educación física y el deporte, siendo así el pilar fundamental para prestar un servicio con calidad profesional y como se ha estado insistiendo, acorde con las necesidades de los usuarios, además se realizarán convenios institucionales con diversos grupos sociales, culturales, deportivos entre otros que existen en el municipio, haciendo así un aporte al crecimiento del municipio desde la actividad física y el deporte.

---

Fuente: elaboración propia

### **Análisis del Entorno**

En 1968, tras la publicación de un ensayo sobre marketing titulado 'Análisis macro-ambiental en gestión estratégica', los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan fueron los precursores de un nuevo método de análisis empresarial que con el paso de los años se convertiría en uno de los más empleados: la herramienta PEST. A continuación, se presentan los aspectos básicos que

deben tenerse en cuenta para el análisis del entorno, estos serán profundizados luego, tal como se explicó anteriormente.

**Tabla 3**

***Matriz PEST***

<b>POLÍTICOS – LEGALES</b>	<b>ECONÓMICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas públicas del deporte.</li> <li>➤ Contratación de los trabajadores.</li> <li>➤ Impuestos por funcionamiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Costos de mensualidad.</li> <li>➤ Incremento de costos en productos de consumo y uso diario.</li> <li>➤ Desempleo y bajos ingresos económicos en la región después de la pandemia.</li> </ul>
<b>SOCIOCULTURALES</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Práctica deportiva en una parte de la población, pero la gran mayoría no la realiza.</li> <li>➤ Falta de orientación al momento de realizar actividad física.</li> <li>➤ Poco apoyo y fomento de actividad física y deporte por las autoridades.</li> <li>➤ Se promueve únicamente deportes convencionales y no se da opciones de otras actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicación y acercamiento con la comunidad para el servicio.</li> <li>➤ Información y orientación para mejorar la práctica y beneficios de la actividad deportiva.</li> <li>➤ Control y seguimiento de procesos deportivos y planes de entrenamiento.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el entorno que rodea a la idea de negocio del Gimnasio, en el municipio de Aldana es una propuesta innovadora y arriesgada a la vez, ya que la cultura física no es muy reconocida en el medio, el deporte se practica pero no en la mayoría de la comunidad, debido a que este no ha sido promovido e incentivado por los entes responsables de ello, únicamente se realiza eventos y se tiene escuelas de formación deportiva en varios deportes, como un proyecto corto y de pasatiempo, no con una proyección a largo plazo que genere un

impacto en la comunidad además de aprovechar el tiempo libre y generar hábitos y estilos de vida saludable que mejoren su bienestar.

Al tener un espacio adecuado, con buenas instalaciones y personal capacitado que oriente al usuario a realizar y tener una mejor condición física que contribuye al desarrollo social y físico de las personas, se puede cambiar el concepto que se tiene al realizar ejercicio, esto sería en adoptarlo como una necesidad para cada persona generando una mejor salud de los habitantes, siempre y cuando se lo realice de tal manera que se cumplan las expectativas y objetivos personales que tendrá cada individuo.

Una dificultad sería el desconocimiento de los beneficios de la práctica de actividad física, esto puede ser un obstáculo pero teniendo una buena estructura y un plan de acción que inicie con la formación conceptual y orientación de los beneficios de la actividad física se podrá contrarrestar esta situación, este paso se lo debe realizar de manera conjunta con el proceso formativo y de actividad física de forma paulatina para obtener los mejores beneficios, todo dependiendo de las características de la población y las necesidades de cada uno de ellos.

Para poner en marcha la empresa, se pretende brindar un servicios acorde a la necesidades de la población del municipio, es así como se proporcionara una orientación en cuanto a la práctica de actividad física de manera constante y con una finalidad, dependiendo de cada usuario, esta será personalizada o de forma general para el beneficio de cada uno, para ello, se tendrá un espacio adecuado el cual contara con máquinas y elementos para ejercitarse y trabajar todo lo concerniente a la actividad física en estos recintos, además se promoverá la buena alimentación y la orientación de cómo llevar una vida saludables, promoviendo mejores hábitos e incentivando a mejorar la calidad de vida de la población a través del ejercicio y actividades deportivas organizadas por la empresa, todo esto se lo realizara con la población

teniendo en cuenta edades, género, y sus características las cuales serán de vital importancia para hacer una intervención adecuada y que tenga un impacto positivo para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

#### **Tabla 4**

##### *Sondeo de mercado*

---

#### **Sondeo de Mercado**

---

Para iniciar el negocio de Gimnasio la posibilidad de tener éxito es muy alta, siempre y cuando se tenga un plan de acción y funcionamiento para brindar un servicio acorde a las necesidades de cada usuario, los cuales serán de diferentes edades con diversas características que deben ser orientados de acuerdo con ellas, por lo tanto, se proporcionara un servicio personalizado a cada uno, obteniendo así gran aceptación mayor número de usuarios.

