

Diseño Modelo de Negocio para Centro de Acondicionamiento Integral de Salud.

Sincelejo, Sucre.

Jorge Mario Verbel Sequeda

Instituto de Educación Física y Deporte, Universidad de Antioquia

Especialización en Administración Deportiva

Marta Ligia Rendón Martínez

29 de noviembre de 2021

Resumen

La siguiente monografía presentada como trabajo de grado llamada Diseño Modelo de Negocio para Centro de Acondicionamiento Integral de Salud en la ciudad de Sincelejo - Sucre consiste en una propuesta del modelo Canvas para la oferta de servicios de casos clínicos en enfermedades crónicas no transmisibles, para personas que deseen mejorar su condición física o aquellas que practiquen cualquier actividad física o deporte y se encuentre en proceso de rehabilitación; con una atención y mejora de la salud con estándares de alta calidad. Este proyecto surge bajo necesidad de mejorar la calidad de vida y la salud de los habitantes de este municipio y para su puesta en marcha se cuenta con varios socios que aportaran el 100% de la inversión total y para imprevistos que surjan se solicitara apoyo de una entidad financiera.

The following monograph presented as a degree work called Business Model Design for Integral Health Conditioning Center in the city of Sincelejo - Sucre consists of a proposal of the Canvas model for the offer of services of clinical cases in chronic non-communicable diseases, for people who wish to improve their physical condition or those who practice any physical activity or sport and are in the process of rehabilitation; with an attention and improvement of health with high quality standards. This project arises under the need to improve the quality of life and health of the inhabitants of this municipality and for its implementation there are several partners who will contribute 100% of the total investment and for unforeseen events that arise, support from a financial institution will be requested.

Palabras Clave

Administración deportiva

Organización deportiva

Modelo de negocio

Idea de negocio

Acondicionamiento integral

Salud

Contenido

Introducción	
Justificación.....	8
Objetivo.....	10
Objetivos Específicos	10
Marco de referencia o antecedentes	11
Marco situacional	16
Marco teórico	17
Administración	17
Administración deportiva	17
Organización deportiva	18
Modelo de negocio	19
Idea de negocio.....	21
Centro de acondicionamiento físico integral.....	21
Salud.....	23
Estructura del modelo de negocios.....	23
Componentes del Modelo CANVAS.....	23
Segmento de mercado.....	24
Propuesta de Valor.....	24
Canales de distribución.....	24
Relaciones con los clientes.....	25
Fuentes de ingresos	25
Recursos claves	25
Actividades claves.....	25
Red de alianzas o socios claves.....	26

Estructura de costos.....	26
Estructura modelo de negocios aplicado al centro integral de salud.....	27
Segmento de mercado.....	27
Propuesta de Valor.....	28
Canales.....	28
Indirectos	28
Relación con los clientes	29
Fuentes de Ingreso	30
Recursos claves.....	31
Actividades claves	32
Estructura de costes.....	33
Proyección de ventas	35
Lienzo modelo de negocios.....	36
Misión.....	36
Visión	37
Relación entre administración deportiva y un modelo de negocio.....	38
Conclusión	40
Recomendaciones.....	41
Referencias Bibliográficas	43

Lista de Tablas

Tabla 1. Modelo de negocios según autores	199
Tabla 2. Estimado de costos para clientes – persona natural	30
Tabla 3. Estimado de costos clientes – persona jurídica.....	330
Tabla 4. Inversiones iniciales	33
Tabla 5. Proyección de costos y gastos.....	344
Tabla 6. Proyección estimada de ventas para el año 2022.....	355
Tabla 7. Proyección estimada de ventas años 2023 a 2026	366

Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación geográfica de Sincelejo	166
Figura 2. Secuencia del Lienzo para la creación de un Modelo de Negocio.	277
Figura 3. Lienzo del modelo Canvas	377

Introducción

En la presente monografía a desarrollar se presenta un modelo de una idea de negocio de un centro de acondicionamiento integral para la salud en la ciudad de Sincelejo – Sucre enfocado en multiservicios de casos clínicos en enfermedades crónicas no transmisibles, como la obesidad, el sedentarismo, la hipertensión entre otros, deportistas y personas que deseen mejorar su condición física y practiquen cualquier actividad física o deporte y se encuentre proceso de rehabilitación; con una atención con estándares de alta calidad.

Los centros de salud, que encontramos en Colombia, son muestra de la importancia que requiere hoy los individuos en el cuidado de su salud, es por esto la necesidad de diseñar un modelo de un centro de acondicionamiento integral que evalúe y controle cada caso específico de los usuarios y este a su vez cumpla con los requerimientos legales y llene las expectativas y satisfaga las necesidades de cada persona que lo requiera.

Asimismo, en medio de este flagelo que se vive ocasionado por la pandemia del Covid 19, las ideas de negocios y reinventarse es una salida y resurgir en medio de un mercado golpeado, pero que no deja de ser competitivo y genera ideas dinámicas que conllevan a reestructurar negocios y planes para el engranaje de entrar en competencia dentro de un mercado cambiante y dinámico. Por consiguiente, nace la idea de crear un centro de acondicionamiento integral para la salud en el municipio de Sincelejo, que busca innovar, y beneficiar a la población prestando un servicio basado en estándares de calidad, así como el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y posiblemente al departamento de Sucre al mostrar este tipo de propuestas.

Justificación

La propuesta sustentada en esta monografía tiene como finalidad diseñar un modelo de negocio para un centro de acondicionamiento integral para la salud en la ciudad de Sincelejo – Sucre. Esta propuesta surge de varios aspectos tales como, los retos que afrontan las naciones y cada continente de manera global desde sus perspectivas y factores determinantes, cada gobernanza, teniendo en cuenta su potencial como país desarrollado o en proceso de desarrollo. Surge, asimismo esta propuesta, al tener en cuenta aspectos relacionados con los cambios climáticos que agobian organizaciones, comunidades y estos países y claro, en este momento no se puede dejar a un lado el flagelo del Covid 19, el cual ha generado innumerables factores que afectan a las personas como lo son la desigualdad económica, problemas de salud, procesos educativos en las escuelas e instituciones y específicamente relacionados con nuestro campo, el de la educación física, el deporte y la actividad física.

En este sentido, cada país asume un modelo de cuidado y a su vez de reactivación económica de manera progresiva, con el ánimo de disminuir la mortalidad de sus habitantes y contrarrestar los contagios de manera preventiva y Colombia ha sido como un país ejemplar del manejo que se le ha dado a la pandemia del Covid 19, sin embargo a pesar de diferentes estrategias establecidas, los índices de contagio han aumentado así como la tasa de mortalidad de su población y las secuelas que deja la enfermedad en los que la padecen.

Por consiguiente, cada departamento que conforma el país ha ido creando sus propias estrategias de reactivación económica, conllevando a las personas a reinventar modelos de ideas de negocio; con el ánimo de contribuir a nuevos modelos de mercado de manera global, tomando fuerza las estrategias de mercado, por medio de las redes sociales y la web, haciendo que de alguna u otra el mercado no se detenga.

Por lo cual y en medio de una incertidumbre entre datos estadísticos de subidas y bajadas de la economía y bajo la necesidad de emprender y crear espacios innovadores que impacte en la salud del departamento de Sucre; nace la idea de diseñar un modelo de negocios para un centro de acondicionamiento integral para la salud en el municipio de Sincelejo, donde por medio de un lienzo de Canvas y el análisis de cada uno de sus componentes se pueda evidenciar la importancia que para el campo de la actividad física tiene innovar y prestar un servicios con estándares de calidad, que al final se vean reflejados en mejoras para la vida de sus habitantes y por ende de la región.

Objetivo

Diseñar un modelo de negocio para un centro de acondicionamiento integral para la salud en el municipio de Sincelejo – Sucre

Objetivos Específicos

Determinar la importancia de un centro de acondicionamiento integral para la salud, en el municipio de Sincelejo.

Describir cada uno de los componentes de un modelo de negocios con relación a un centro de acondicionamiento para la salud.