En cuanto a empresas similares con la que se debe competir, existe un centro de trabajo funcional que no cuenta con un gran espacio, y no se atiende permanentemente, el tiempo de funcionamiento es muy corto, los servicios que presta son limitados, no es una empresa o un negocio constituido como debe ser legalmente, pero se debe prestar atención para que no sea un obstáculo para el crecimiento del gimnasio, además su ubicación es muy cercana lo cual permitirá atraer a sus usuarios y que sean parte de los clientes del gimnasio.

Por otro lado están los gimnasios al aire libre en espacios de uso público de la población, estos lugares no serían de mayor competencia, debido al desconocimiento de la cultura física y el uso de estos espacios la comunidad casi no los utiliza y si lo hacen es muy esporádicamente, también están las escuelas de formación y clubes deportivos con los cuales se tiene una proyección de creación de alianzas estratégicas, que permitirá hacer una intervención en ellos a

---



---

través de la utilización del gimnasio realizando un trabajo físico fortalecido los trabajos de formación que tiene cada organización.

Para finalizar, se podría establecer que la empresa no tiene una alta competencia aun así se debe realizar un trabajo para posicionarse en el mercado con un trabajo profesional. Al ser el único gimnasio en el municipio este debe ser muy bueno al cumplir con las expectativas de la población, para que de esta manera el negocio crezca y tenga un buen impacto en la comunidad.

Por otro lado, el grupo de trabajo de la empresa (instructores) próximamente realizará un sondeo en el cual se indagará sobre los intereses y actividades que quieren realizar y desarrollar los usuarios, además los objetivos o las metas que quieren obtener, esto será de gran ayuda ya que teniendo conocimiento de esto el servicio que se prestará será óptimo a las necesidades que tiene la comunidad, cumpliendo así con las expectativas de ellos y obteniendo buenos resultados para mejorar la salud y el bienestar de los usuarios.

---

Fuente: elaboración propia

## **Tabla 5**

### *Análisis de industria*

---

#### **Análisis de la Industria**

---

La industria fitness abarca todo lo relacionado a la actividad física, en este caso los gimnasios, permite realizar un análisis en cuanto a la caracterización económica de esta, la cual ha venido creciendo desde hace algunos años, debido a que las personas realizan actividad física más seguido ya sea por salud, vanidad, por socializar con otras personas o simplemente por estar a la vanguardia de las últimas tendencias de la sociedad, esto ha permitido que la industria fitness crezca, a pesar de lo ocurrido con la pandemia y la afectación sufrida en el sector, se

---

---

han implementado aplicaciones y asesorías virtuales las cuales han sido una nueva manera para que las personas realicen actividad física de manera constante en su casa o en el lugar que cada uno lo quiera hacer, por tal motivo este servicio fue de gran ayuda para las empresas y para los usuarios.

De acuerdo con lo anterior, la tecnología ha sido de mucha ayuda para el crecimiento de la industria pero también ha sido un competidor grande para las empresas que no están a la vanguardia de ella, debido al fácil acceso de estos elementos tecnológicos la asistencia a gimnasios tiende a disminuir, lo cual hace pensar que estos recintos tienden a desaparecer en un futuro, por ello se debe proyectar estos lugares a una actualización de sus servicios y la forma de funcionamiento implementando los avances tecnológicos que están contribuyendo a la actividad física y el deporte.

Por otro lado, las nuevas tendencias de tener una vida saludable y un cuerpo sano, es una gran ayuda para el crecimiento de la industria, por ello se debe implementar nuevos programas de actividad física para fomentar y proporcionar opciones, para lograr atraer a los usuarios hacia estas tendencias, esto permitirá que las empresas crezcan y se optimicen con los avances de la sociedad, haciendo que la ejercitación y la asistencia a estos recintos sea habitual y permanente, obteniendo así un beneficio mutuo, que conlleve al crecimiento social, fortaleciendo la economía de la industria, la salud y bienestar de las personas.