Socializar la propuesta de modelo con las personas y la comunidad que puede beneficiarse de esta propuesta.

Marco de Referencia o Antecedentes

Para la realización del marco de antecedentes, se tomaron como referencia cuatro modelos de negocios enfocados en la actividad física, deporte, salud, belleza, entrenamiento, entre otros aspectos, dichos centros de entrenamiento o deportivos tratan de integrar estos esquemas, como un conjunto indispensable para el beneficio a la salud y el deporte, así mismo dirigen su oferta o servicios a varios grupos de individuos, sin importar sus condiciones sociodemográficas.

A nivel internacional, este tipo de centros o negocios se ha vuelto una práctica bastante común, se escogió como ejemplo un estudio de factibilidad para la creación de un centro deportivo integral para jóvenes, adultos, y adultos mayores, en la parroquia San Camilo del Cantón Quevedo Ecuador, autor Aguayo (2013) el cual trata de un centro deportivo integral que tiene como propuesta cambiar el concepto de gimnasio por centro deportivo, brindando, a la comunidad varios servicios en un mismo lugar como lo son asistencia de gimnasio, nutrición, terapia física y áreas deportivas, con la finalidad de que la comunidad pueda tomar conciencia de los beneficios de un estilo de vida más sano. Para la puesta en marcha del proyecto se consideró una inversión inicial en la cual, el 42% es capital propio y el 58% financiado por banco, la cual se estimó se recuperaría en un plazo aproximado de un año y 6 meses, con una utilidad necesaria para el primer año, en este sentido se consideró un proyecto viable desde el punto de vista económico.

Por otra parte, en el mismo país se propone un estudio de factibilidad para la creación de un centro de rehabilitación, entrenamiento y acondicionamiento físico, para el adulto mayor, ubicado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua Ecuador, por Vivianco (2012); en esta investigación se propone determinar la viabilidad técnica, económica y financiera, para la

instauración del centro, dado que se pretende con este mejorar la calidad del vida del grupo poblacional mencionado, donde son más frecuentes ciertas condiciones físicas y enfermedades, dado que en los centros residenciales donde suelen recibir algún tipo de atención para esa población, se brindan otros cuidados o atenciones; adicionalmente a su rehabilitación se pretende que encuentren un espacio de entretenimiento y acondicionamiento físico , que les permita mejorar su calidad de vida, permitiéndoles convivir y disfrutar de una manera adecuada de su tercera edad, para conocer la efectividad del proyecto, se realizaron encuestas a un grupo de potenciales clientes y según los resultados, un gran porcentaje estaría dispuesta a obtener los servicios ofrecidos, del mismo modo se notó también que existe una gran demanda del tipo de servicios y cierta insatisfacción por los ya recibidos.

De la misma forma, se tomó el análisis del modelo de negocio actual y propuesta de modelo estratégico del océano azul para el complejo deportivo municipal Eduardo Latorre Alcoy por Sánchez (2019) de Valencia España, el cual permitió analizar el modelo de negocio actual de este gimnasio de la ciudad de Alcoy realizando un Business Model Canvas y un análisis estratégico completo y a partir de allí finalizar con una DAFO en forma de resumen que permita aplicar la teoría del océano azul para intentar obtener una propuesta de un nuevo modelo innovador para esta empresa. Al finalizar el plan de acción propuesto para el complejo deportivo tendrá un nuevo Model Business Canvas, diferente al de sus inicios gracias a las nuevas estrategias de océano azul, que permitirá diferenciarse del resto de competidores, asegurando un futuro próspero y siendo esta referencia para los demás gimnasios.

En el ámbito nacional, se tomó como referencia un estudio de investigación o propuesta de modelo de negocio para el centro de entrenamiento Revolution realizada por Rojas (2020) en la ciudad de Medellín, Este surge en respuesta a una necesidad que tiene el club deportivo de

ampliar sus fuentes de ingresos y así poder financiar sus actividades deportivas y competitivas. El club se propone recibir ingresos de su centro de entrenamiento, que le permita seguir manteniendo las necesidades de sus deportistas y el deporte que enseñan, “Ultimate Frisbee”, que ha permitido a sus deportistas competir a nivel nacional e internacional y ofrecer sus servicios adicionalmente al público en general con la intención de maximizar las ganancias, enfocados en la metodología Canvas, que le permita establecer una estrategia integral para el club. Como resultado al modelo Canvas se obtuvo el análisis que arroja una maximización en las ganancias sobre los ingresos del club; el cual arroja una utilidad que supera los costos asociados al negocio.

Por otra parte en la ciudad de Bogotá, Pardo (2014), propone un modelo de negocio titulado D-Total Training, en el cual se propone la creación de un centro de acondicionamiento físico cuyo objetivo está encaminado a mejorar la calidad de vida de jóvenes y adultos, prevención de enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) y generación de hábitos de vida saludable a través de un entrenamiento físico apoyado en el servicio de clases grupales; adicionalmente se incluirán clases de danza, como el atractivo principal del centro, sin dejar de lado el entrenamiento tradicional y de esta forma tratar de romper con el esquema que ya se tiene establecido del ejercicio o entrenamiento donde solo se deben realizar rutinas de ejercicios, o rígidos programas de entrenamiento, para conocer la aceptación del proyecto, se realizó una encuesta para identificar preferencias de un grupo de personas en cuanto al tipo de ejercicio que realizan, y en el resultado, se evidencia según la autora que existe un interés por practicar además del ejercicio algún tipo de danza folclórica o baile, en clases grupales.

Así mismo en la ciudad de Cali, Morales y Valencia (2019) proponen un modelo de negocio para la creación de un gimnasio de Crossfit en la comuna 15, enfoca su proyecto en

ofrecer servicios de entrenamiento de alta intensidad en uno de los sectores más populares de la ciudad; tratando de llegar a clientes en edades entre los 18 a 35 años con la finalidad de mejorar su calidad de vida y sus condiciones físicas. Para desarrollar esta propuesta se tienen en cuenta la viabilidad financiera, el análisis de mercado, estructura organizacional haciendo uso del modelo de negocio Canvas. De este proyecto se concluyó que es viable ya que los establecimientos deportivos como los gimnasios y box de Crossfit se encuentran en un mercado emergente, dado que muchas personas están conscientes de cuidar su físico por salud o estética; adicionalmente el análisis financiero realizado indico que el proyecto es viable.

A nivel regional, los centros de acondicionamiento físico apuestan por ofrecer una diversidad de servicios de acuerdo con su cultura y necesidades, en este sentido, se tomaron las siguientes propuestas orientadas a la creación de centros integrales en ofrecer servicios de salud, deporte y estética. El primero basado en un análisis de viabilidad para la creación de un centro de acondicionamiento físico y estético, realizado por Alvarado y León (2008) el cual los autores proponen realizar en la ciudad de Cartagena de Indias, un centro de acondicionamiento donde se ofrecen servicios estéticos dirigidos tanto a personas nativas como a turistas; en este centro se incluyen servicios que van desde cirugías con servicios pre y post operatorios, cosmetología, acondicionamiento físico, diseños de sonrisa, entre otros, además de ser incluidos dentro de paquetes turísticos.

El segundo fundamentado en la creación de un centro de rehabilitación, alto rendimiento, medicina deportiva y estético con aplicación de técnicas innovadoras Physical Health Center Spa realizado por Tatis, Mejía y Quintana (2011) ofrece los servicios de rehabilitación física, estética y entrenamiento en niños, adolescentes y adultos con un enfoque multidisciplinario. Para ver la viabilidad se formulan unas propuestas comerciales, se organiza un listado de necesidades y

gastos, así como su rentabilidad en el tiempo. En ese orden de ideas y teniendo en cuenta que los autores manifiestan la no existencia de un centro con servicios como los mencionados, en un mismo lugar, son relevantes ambas propuestas mencionadas y su puesta en marcha en dicha ciudad pensando en el bienestar económico y social de la región.