Esta industria, da la pauta para hacer un análisis a fondo de la competencia más cercana a la propuesta, es así como se hablaría únicamente del centro de entrenamiento funcional por llamarlo así, ya que no tiene ningún nombre reconocido, es poco tiempo que lleva en funcionamiento, esta sería prácticamente la competencia para la organización, teniendo en cuenta que ofrece algunos de los servicios y es la única en el municipio. No obstante,

---

---

examinando detenidamente esa sería la única ventaja que tienen, porque con relación a su infraestructura no existe un espacio amplio y adecuado que permita realizar bien las actividades del gimnasio, es un apartamento al cual se le hicieron algunas adecuaciones para que funcione, al no tener suficiente espacio es limitado el grupo de personas para realizar una sesión, por lo cual se utilizan espacios públicos para hacer algunas actividades, generando un poco de incomodidad al momento de realizar ese desplazamiento.

Por otro lado, como es trabajo funcional se realiza una ejercitación con el propio peso corporal, no se necesita de muchos objetos para trabajar, pero si es necesario contar con alguna herramientas o materiales que contribuyen y hacen más fácil la ejercitación y permiten lograr los objetivos y tener resultados con más facilidad.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el GIMNASIO SOMA F&S tiene muchos puntos a favor para ser una empresa que genere un gran impacto social como también se obtengan buenos resultados económicos, ya que en comparación con la competencia se tendrá un mejor espacio para realizar diferentes actividades, contara con servicios extra además de ejercitarse, como lo es zonas húmedas, recepción, cafetería, zona de musculación, zona de trabajo funcional y zona de ejercicios aeróbicos, como también se contara con un personal capacitado en todas la áreas de la actividad física y el deporte, para brindar un servicio acorde con las necesidades y objetivos de cada cliente.

---

Fuente: elaboración propia

## **Plan Estratégico**

### **Figura 3**

#### **Análisis FODA GIMNASIO SOMA F&S**

---

**FORTALEZAS**

**OPORTUNIDADES**

---

- 
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buena infraestructura y excelentes espacios para realizar diversas actividades de ejercitación.</li> <li>➤ Grupo de trabajo capacitado profesionales y con experiencia en actividad física, danza, deportes,</li> <li>➤ Objetivos claros de la empresa.</li> <li>➤ Basarse en un plan de negocios estructurado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ser el mejor gimnasio del sector, promoviendo la actividad física, el deporte y los buenos hábitos y estilos de vida saludable</li> <li>➤ Generar convenios con entidades públicas y privadas para crecer institucionalmente, y prestar nuevos servicios en otras áreas como la formación deportiva, la rehabilitación física, danza, teatro, cultura y programas sociales</li> </ul> |
|---|--|

---

### **DEBILIDADES**

- Inexperiencia al momento de manejarla y darle el rumbo que se quiere para que tenga un buen funcionamiento.

### **AMENAZAS**

- Centro de entrenamiento funcional (competencia).
- Poco conocimiento en la región de la importancia de la actividad física en el desarrollo de las personas como también en el avance de la comunidad a través del ejercicio y el deporte.
- El municipio no tiene una cultura física por ello se corre el riesgo de no tener los clientes suficientes para generar ganancias

---

Fuente: elaboración propia

### ***Misión***

Somos un Gimnasio, que brinda espacios para el desarrollo corporal a los usuarios, mediante la actividad física en sus diferentes formas, generando hábitos y estilos de vida saludable para la comunidad, como también se fomentará la práctica deportiva mediante una orientación física acorde a las necesidades y características de cada individuo.

### ***Visión***

Ser el mejor gimnasio de la región, el cual preste sus servicios con calidad, amabilidad y con objetivos claros para mejorar la calidad de vida de los usuarios mediante la actividad física

**Tabla 6***Plan de marketing*

---

<i>Producto o servicio</i>
<p>Se prestara un servicio de actividad física en diferentes formas como lo son; musculación, entrenamiento funcional, actividades aeróbicas como rumba, aeróbicos, spinning, step, se realizara controles periódicos de cómo va el plan de entrenamiento dependiendo de los objetivos y las metas propuestas para cada usuario teniendo en cuenta la orientación del instructor, se realizaran diversas actividades extra como lo son caminatas, salidas ecológicas, ciclo paseos, concursos, en otras, las cuales servirán para que los usuarios se motiven y no únicamente se ejerciten de forma convencional en un gimnasio, por el contrario, realicen otras actividades que les beneficiara tanto para su desarrollo físico, social y la salud, como también para su desarrollo personal.</p> <p>Asimismo, al tener un espacio amplio se tiene el servicio de zona húmeda en donde esta los baños, vestidores y duchas, el cual permitirá a los usuarios comodidad al momento de alistarse para iniciar la sesión y también asearse y arreglarse al finalizar, esto genera comodidad para ejercitarse con tranquilidad y bienestar, además, se tiene una recepción en la cual se brindara información acerca de la organización y todos los servicios que presta, así como orientar si hay algún desconocimiento en cuanto al gimnasio y sus beneficios, por último se cuenta con una cafetería en la cual se puede consumir alimentos saludables acorde con las necesidades requeridas por el cuerpo antes, durante y después de la sesión, este será el lugar preciso para descansar tener interacción social con los demás usuarios y se promoverá hábitos alimenticios precisos para mejorar la salud de los usuarios y la comunidad en general</p>

---

---

***Precio.***

---

Para obtener todos los servicios que presta el GIMNASIO SOMA F&S el usuario deberá aportar o invertir, en primera medida una inscripción la cual tiene un costo de \$ 20.000, este valor será para el chequeo general, la realización del plan de entrenamiento que necesita el usuario y recibir un kit de entrenamiento el cual será una tula, toalla y una carimañola.

La mensualidad sería de \$ 40.000 que será para la utilizar todos los espacios y actividades programadas por el gimnasio durante 30 días, como también al finalizar los 30 días se realizará un chequeo para mirar el plan de entrenamiento y conocer si está teniendo resultados o se debe ajustar en algo.

La tiquetera tendrá un costo de \$ 60.000 consta de 30 sesiones de entrenamiento o actividad programada, es decir una sesión de aeróbicos, rumba, step, entre otros, esta tendrá un tiempo límite de utilización de 60 días.

La sesión de entrenamiento o la asistencia a alguna actividad programada por el gimnasio tendrá un costo de \$ 5.000 por los cuales podrá utilizar las instalaciones por un tiempo de 2 horas, pasado este tiempo deberá salir del establecimiento.

Entrenamiento personalizado tendrá un costo de \$ 50.000 el cual tendrá una duración de 30 días, una vez finalizado este tiempo se deberá pagar nuevamente este valor, este consta de una orientación únicamente al usuario para que cumpla un objetivo claro, los chequeos serán una vez por semana, adicionalmente se le brindada orientación en cuanto a la alimentación y una dieta específica para lograr lo propuesto.

El costo total es debido a los servicios que se prestaran como lo son; asesoría personalizada, acompañamiento en cada sesión de entrenamiento, orientación en alimentación, dieta teniendo

---

---

en cuenta los objetivos a lograr, por lo anterior el servicio prestado es más costoso, como también los beneficios a recibir.

Para que la empresa pueda funcionar y no tener ningún contratiempo en cuanto a la parte económica, se debe tener un número aproximado de 150 usuarios, cancelando la mensualidad de \$ 40.000, obteniendo un ingreso de \$ 6.000.000 los cuales serán utilizados para cumplir con los gastos, como son: pago a instructores, pago canon de arrendamiento, pago personal administrativo, publicidad, mantenimiento del local y máquinas, financiamiento eventos deportivos que también generan ingresos dependiendo de las circunstancias, imprevistos, todas estas salidas se deben cumplir para que la empresa marche de la mejor manera.

---

### ***Plaza.***

---

La ubicación del GIMANSIO SOMA F&S es en la carrera 5 No. 7-20 en el barrio El Progreso del municipio de Aldana, consta con dos pisos y un patio trasero, un lugar amplio el cual permite realizar diversas actividades de forma cómoda acordes a las necesidades de cada usuario, cada espacio está destinado y adecuado para realizar una actividad específica

---

### ***Promoción***

---

Para el primer mes de funcionamiento se realizará la promoción 2x1 en la mensualidad, la inscripción seguirá en el mismo precio, además recibirán su kit de entrenamiento.

También se realizará el 20% de descuento en grupo de 10 personas.

Si se quiere pagar varios meses por adelantado se realizar un descuento.