A nivel regional en la ciudad de Riohacha, Guajira Ballesteros (2015) plantea la creación y ejecución de un centro de esparcimiento pase gol el cual busca llegar a la población infantil dado que la ciudad tiene déficit de espacio adecuado para la práctica del deporte y la mayoría de los niños se ven obligados a realizarlos en lugares no adecuados; por lo tanto esta empresa busca a través de una infraestructura deportiva completa ofrecer un servicio de esparcimiento en formación destinados a niños, niñas y jóvenes brindando la oportunidad de ver el deporte como una forma de aprovechar su tiempo libre y adquirir mejores hábitos de vida; teniendo en cuenta que en la ciudad no cuenta con el espacio para la práctica del deporte, se construye un modelo de negocio adecuado sostenible y estable centrado en una propuesta de valor con viabilidad técnica y financiera, pase gol proyecta las ventas anuales necesarias para los primeros 5 años la cual son necesarias para la estabilidad y sostenimiento del negocio.

A manera de conclusión, teniendo en cuenta los modelos de negocios tomados como referencias o antecedentes para la propuesta del centro de acondicionamiento integral, se puede anotar la importancia de la existencia de estos centros o modelos de negocios, dado que cumplen un papel primordial en cada una de las comunidades donde se encuentran establecidos o donde se pretenden llevar a cabo, de acuerdo a los autores, lo que se busca es satisfacer o abarcar necesidades implícitas en los diferentes espacios de la sociedad, desde los niños hasta los adultos mayores todos los seres humanos necesitamos de la actividad física y de un centro ya sea de

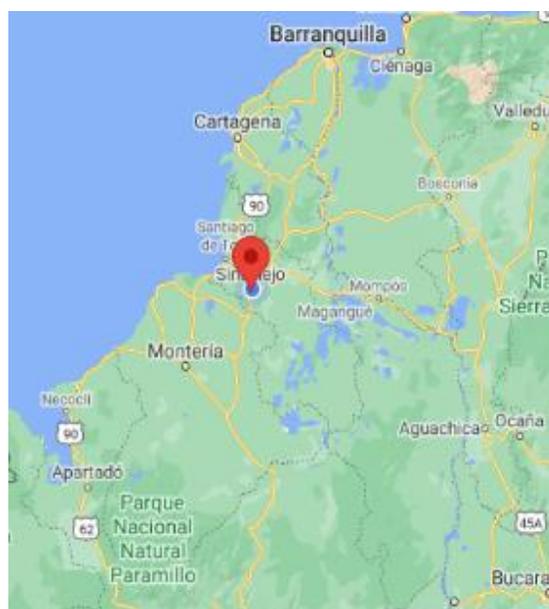
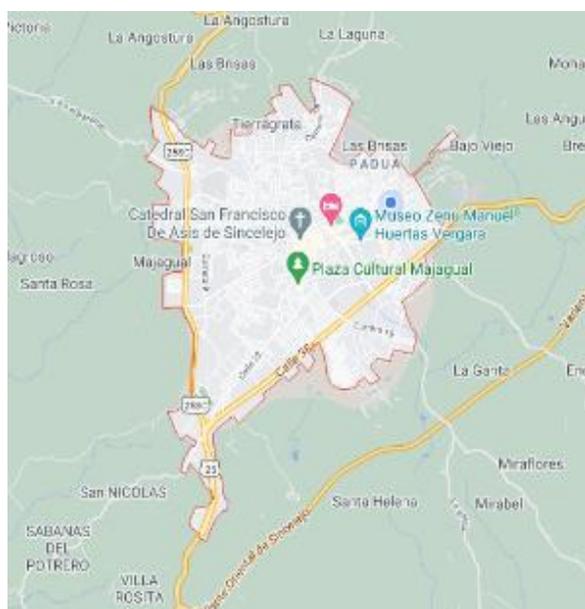
acondicionamiento que apunte a mejorar las condiciones de salud, así como la prevención de enfermedades, y por lo general este tipo de servicios es obviado pensando que solo a las entidades de salud les corresponde cuidar del bienestar y salud de las personas, así mismo brindan una oportunidad de esparcimiento y mejora en la calidad de vida.

Marco Situacional

El centro de acondicionamiento integral se pretende implementar en la ciudad de Sincelejo, el cual limita Al Sur con el municipio de Sampués y con el departamento de Córdoba, al oeste con los municipios de palmito y Tolú, al Norte con los municipios de Tolú y Tolviejo, al este con los municipios de Corozal y Morroa. Sincelejo se encuentra ubicado a 987 km de la Capital de la República, a 459 km de Medellín, a 140 km de Montería, a 220 Km de Barranquilla, a 180 Km de Cartagena y a 40 Km del Puerto de Tolú (Alcaldía de Sincelejo, 2021).

Figura 1

Ubicación geográfica de Sincelejo



Fuente: Alcaldía de Sincelejo (2021). Página web.

Marco Teórico

Para la elaboración del siguiente marco teórico, se tomaron diversos conceptos relacionados directamente con un modelo de negocio, enfocado en conceptos generales de administración, organización deportiva, administración deportiva, y acondicionamiento integral para la salud; lo cual permitirá diseñar el modelo de negocios de un centro integral para la salud.

Administración

Para la definición de este concepto se encuentran diversos autores que desde hace varios años han estudiado el tema y a pesar de que los conceptos suelen ser diversos, apuntan hacia el mismo fin, y dejan clara la importancia del manejo adecuado y oportuno de recursos.

Según los autores Hitt, Black y Lyman (2006) el concepto de administración se enfoca en un proceso que organiza y utiliza conjuntos de recursos, que se encuentran orientados hacia el logro de metas, para lograr de manera exitosa dentro de la organización, por su parte Chiavenato (2004) menciona cuatro aspectos fundamentales para el éxito de una buena administración, planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos, ambos conceptos enfocados hacia el logro de metas y el cumplimiento de un propósito.

Por consiguiente, la administración se puede definir como el manejo y organización de los recursos disponibles en una organización, de tal manera que se puedan utilizar eficaz y eficientemente, de lo cual va a depender el éxito de la organización.

Administración Deportiva

La Administración deportiva nace de la necesidad de darle un mejor uso a los recursos orientados al deporte o a las empresas que tengan como razón de ser el deporte, actualmente estas organizaciones pueden estar siendo dirigidas por administradores que poco conocen del

deporte, o deportistas que poco conocen de la administración, por tanto, no hay un equilibrio que nivele los conocimientos necesarios para el adecuado manejo de éstas.

Por otra parte, al revisar el concepto de gestión deportiva, se encuentra que este corresponde al conjunto de procedimientos, metodologías, comerciales y de mercadeo, que tienden a lograr un mayor nivel de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva (Aragón, 1991).

Por tanto, teniendo en cuenta los conceptos de administración y gestión deportiva, se puede concluir que la administración deportiva, es un proceso organizado y estructurado, encaminado al logro de los objetivos de una organización, en el cual se da un adecuado manejo de recursos, lo anterior, enfocado a instituciones deportivas o al desarrollo de actividades o eventos deportivos.

Organización Deportiva

De acuerdo con Bonilla (2020) “La organización deportiva se establece como el conjunto de actividades necesarias para la utilización correcta de espacios del deporte, para permitir que los usuarios desarrollen sus actividades en las mejores condiciones posibles” (p. 24).

Adicionalmente, el autor anterior indica que una organización deportiva cumple unas funciones de tipo reguladora en el deporte, de manera disciplinaria o sancionatoria, de los deportistas que incumplan dichas reglas, de acuerdo con unos parámetros o reglamentos establecidos en cada disciplina deportiva.

En ese orden de ideas, una organización deportiva permite establecer y evaluar el reglamento de una disciplina deportiva, ya sea individual o colectiva, con la finalidad de cumplir unos estatutos establecidos dentro de las normas y reglamentos del deporte.

Modelo de Negocio

En la actualidad muchas personas planean tener algún día su propio negocio, y este a su vez promete ser la clave del éxito, y solo parece ser suficiente si se tiene una idea que jamás se le haya ocurrido a nadie, pero de ahí a llevarla a cabo y mantenerla en el tiempo, es donde inicia el verdadero reto; mantener los clientes, innovar, investigar, el valor agregado, en fin, mantener una estrategia o un plan de trabajo trazado que permita mantenerte en el mercado.