4 a 5 meses 10%

6 a 9 meses 20%

10 meses en adelante 30%

---

---

Se realizará convenios institucionales para prestar el servicio, este sería una atención a todos sus empleados los cuales tendrán un descuento especial al pagar el valor total del servicio, siempre y cuando se cumpla con un número mínimo de usuarios, este número será dependiendo del total de trabajadores que tenga la institución u organización, la forma de realizar estos acercamientos será mediante una propuesta escrita la cual tendrá plasmado los servicios, beneficios y valores, dependiendo de la institución, además se podrá llegar a un acuerdo mediante un dialogo o alianza en la búsqueda de beneficios mutuos.

---

Fuente: elaboración propia

### **Diseño de Estructura y Plan de Recursos Humanos**

Para el funcionamiento de la empresa, Gimnasio SOMA F&S es necesario tener instructores y un personal administrativo, los cuales deben estar capacitados para brindar una buena atención y orientación al usuario y en el caso de los instructores, de cómo debe ejercitarse con los elementos e implementos disponibles o sin ellos, según la condición y necesidad de cada personal.

En primera instancia se tendrá un personal administrativo encargado de la recepción y atención de los usuarios, deberá tener una buena presentación personal, ser respetuoso, amable y conocerá todos los servicios, funcionamiento, promociones que tendrá la empresa, esta persona será la primera imagen y la primera impresión que tendrá los usuarios al momento de llegar al gimnasio, además, deberá tener una capacitación en atención al cliente y orientación acerca de lo concerniente a la actividad física, como también en la organización de evento y actividades deportivas, las cuales serán realizadas eventualmente por la empresa.

Los instructores, deberán tener una buena presentación personal, profesional en deportes, actividad física o áreas afines, los conocimientos y experiencia laboral debe ser básica para la



orientación y atención de los usuarios sea optima, para que así se pueda cumplir con las expectativas y objetivos personales de cada usuario, también los instructores deben tener conocimiento en la formación deportiva en diferentes deportes, ya que se brindara entrenamientos personalizados en cuanto a musculación y deportes, los cuales serán orientados al alto rendimiento, además, deberán conocer sobre la realización de eventos deportivos los cuales serán organizados por la empresa con la intención de promover el deporte y la actividad física en el municipio.

En la parte de gerencia y administración de la empresa, debe ser un profesional con conocimientos en el área de actividad física y deporte, para que conozca del tema y como se debe intervenir con la población interesada en hacer parte de la organización, debe ser un profesional con conocimientos en la dirección de empresas de este tipo para que la lleve por el camino del logro de su misión y visión, cumplir con las expectativas que se tienen, como también lograr que los usuarios obtengan los resultados que pretenden a nivel personal, por otro lado tener un buen liderazgo para que el rumbo de la empresa sea acorde a lo pretendido, planear, organizar proyectos deportivos y eventos los cuales serán realizados por la empresa, además debe tener buenas relaciones personales para que así se pueda realizar alianzas estratégicas y puedan proyectar a la empresa, todas estas características son fundamentales para que la empresa pueda funcionar teniendo en cuenta la forma de guiarla y posicionarla a nivel regional como se pretende.

### **Plan Financiero**

Para poner en marcha la empresa Gimnasio SOMA F&S, se realizará una inversión inicial de treinta millones de pesos (\$30.000.000), los cuales se destinarán a máquinas, elementos y adecuación del espacio para la instalación y funcionamiento del gimnasio, adecuación oficina

(computador, impresora, papelería), publicidad que se va a realizar para promocionar la empresa y que tenga acogida en la comunidad del municipio.

La inversión inicial será de la siguiente manera:

### **Tabla 7**

#### *Plan financiero*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Publicidad	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Elementos oficina	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Elementos de chequeo y control de usuarios.	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Elemento y accesorios de trabajo funcional.	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Máquinas y elementos de musculación.	1	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
Adecuación del espacio.	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 30.000.000</b>

**Fuente: elaboración propia**

Como se ha planteado en algunos ítems anteriores, estos valores y la descripción inicial tendrá un análisis y actualización al momento de dar inicio o aplicación a la propuesta.

### **Conclusiones y recomendaciones**

#### *Conclusiones.*

Para el buen funcionamiento de la empresa Gimnasio SOMA F&S, es pertinente la elaboración de este plan de negocios, ya que, por medio de este, se puede realizar una planeación la cual será utilizada para prestar un servicio de calidad y así permanecer en el mercado, como también se tendrá una proyección de la empresa y posicionarla a nivel regional.