Según Llorens (2010) en su artículo titulado una perspectiva al concepto de modelos de negocio, todo modelo de negocio deberá siempre ir acompañado de una estrategia para ser exitoso además requiere de un crecimiento con el paso del tiempo, durante el cual será necesario realizar ajustes y retroalimentación, adicionalmente, hace énfasis en que lo fundamental, es entender que un modelo de negocio debe ser dinámico, el cual va cambiando permanentemente con base a los cambios del medio, debe innovar, y tener en cuenta todo lo aprendido en el camino.

Por otra parte, los autores Palacios y Edison (2010) sostienen que El modelo de negocio, se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Estos autores relacionan diversos conceptos del modelo de negocio, los cuales se relaciona a continuación:

Tabla 1

Modelo de negocios según autores

Autor	Definición
Al-Debei et al., (2008)	Mutaz M Al-Debei, Ramzi El Haddadeh El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en

	<p>el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. 2008, 1-11(p. 11)</p>
Zott y Amit, (2009)	<p>Christoph Zott, Raphael Amit</p> <p>“Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades.”. Zott, C., & Amit, R. 2009. 108-121 (p. 110)</p>
Demil y Lecocq (2009)	<p>Benoît Demil, & Xavier Lecocq</p> <p>“Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia”. Demil, B., & Lecocq, X. 2009. 86- 107 (p. 87)</p>
Salas (2009)	<p>Vicente Salas Fumás</p> <p>Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado.</p> <p>Salas Fumás, V. 2009., 122-143 (p. 122)</p>
Ricart (2009)	<p>Joan Enric Ricart</p> <p>Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones. Ricart, J. E. 2009.12-25 (p. 14)</p>
Osterwalder y Pigneur (2009)	<p>Alexander Osterwalder e Yves Pigneur</p> <p>Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2009. 14 (p. 14)</p>
Svejenova et al., 2010)	<p>Silviya Svejenova, Marcel Planellas, Luis Vives</p> <p>Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor. Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L, 2010. 43, 408-430 (p. 409)</p>

Fuente: Palacios y Edinson (2011)

En ese orden de ideas, a manera de conclusión y teniendo en cuenta los diversos conceptos de los autores, se puede sugerir que un modelo de negocio es el conjunto de decisiones que una organización determina para ofrecer sus servicios, atraer a sus clientes, crear sus productos, innovar, alcanzar sus metas, hacer sus negocios y alcanzar su éxito, lo cual va a definir el impacto de éste en la sociedad.

Idea de Negocio

De acuerdo con el Ministerio de Educación Perú (2009) una idea de negocio consiste, en una descripción precisa de lo que será un negocio; por lo tanto, se requiere tener en claro lo que se desea llevar a cabo, puesto que una idea de negocio debe cubrir unas necesidades de los posibles clientes y adicional a esto cumplir con las expectativas de utilidades del negocio.

Una idea de negocio hace referencia también a la prestación de un servicio a su negocio creado con la finalidad de obtener beneficios, así mismo debe llevar implícito una propuesta de valor que le lleven a ganar un posicionamiento comercial, este puede o no ser ofrecido a un público específico, en para de satisfacer sus necesidades (Ruiz, 2020).

En este sentido, una idea de negocio se fundamenta en elementos determinantes entre lo que se desea ofertar, el cumplimiento y la satisfacción de las necesidades de los posibles usuarios, adicionalmente debe contar con un valor agregado, para sobresalir de las competencias que existan en el mercado.

Centro de Acondicionamiento Físico Integral

En el año 2001 el Gobierno Nacional expide la ley 729, del 2001, por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia. Estos establecimientos dada su naturaleza deberán contar con una gran variedad de profesionales del deporte y la salud.

En estos establecimientos se realizan entre otras acciones:

- Elaboración de programas y prescripción de actividad física.
- Evaluación del estado de salud de las personas y recomendaciones específicas para cada caso.
- Dirección, control y seguimiento de las actividades.
- Asesoría profesional de primera calidad que aclara y resuelve todo tipo de inquietudes en cuanto al ejercicio físico y salud se refiere.

Los Centros de Acondicionamiento y Preparación Físico, CAPF,

son establecimientos que prestarán un servicio médico de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control, y demás actividades relacionadas con las condiciones físicas, corporales y de salud de todo ser humano, a través de la recreación, el deporte, la terapia y otros servicios fijados por autoridades competentes y debidamente autorizados, orientados por profesionales en la salud, que coordinarían a licenciados en educación física, tecnológicos deportivos y demás personas afines que consideren que el tratamiento o rehabilitación de la persona se realice (Congreso de Colombia, 2001, p. 17).

Por otra parte, RAE (2021) define el concepto Integral, como

(...) lo que comprende todos los elementos o aspectos de algo. En este sentido para construir el concepto de centro de acondicionamiento físico integral, se puede indicar que hace referencia a establecimientos que además de prestar servicios relacionados con la protección, prevención, recuperación, rehabilitación y control, adicionan servicios adicionales y de acuerdo con las necesidades de la población, que ya han sido identificadas en la comunidad y brinden bienestar. (Párr.1)

Salud

De acuerdo con la RAE (2021) salud significa “conjunto de condiciones físicas en que se encuentra un organismo en un momento determinado” (Párr. 1).

De acuerdo con lo indicado, por la definición más importante e influyente en la actualidad respecto al concepto de salud es la de la Organización Mundial de la Salud: “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Alcántara, 2008, p. 112)

Por tanto, teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se puede asumir que salud además de ser bienestar para un conjunto de condiciones que puede presentar un individuo a nivel físico, mental y social, podría comprenderse de manera subjetiva, para quienes se sientan en plenitud, pero puedan presentar alguna patología.

De acuerdo a los conceptos mencionados, se puede llegar a concluir que desde la administración de cada recurso, la forma como este se gestiona y utiliza en pro de buscar un beneficio para el deporte, o actividades relacionadas con este, así como la utilización de sus espacios u escenarios, se puede organizar y crear un modelo de negocio, en el cual se organice de manera estratégica la prestación de uno o varios servicios, que lleven como propósito beneficiar a la comunidad en general y a su vez proporcione bienestar y salud, en todos sus aspectos. Siempre y cuando se conserve una ruta o plan de trabajo que permita seguir retroalimentando e innovando en la prestación de su servicio.

Estructura Del Modelo De Negocios

Componentes del Modelo CANVAS

De acuerdo con Greenwald (2013) citado en Gallego (2016) Osterwalder construyó un modelo encaminado hacia nueve bloques temáticos, que agrupan las principales variables de un

negocio. En el lienzo, el elemento clave es la propuesta de valor, también encontramos el segmento de mercado, canales de distribución, clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas y finalmente estructura de costos.

Segmento de Mercado

Para conocer el nicho de mercado, se hace indispensable segmentar los clientes con la finalidad de conocer las oportunidades de alcance del negocio; como se había mencionado la propuesta de valor es importante, pero los clientes merecen ser el centro de cualquier modelo, siendo estos la razón de ser. Por lo general los proyectos se enfocan al producto y no al cliente, olvidando que éste es quien pagara por el producto o servicio, por lo que es importantes encontrar una propuesta de valor para los clientes.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor debe estar bien definida y tener una idea innovadora, pues esto será lo que nos diferencie de la competencia y lo haga atractivo a los clientes. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la idea debe coincidir con las necesidades de los clientes, ya que por muy buena que sea si no hay clientes no servirá de nada; ambos deben estar sincronizados clientes y propuesta de valor.

Canales de Distribución

En este elemento se involucran los canales a través de los cuales se van a llegar a los clientes con la propuesta de valor (venta y posventa); es necesario delimitar los canales de comunicación, distribución y publicidad, pues estos serán importantes para el fortalecimiento de la marca. Los canales se pueden combinar entre directos, indirectos propios y de socios, teniendo en cuenta que habrá unos canales que permitirán tener más efectos y más ganancias que otros; el

truco consiste en encontrar un equilibrio para integrarlos de tal forma que el cliente conozca el producto y los ingresos aumenten.

Relaciones con los Clientes

Las relaciones pueden ser personales, automatizadas, a través de terceros, individuales, colectivas o una relación entre ambas; lo importante es identificar como se puede conectar la propuesta de valor con el cliente. En este punto es importante, dejar definido cómo se van a captar los clientes, cómo se van a fidelizar los usuarios y de qué manera el modelo va a incentivar las ventas.

Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos son los resultados de los demás módulos, la cual se hace necesario tenerlo claro desde el inicio, y cuáles serán estas fuentes de ingresos no es necesario que sean definitivas, porque con el paso del tiempo el modelo debe evolucionar y estas también; cabe anotar que es importante tener en cuenta que, así como aumentan los ingresos también los aumentan los gastos.

Recursos Claves

Estos recursos que se necesitarán serán indispensables para el funcionamiento de la idea; son el cómo se va a hacer la propuesta de valor y con qué medio contará, es decir humanos, tecnológicos, físicos. De este elemento dependerá que el negocio sea solvente no tanto por su éxito en el mercado y sus clientes, sino porque entre mayores sean los recursos mayores serán las necesidades financieras, intelectuales, de acuerdos con terceros entre otros.

Actividades Claves

Están darán valor al servicio, es una de las piezas más complicadas, para lo cual se hace necesario identificar qué actividades se deben ejecutar y que pasos se deben seguir para que el

modelo puesto en marcha funcione de la mejor forma, de acuerdo con los diferentes servicios se deberá organizar diferentes actividades en caminadas al buen funcionamiento.

Red de Alianzas o Socios Claves

Se deben tener claro, los socios y contactos con que se harán las alianzas para el negocio, es decir definir las estrategias para atraer y sostener relaciones entre profesionales que podrían ser potenciales socios o proveedores; así mismo se hace necesario el concepto de personas expertas que aporten al modelo y que a su vez contribuyan a posibles asociaciones y convenios que aporten al modelo a su buen funcionamiento.

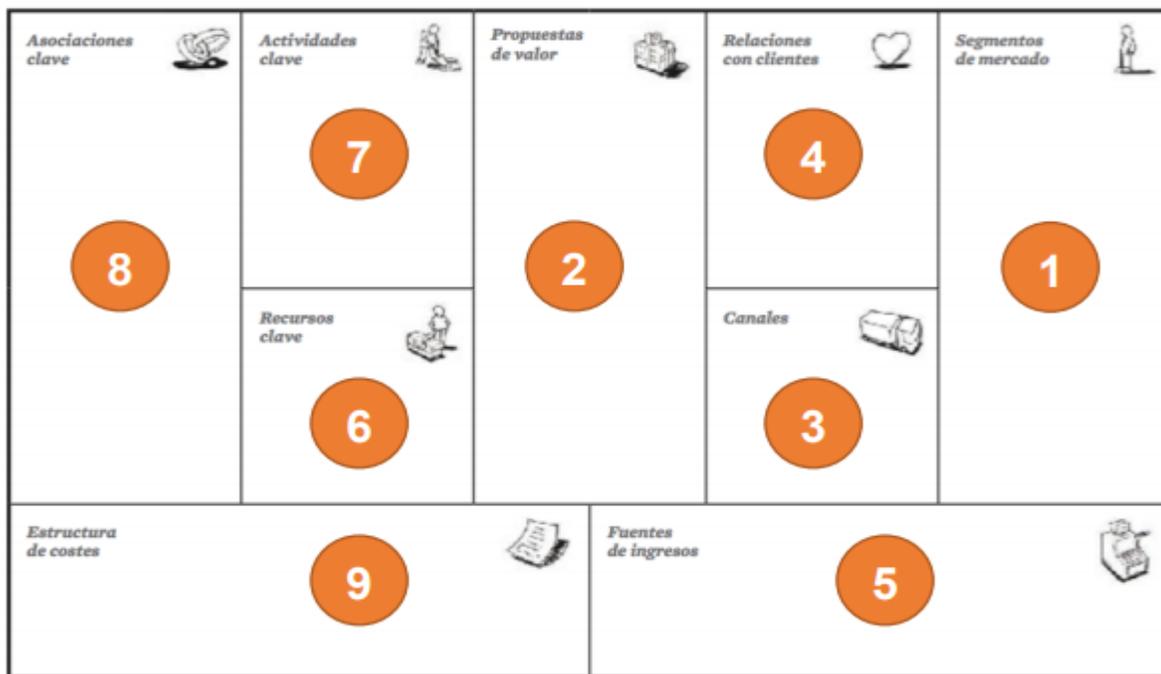
Se hace necesario para las empresas tener asociaciones que conduzcan a optimizar el modelo de negocio y de esta manera mitigar riesgos o adquirir recursos, en este sentido Pigneur y Osterwalder, (2011) citados en Gallego (2016) plantean cuatro tipos de asociaciones claves alianzas entre empresas no competidoras; asociaciones estratégicas entre empresas competidoras; las alianzas estratégicas, que son empresas asociadas para crear nuevos modelos de negocio, y las relaciones con proveedores para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Estructura de costos

En este punto se organizan e identifican los costos asociados a la puesta en marcha y funcionamiento del negocio, teniendo en cuenta los resultados que se pretenden alcanzar, sabiendo de antemano que la idea de esta estructura es organizar el negocio de tal forma que se obtengan resultados deseados, sin olvidar que más que la reducción de los costos, lo más importante son los servicios que se ofrecen. En este contexto, se determinarán los costos fijos y costos variables que tendrán para el modelo de negocio.

Figura 2.

Secuencia del Lienzo para la creación de un Modelo de Negocio.



Fuente: Pigneur y Osterwalder (2011).

Estructura Modelo de Negocios Aplicado al Centro Integral de Salud

Segmento de mercado

Para la propuesta del modelo de un centro de acondicionamiento integral para la salud, el segmento de mercado que se tiene previamente identificado, será una población comprendida en edades entre los 14 y los 35 años, direccionando los servicios a estudiantes, deportistas, empleados, empresas y personas que tengan el hábito de hacer actividad física; y un segundo grupo en edades comprendidas entre los 36 y los 65 años, donde los servicios se enfoquen más en el mejoramiento de la salud, la actividad física, promoción de la salud y prevención de enfermedades crónicas no transmisibles, que se localicen en el Departamento de Sucre.

Propuesta de Valor

Para el caso puntual del Centro de acondicionamiento integral para la salud, la propuesta de valor estará enfocada en la prestación del servicio, para lo cual el usuario podrá contar con acceso a paquetes, programas, rutinas de ejercicios dirigidas, atención específica para casos clínicos en enfermedades crónicas no transmisibles, consultas con profesionales en el área de la salud, al igual se contará con una plataforma virtual, donde podrán encontrar su plan o programa de entrenamiento, historial clínico y además permitirá agilizar los procesos administrativos como lo son: turnos, citas, pagos online, todos estos servicios los podrá encontrar en un solo lugar, para su comodidad y fácil acceso, permitiendo reducir los costos a los usuarios al momento de su desplazamiento.

Canales

Actualmente las redes sociales, son de gran ayuda para la masificación de la información y la publicidad, por lo tanto, el centro de acondicionamiento utilizara este tipo de plataformas para la divulgación, publicidad o entrega de información relevante a los clientes. Por ello el centro contara con los siguientes canales directos e indirectos. Directos: redes sociales WhatsApp, Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, la página web y una aplicación móvil, el cual permita que los usuarios tengan acceso a su cuenta en su dispositivo móvil, desde cualquier lugar.

Indirectos

Estos canales de distribución se caracterizan por utilizar intermediarios para poder brindar u ofrecer un producto o servicio al consumidor final; estos a su vez pueden ser cortos o largos, dependiendo del número de intermediarios que se utilicen en la cadena. Para este caso se utilizarán como intermediario entidades cuya razón de ser sea la prestación del servicio de salud

y se llevarán a cabo por medio de convenios que se gestionaran con EPS, adicionalmente clientes pertenecientes a medicina prepagada, clínicas y cualquier otro plan complementario a los sistemas del sector salud; con la finalidad que estos paquetes pueden llegar a los usuarios que lo requieran y sean identificados por el medio del sistema de salud que estos utilizan.