Estas conclusiones y recomendaciones se definirán cuando este elaborado totalmente el plan, por el momento se puede concluir que esta organización deportiva si debe y puede tener este plan de negocios con miras prestar un servicio de calidad y permanecer en el mercado.

### ***Recomendaciones***

Para el funcionamiento de una empresa de este tipo, se debe tener en cuenta un estudio previo de las posibilidades de la rentabilidad del mismo, es así como se tendrá un desarrollo definido mirando los pros y contras que se pueden presentar, por ello es importante la planeación del negocio para que este tenga el crecimiento que se quiere.

### **Describir el Equipo Empresarial**

Los encargados de iniciar la empresa Gimnasio SOMA F&S, en primera instancia serán dos, uno responsable de la parte administrativa y el otro responsable de la parte de atención a los usuarios como instructor.

### ***Administración***

Cumplirá las veces de gerente y contador de la empresa, se desempeñará como recepcionista, afiliación e inscripción de usuarios, será la primera impresión de la empresa, también se desempeñará algunas funciones en orientación de actividades del gimnasio, pero será de manera esporádica dependiendo de la cantidad de usuarios presentes.

### ***Instructor***

Desempeñara las funciones de atender a los usuarios en cuanto a la orientación sobre los servicios que ofrece el gimnasio, además será el encargado de realizar los chequeos permanentes que se hace a los usuarios, también debe realizar los planes de entrenamiento dependiendo del servicio que adquiera el usuario, debe ser cordial, amable y presto para atender las necesidades que requieren los usuarios.

### **Relacionarían Administración Deportiva, Formulación Proyectos y Plan de Negocios**

El proceso académico en administración deportiva ha sido muy enriquecedor, ya que en todo su desarrollo sus diferentes áreas a contribuido al crecimiento personal y académico, para

llevar a cabo una formación acorde con las necesidades de la población, aprovechando cada conocimiento adquirido y moldeándolo en pro de hacer un aporte desde la educación física a la sociedad más específicamente al municipio de Aldana – Nariño, es así como de esta manera se brindara nuevas opciones para que desde el deporte, la recreación y la actividad física la comunidad crezca y tenga un desarrollo integral para mejorar su calidad de vida.

De esta manera, la administración deportiva a orientado la formulación de un proyecto empresarial, el cual funcionara en el municipio de Aldana – Nariño, este se denomina plan de negocios gimnasio SOMA – F&S, que esta direccionado a brindar a la comunidad un espacio acorde para suplir las necesidades de los habitantes en sus distintas edades y géneros, siendo así un proyecto ambicioso y que generara un gran impacto en la sociedad, ya que sería el primero de su clase, es así como se pretende hacer un cambio en los estilos de vida, teniendo un proceso formativo en el deporte y la actividad física, haciendo que estos sean habituales en la vida de las personas, todo esto ha sido construido y realizado mediante los diferentes conocimientos adquiridos en el proceso académico que se está culminando.

Por otro lado, la administración deportiva abre nuevas opciones para el desarrollo de otras actividades, como lo son eventos deportivos, asesorías y formulación de proyectos deportivos, todo esto teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos, de esta manera el crecimiento de la sociedad a través del deporte y la actividad física se realizara de una manera acorde y bien direccionada con objetivos claro y alcanzables dependiendo de lo que se quiera obtener, por lo tanto los beneficios que se alcanzaran serán conforme lo planeado, logrando así un gran impacto en la comunidad del municipio generando cambios paulatinos a medida que transcurra el tiempo del desarrollo de cada proyección.

Por otro lado, es importante resaltar el impulso que se tiene para crear emprendimientos y generar empresas deportivas, todo esto gracias a la formación académica recibida, la cual permite intervenir en nuevos espacios, que generen un crecimiento profesional, además que esto causa un impacto en la sociedad y en espacial en la comunidad de la región, ya que en ella el deporte es muy relegado y no se le da la importancia y el apoyo que debe tener, es así como la creación de un empresa brindara nuevas opciones de crecimiento y desarrollo para el municipio, generando nuevos espacios para la salud y bienestar de los ciudadanos, además de dar un primer paso para aportar al avance de la sociedad desde la educación física y todo lo relacionado con ella.