Relación con los clientes

Dentro de la relación con los clientes, el aspecto más importante se encuentra en el personal de apoyo, (entrenadores, médicos, fisioterapeutas, psicólogos, trabajadores sociales, nutricionista, personal de servicios generales), para lo cual es indispensable que el equipo de trabajo cuente con las herramientas necesarias y a su vez se apoye de manera mutua con el fin de complementarse en las distintas áreas de la salud que manejan, aportando a satisfacer las necesidades de los pacientes; de acuerdo a lo argumentado por Carballeda (2001) se han realizado diversos estudios referentes a la interdisciplinariedad utilizadas en las prácticas de los servicios de salud, en los cuales se han destacado primordialmente lo esencial de dar respuesta a las demandas que deben suplir los equipos asistenciales.

Cabe resaltar, que la comunicación, la confianza, el liderazgo, el apoyo y conocer el trabajo de cada uno también es importante para poder complementarse y ofrecer un servicio integral a los usuarios; así mismo los colaboradores deben conocer el funcionamiento del centro con el propósito de que puedan brindar la información o inquietudes frente al usuario, además contarán con capacitación en servicio al cliente con orientación al servicio con la finalidad de ofrecer la mejor atención posible; no solo en el cumplimiento de las necesidades sino en la superación de las expectativas.

Fuentes de Ingreso

Para el modelo de negocio que se propone, los ingresos provendrán de la venta de servicio a los usuarios, los convenios con clínicas, EPS y medicina prepagada. En este sentido, se elaboró una plantilla de precios teniendo en cuenta un costo estimado por paquetes básicos.

Tabla 2.

Estimado de costos para clientes – persona natural

Servicio	Precio promedio mensualidad
Paquete General, incluye valoración por médico, nutricionista, 6 sesiones por mes, una duración de 45 minutos, con un entrenador semi personalizado y uso ilimitado de máquinas por 6 días al mes.	\$ 60.000
Paquete Premium, incluye valoración por médico, nutricionista, 8 sesiones por mes, una duración de 45 minutos, con un entrenador semi personalizado y uso ilimitado de máquinas por 6 días, con acceso a 4 sesiones grupales dirigidas al mes.	\$70.000
Paquete Platino, incluye valoración por médico, nutricionista, y fisioterapeuta u otro profesional de acuerdo con el caso, 10 sesiones por mes, de duración 45 minutos, con un entrenador personalizado. Con acceso a 8 sesiones grupales dirigidas al mes.	\$ 80.000
Paquete Golden, incluye valoración por medico deportólogo, nutricionista, fisioterapeuta, u otro profesional de acuerdo con el caso, 16 sesiones por mes, duración 1 hora, con un entrenador personalizado y uso de máquinas ilimitado, con acceso a todas las clases sesiones dirigidas.	\$90.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

Estimado de costos clientes – persona jurídica

Servicio	Precio promedio mensualidad
Paquete General, incluye valoración por médico, nutricionista, 6 sesiones por mes, una duración de 45 minutos, con un entrenador semi personalizado y uso ilimitado de máquinas por 6 días al mes.	\$ 52.000

Paquete Premium, incluye valoración por médico, nutricionista, 8 sesiones por mes, una duración de 45 minutos, con un entrenador semi personalizado y uso ilimitado de máquinas por 6 días, con acceso a 4 sesiones grupales dirigidas al mes.	\$60.000
Paquete Platino, incluye valoración por médico, nutricionista, y fisioterapeuta u otro profesional de acuerdo con el caso, 10 sesiones por mes, de duración 45 minutos, con un entrenador personalizado. Con acceso a 8 sesiones grupales dirigidas al mes.	\$ 68.000
Paquete Golden, incluye valoración por medico deportologo, nutricionista, fisioterapeuta, u otro profesional de acuerdo al caso, 16 sesiones por mes, duración 1 hora, con un entrenador personalizado y uso de máquinas ilimitado, con acceso a todas las clases sesiones dirigidas.	\$75.000

Fuente: *Elaboración propia*

Recursos claves

Los recursos claves para la ejecución del centro, se encuentran distribuidos en 3 grupos principales, los cuales vienen a ser:

1. Recursos Humanos: Todo el personal relacionado con la prestación del servicio: personal administrativo, personales profesionales de la salud, entrenadores, personal de servicios generales.
2. Recursos Físicos: para este centro se hacen necesarias unas instalaciones debidamente acondicionadas, para la comodidad del usuario, con espacios para las máquinas de ejercicios, consultorios médicos, recepción, baños y casilleros para personal administrativo y público, parqueaderos.
3. Tecnológicos: cabe mencionar que no se dejarán de lado los recursos tecnológicos para la implementación, mantenimiento y uso de las plataformas o redes sociales, estos recursos serán un complemento a la prestación del servicio por medio de un contacto más permanente con los usuarios para buscar la fidelización de estos con el centro.

Actividades Claves

Gestión del cliente. La gestión del cliente se puede definir como aquel proceso o conjuntos de esfuerzos o estrategias que realiza una empresa, para brindar un excelente servicio y que van orientadas a la fidelización del cliente. La actividad principal y razón de ser del centro de entrenamiento, viene a ser la gestión del cliente, dado que es la esencia del servicio, y punto focal de la propuesta de valor.

Alianzas con entidades promotoras de salud. Acuerdo que realizan varias empresas de diferentes sectores, con la finalidad de obtener beneficios mutuos y poder brindar calidad en los servicios a sus clientes, dado que con estas alianzas se pueden recibir mejores precios o servicios incluidos en un mismo lugar (Economipedia.com, 2021).

Esta alianza es importante para el sostenimiento del centro, ya que a través de estas se podrán en gran medida sostener y mantener el centro, por tanto, se incluye como una de las actividades claves de gran importancia.

Estas alianzas serán de esenciales dado que acordarán el apoyo mutuo entre el centro de salud y las entidades promotoras de salud, compartiendo beneficios para los usuarios, económicos para las entidades y posicionamientos en el mercado.

Organización de la programación y agendamiento de citas. Teniendo en cuenta la situación actualmente por pandemia, es indispensable mantener organizado el aforo máximo de las instalaciones, así como las citas de acuerdo con las agendas y tiempos de los profesionales de la salud, teniendo en cuenta que de esta parte depende en gran medida el correcto funcionamiento del sitio y la satisfacción del cliente o usuario se incluye como actividad clave.

A partir de la reactivación de los servicios a su normalidad, por el tema de aforos, el agendamiento de citas seguirá de la misma forma, a través de la plataforma y aplicación.

Manejo y gestión de las redes sociales. Se presentaron anteriormente las redes sociales como canales de comunicación y/ o información, así mismo se hará uso de la plataforma web, WhatsApp, pautas publicitarias. En ese sentido no se pueden dejar de lado en las actividades claves, ya que de ello viene a depender que tanto se da a conocer el centro por este medio de masificación.

Asociaciones clave. Deben estar orientadas a la gestión y venta de servicios, sin dejar de lado la promoción de éstos.

Directores, gerentes y/o propietarios de clínicas y EPS. Estas asociaciones son fundamentales ya que de esta se tiene planeado obtener una fuente significativa de ingresos y esta a su vez permitirá generar ganancias para ambas partes.

Estructura de Costes

El modelo de Canvas, planteado para esta idea de negocio no entra a profundizar ya que hacen parte del plan de negocio como tal y lo que el trabajo realizado no pretende profundizar en este aspecto; en ese orden de ideas los costos que se indicarán a continuación solo serán útiles para valorar el modelo de negocio, las cuales vienen a ser, inversiones iniciales, proyección de ventas y proyección de costos y gastos.

Tabla 4.

Inversiones iniciales

Ítem	Inversión
Estudio de mercado	\$ 500.000
Máquinas de spinning	\$ 25.000.000

Máquinas caminadoras	\$ 70.000.000
Pesas y mancuernas	\$ 12.000.000
Arriendo	\$ 9.000.000
Publicidad y señalización	\$ 2.000.000
Pagos asesores	\$ 5.000.000
Pago de nomina	\$ 14.000.000
Servicios públicos	\$ 4.000.000
Equipos tecnológicos	\$ 9.000.000
Aires acondicionados y ventiladores	\$ 10.000.000
Sillas y escritorios	\$ 4.500.000
Mantenimiento de plataforma y redes sociales	\$ 1.000.000
Total	\$166.000.000

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 5.

Proyección de costos y gastos

Costos variables	2022	2023	2024	2025	2026
Asesores	\$ 6.000.000	\$ 7.200.000	\$ 10.200.000	\$ 13.800.000	\$ 15.000.000
Imprevistos	\$ 3.600.000	\$ 4.320.000	\$ 6.120.000	\$ 8.280.000	\$ 9.000.000
Costos fijos					
Costos variables	2022	2023	2024	2025	2026
Arriendo	\$ 108.000.000	\$ 129.600.000	\$ 183.600.000	\$ 248.400.000	\$ 270.000.000
Impuestos	\$ 12.000.000	\$ 14.400.000	\$ 20.400.000	\$ 27.600.000	\$ 30.000.000
Nomina	\$ 168.000.000	\$ 201.600.000	\$ 285.600.000	\$ 386.400.000	\$ 420.000.000
Servicios públicos	\$ 48.000.000	\$ 57.600.000	\$ 81.600.000	\$ 110.400.000	\$ 120.000.000
Papelería	\$ 2.400.000	\$ 2.880.000	\$ 4.080.000	\$ 5.520.000	\$ 6.000.000
Aseo y cafetería	\$ 3.600.000	\$ 4.320.000	\$ 6.120.000	\$ 8.280.000	\$ 9.000.000
Mantenimiento de maquinaria y otros	\$ 8.800.000	\$ 10.560.000	\$ 14.960.000	\$ 20.240.000	\$ 22.000.000

Intereses y cuota de préstamo bancario	\$	\$	\$	\$	\$
	23.472.000	23.472.000	23.472.000	23.472.000	23.472.000
Imprevistos	\$	\$	\$	\$	\$
	12.000.000	14.400.000	16.800.000	21.600.000	24.000.000
Total	\$	\$	\$	\$	\$
	395.872.000	446.880.000	629.480.000	850.520.000	925.000.000

Fuente: Elaboración propia

Proyección de Ventas

En la proyección de venta se realizó un estimado aproximado durante los siguientes cinco años en la venta de paquetes, en las cuales durante cada año se pudieron haber mantenido, disminuido o incrementado el número de ventas. Se detalla en el primer año (2022), un estimado de mes por mes.

Tabla 6.

Proyección estimada de ventas para el año 2022

Paquete	Enero	Febrero	marzo	abril	mayo	Junio	
General	\$ 10.000.000	\$ 11.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.500.000	\$ 13.000.000	
Premium	\$ 18.500.000	\$ 20.500.000	\$ 21.500.000	\$ 22.000.000	\$ 21.000.000	\$ 21.500.000	
Platino	\$ 10.500.000	\$ 11.500.000	\$ 12.200.000	\$ 12.000.000	\$ 12.800.000	\$ 12.500.000	
Golden	\$ 9.500.000	\$ 10.500.000	\$ 11.000.000	\$ 11.200.000	\$ 10.800.000	\$ 10.900.000	
	julio	Agosto	septiembre	Octubre	noviembre	diciembre	Total
\$ 13.000.000	\$ 12.500.000	\$ 12.500.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 11.500.000	\$ 11.500.000	\$ 144.000.000
\$ 22.000.000	\$ 21.000.000	\$ 22.000.000	\$ 21.500.000	\$ 21.000.000	\$ 19.500.000	\$ 19.500.000	\$ 252.000.000
\$ 12.800.000	\$ 12.900.000	\$ 12.500.000	\$ 11.800.000	\$ 11.500.000	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	\$ 144.000.000
\$ 11.000.000	\$ 10.500.000	\$ 11.400.000	\$ 10.800.000	\$ 11.500.000	\$ 10.500.000	\$ 10.500.000	\$ 129.600.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.*Proyección estimada de ventas años 2023 a 2026*

Tipos de Paquetes	2023	2024	2025	2026
General	\$ 180.000.000	\$ 194.400.000	\$ 194.400.000	\$ 194.400.000
Premium	\$ 235.200.000	\$ 252.000.000	\$ 294.000.000	\$ 294.000.000
Tipos de Paquetes	2023	2024	2025	2026
Platino	\$ 163.200.000	\$ 172.800.000	\$ 192.000.000	\$ 220.800.000
Golden	\$ 140.400.000	\$ 162.000.000	\$ 216.000.000	\$ 230.000.000
Total	\$ 718.800.000	\$ 781.200.000	\$ 896.400.000	\$ 939.200.000

Tipos de Paquetes	2022	2023	2024	2025	2026
General	\$ 144.000.000	\$ 180.000.000	\$ 194.400.000	\$ 194.400.000	\$ 194.400.000
Premium	\$ 252.000.000	\$ 235.200.000	\$ 252.000.000	\$ 294.000.000	\$ 294.000.000
Platino	\$ 144.000.000	\$ 163.200.000	\$ 172.800.000	\$ 192.000.000	\$ 220.800.000
Golden	\$ 129.600.000	\$ 140.400.000	\$ 162.000.000	\$ 216.000.000	\$ 230.000.000
Total	\$ 669.600.000	\$ 718.800.000	\$ 781.200.000	\$ 896.400.000	\$ 939.200.000

Fuente: Elaboración propia

Lienzo Modelo de Negocios

Como complemento y dirección de un modelo de negocios es importante plantear la misión y la visión para determinar su estructura teniendo clara sus metas, sus objetivos y de esta manera cumplir con el compromiso social, la satisfacción de las necesidades de sus clientes y ser un elemento estratégico para la competencia a futuro.

Misión

El centro de acondicionamiento físico integral para la salud tiene como misión brindar servicios de salud que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, con sus

servicios, los usuarios y colaboradores se sienten a gusto. Asimismo, generar sentido de la prevención en enfermedades crónicas no transmisibles, promocionar estilos de vida saludable con base a programas que apunten a mejorar la salud, de los individuos del municipio de Sincelejo.

Visión

Para el año 2031 ser un centro de acondicionamiento físico integral para la salud reconocido por la prestación de servicios en pro de la prevención y tratamiento de enfermedades crónicas no transmisibles generando impacto social en beneficio de la calidad de vida de las personas del departamento de Sucre.

Figura 3.

Lienzo del modelo Canvas

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>Directores, gerentes y/o propietarios de clínicas y EPS</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Gestión del cliente, Alianzas con entidades promotoras de salud, Organización de la programación y agendamiento de citas, Manejo y gestión de las redes sociales</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Ofrecimiento de paquetes, programas, rutinas de ejercicios dirigidas, atención específica para casos clínicos en enfermedades crónicas no transmisibles, consultas con profesionales en el área de la salud y acceso a plataforma virtual para tramites administrativos.</p>	<p>RELACION CLIENTE</p> <p>Servicio a los usuarios de tipo asistencia personal, humanizada e incluyente</p>	<p>CLIENTES</p> <p>Hombres y mujeres de edades entre los 14 y los 35 años, enfocandonos en estudiantes, deportistas, empleados, empresas; y un segundo grupo en edades comprendidas entre los 36 y los 65años.</p>
<p>Estructura de COSTES</p> <p>Estudios de mercado, maquinas para ejercicio, arriendo, publicidad, pago de nomina, pago asesores, equipos tecnológicos, aires acondicionados, equipo de oficina, mantenimiento de redes sociales.</p>		<p>Fuentes de INGRESO</p> <p>Venta de servicio a los usuarios, los convenios con clínicas, EPS y medicina prepagada</p>		

Fuente: Elaboración propia

Relación Entre Administración Deportiva y un Modelo de Negocio

Teniendo en cuenta que la administración deportiva es la herramienta por la cual se aprovechan organizan y se da una mejor utilidad a los recursos deportivos, se hace necesario que los directivos de las empresas de deporte estén a la vanguardia, con el conocimiento, los constantes cambios de cada deporte y distintas estrategias encaminadas a sacar provecho al deporte, dándole prioridad a la organización o ente deportivo, sin dejar de lado los procedimientos, metodologías y reglamentos que propenden brindar un mejor funcionamiento y optimización de la entidad deportiva y al logro de sus objetivos.