## Conclusiones

El desarrollo del plan de negocios a servido para orientar el Gimnasio SOMA F&S, de tal manera que cuando vaya a funcionar, cada uno de los servicios que se presten estén acordes con las necesidades de los usuarios, de esta manera se obtendrá los beneficios y rendimiento económico que se pretende para que la empresa sea rentable.

El impacto social que genera una empresa pionera en una región o comunidad en la cual no cuenta con un espacio óptimo para la actividad física debidamente orientada a las necesidades de los habitantes, es de gran beneficio para cada uno de ellos, es así como la incursión en la industria fitness y la orientación de como tener un cambio en los hábitos y estilos de vida saludable, teniendo claro los objetivos a lograr, es así como la comunidad del municipio de Aldana tendrá grandes ganancias en cuanto al mejoramiento de su salud por los servicios y actividades que se tendrá en la empresa.

La elaboración de un plan de negocios, teniendo en cuenta el proceso educativo de la administración deportiva, ha abierto un sin número de posibilidades en cuanto al crecimiento del deporte en la región, ya que, al crear empresa a través de él, se promueve el desarrollo social, los buenos hábitos, mejoramiento de salud, creación de espacios de sano esparcimiento, entre otros, brindando así un avance de la comunidad hacia el bienestar y el progreso de esta.

### **Recomendaciones**

Para la elaboración de un plan de negocios en el campo del deporte y la actividad física, debe estar direccionado al impacto social que este va a tener, ya que mediante este se verá reflejado el trabajo y los beneficios que se obtendrán a través de él, de esta manera se puede generar mucho más rendimiento de la empresa.

Un plan de negocio para una empresa deportiva se debe realizar teniendo en cuenta los gustos y preferencias del sector o el lugar en el que se lo vaya a realizar, de esta manera se podrá obtener más beneficios y así el crecimiento de la empresa será mejor, obteniendo más ganancias, a través de los servicios o productos que se ofrezcan.

### Referencias Bibliográficas

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamenton de administración*. Mexico : Person.
- Avendaño, D. (24 de Febrero de 2017). Negocios del sector fitness cogen cada vez mas fuerza. *El Tiempo*, pág. 1.
- BodyTech. (07 de 06 de 2021). *BodyTech*. Obtenido de BodyTech:  
<https://bodytech.com.co/blog/entrenamiento/entrenamiento-funcional-109/>
- Cesar, T. B. (1998). *Las entidades sin animo de lucro. Camara de comercio de Bogota*. Bogota.
- Chiavenato, I. (2009). *Administraion de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw Hill.
- Chulvi-Medrano, I. (2007). El entrenamiento físico personalizado en la mejora de la salud y el rendimiento deportivo. . *Efdeportes*, 1.
- EcuRed. (07 de 06 de 2021). *EcuRed*. Obtenido de EcuRed: <https://www.ecured.cu/Gimnasio>
- Hernandez, S. (2011). *Introduccion a la administracion. Teoria general administrativa: origen, evolucion y vanguardia*. Mexico.: Mc Graw Hill.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Medellin: Instituto Tecnico Metropolitano.
- Koenes, A. (1994). *El plan de negocios: Guias de gstion de la pequeña empresa* . Madrid: Diaz de Santos .
- Koontz, H. (2012). *Administracion una perpectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw Hill.
- Landa, M. I. (2009). Subjetividades y consumos corporales: un analisis de las practicas dle fitnessen España y Argentina. *Razón y Palabra*, 1-34.
- López, M. D. (2011). *Planeación estrtegica fundamnetos y casos*. Bogota : Ediciones de la U.



- OMS. (26 de 11 de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Ortega, R. (1992). *Medicina del ejercicio fisico y del deporte para la atención a la salud*. Madrid: Diaz de Santos SA.
- Paris, F. (2011). *Planificacion estrategica en la organizaciones deportivas*. Bacelona: Paidotribo.
- RAE. (07 de 06 de 2021). *Real Academia de la Leguna Española*. Obtenido de Real Academia de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/ejercicio>
- Rincón, C. A. (2013). Entrenamiento personalizad: estructura de entrenamiento. *Efdeportes*, 1.
- Stutelly , R. (2000). *Plan de negocios la estrategia inteligente* . Mexico : PEARSON Educacion .
- Torrente Bayona, C., & Bustamante , L. E. (1998). *Las entidades sin animo de lucro*. Bogota : Camara de comercio de Bogota.