En ese sentido, la idea de negocio que se plantea, centro de acondicionamiento integral para la salud en la ciudad de Sincelejo, se enfoca en el principio de una administración debidamente planeada y estructurada de acuerdo a las etapas de la administración, la planeación, organización, dirección y control de cada uno de los componentes organizacionales, adicionalmente, está la propuesta de valor que se incluye en el ofrecimiento de servicios que brinden un acondicionamiento integral al público en general. Cabe anotar que el departamento de Sucre no se cuenta con un centro como el propuesto, ya que este contribuye a fortalecer el deporte, la actividad física, la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles en edades tempranas, a través de los buenos hábitos alimenticio y el ejercicio, con programas que aporten a las estrategias de actividades encaminadas a mejorar la calidad de vida en la población en general por medio del deporte y la actividad física.

En ese orden de ideas, la administración deportiva enfocada en proyectos presenta la base del conocimiento para la correcta toma de decisiones al momento de crear una idea de negocio,

con apoyo de la herramienta del modelo Canvas, como esquema para identificar, diseñar, planificar, organizar y evaluar los aspectos a tener en cuenta para la puesta en marcha del centro de acondicionamiento integral para salud, aportando al crecimiento del deporte desde lo científico, los beneficios de la salud y la calidad de vida de la población en general.

Conclusión

De acuerdo al modelo de negocio propuesto se puede concluir, como el modelo Canvas es una herramienta que permite ir organizando una idea de negocio, de tal forma que exista un orden específico entre lo que se quiere lograr y como se hará, con el objetivo de ir materializando esa idea, donde los servicios que se ofrecen a los usuarios, tenga un valor agregado y lo haga atractivo frente a la competencia; en este mismo sentido, permite organizar los recursos, los ingresos, los canales de comunicación, las alianzas estratégicas y así dirigirnos a una población específica, teniendo en cuenta sus necesidades, cumpliendo con sus expectativas brindando un servicio de calidad.

El diseño e implementación de este modelo permite organizar la proyección de ventas para tener idea de la rentabilidad del proyecto en un periodo de unos cinco años, en los cuales la meta mínima es poder alcanzar el punto de equilibrio e ingresos adicionales para poder ir reponiendo el valor de la inversión tanto a la entidad financiera como a los socios inversores, factor determinante en la consolidación de una organización. Por otro lado, el modelo genera la posibilidad de que posteriormente se puede utilizar un instrumento de medición o percepción.

Por conocimiento de la ciudad y los otros servicios ofrecidos por los centros existentes, se puede apreciar o percibir que al ofrecer el servicio de la manera planteada puede ser de gran acogida. En ese orden de ideas, el centro de acondicionamiento integral para la salud, además de ser una idea de negocio innovadora en el departamento de Sucre, puede funcionar como proyecto, siempre y cuando se realicen las inversiones y gestiones necesarias para la prestación del servicio.

Recomendaciones

Con base a la información recopilada en los diferentes trabajos referenciados para la realización del modelo de negocio, se recomienda la creación de este centro de acondicionamiento, teniendo en cuenta que es una necesidad para la región caribe, el departamento de Sucre y el municipio de Sincelejo dado que actualmente no cuenta con ningún centro de acondicionamiento integral que ofrezca los servicios adicionales al entrenamiento, como lo es la atención, valoración por profesionales antes del inicio del entrenamiento y la atención de casos clínicos en enfermedades crónicas no transmisibles que permita a sus usuarios mejorar su salud con planes de ejercicios acordes a su caso en particular enfocados al mejoramiento de la salud y su calidad de vida.

Se recomienda en cuanto al ámbito administrativo, contar con profesionales que reconozcan la importancia de la administración y tengan el perfil para orientar los diferentes procesos y aspectos de la organización. Profesionales proactivos que lleven a cumplir el logro propuesto en este modelo de negocios y aporten a la consolidación de la organización como un centro competitivo en la región.

Asimismo, contar con profesionales idóneos y formados en los aspectos de la actividad física para la salud y el deporte con miras a la prestación de un servicio de calidad y ajustado a las necesidades de los usuarios y que además ofrezcan un servicio con un trato adecuado y respetuoso a los clientes, y así aportar a los objetivos de la parte física y a los organizacionales del centro.

Para la puesta en marcha del modelo de negocio del centro de acondicionamiento integral para la salud se cuenta con un grupo de cinco socios los cuales aportaran el 20% cada uno de la inversión total estimada para la puesta en marcha, adicionalmente se realizará un préstamo a una

entidad bancaria de un 15% adicional para imprevistos o gastos que surjan en la ejecución inicial del centro. Así mismo se iniciarán las gestiones de acercamiento para las alianzas estratégicas con los socios que nos apoyarán en el ofrecimiento del servicio, además de esto se consideran importante realizar las campañas publicitarias para ofrecer los servicios a través de las redes sociales. También se realizará una convocatoria para la preselección de los posibles colaboradores que harán parte del grupo de trabajo. Del mismo modo se buscará alianza con proveedores para la obtención de la maquinaria y equipos tecnológicos y prestación de los servicios.

Referencias Bibliográficas

- (10 de mayo de 2021). Obtenido de www.paho.org/es/reportes-situacion-covid-19-colombia
- Aguayo, J. (2013). repositorio.uteq.edu.ec. Obtenido de repositorio.uteq.edu.ec:
repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/4745
- Alcàntara, G. (2008). La definición de salud de la Organización Mundial de la Salud y la interdisciplinariedad. *Sapiens*, 95-96.
- Alejandra, M., & Erika, V. (2019). <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/19172>.
 Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/19172>:
<http://hdl.handle.net/10893/19172>
- Alvarado, E., & León, E. (2008). <http://repositorio.utb.edu.co/>. Obtenido de
<http://repositorio.utb.edu.co/>: <http://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/1776>
- Aragón, P. (1991). *Técnicas de Dirección y Marketing en Instituciones*. Educación Física y Deporte.
- Ballesteros, J. (2015). <https://repository.javeriana.edu.co/>. Obtenido de
<https://repository.javeriana.edu.co/>: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/16456>
- Bonilla, A. (2020). dspace.unach.edu.ec. Obtenido de dspace.unach.edu.ec:
dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7501?mode=full
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*, séptima edición. México: MacGraw- Hill.
- Congreso de Colombia. (2001). <https://www.minsalud.gov.co/>. Recuperado el 2021, de
<https://www.minsalud.gov.co/>:
https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley_0729_de_2001.pdf
- Congreso de Colombia. (2001). <https://www.minsalud.gov.co/>. Recuperado el 2021, de
<https://www.minsalud.gov.co/>:
https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley_0729_de_2001.pdf
- Economipedia.com. (2021). Alianza con entidades promotoras de salud. Página web.
<https://economipedia.com/definiciones/alianza-estrategica.html>

- Gallego, C. (2016). <https://repository.eafit.edu.co>. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co:https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11256/CarlosFelipe_GallegoRam%c3%adrez_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Gallego, C. (2016). <https://repository.eafit.edu.co>. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co:https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11256/CarlosFelipe_GallegoRam%c3%adrez_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Gallego, C. (2016). <https://repository.eafit.edu.co>. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co:https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11256/CarlosFelipe_GallegoRam%c3%adrez_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Hernández, P. (2014). <http://repositorio.uchile.cl>. Recuperado el 07 de 07 de 2021, de http://repositorio.uchile.cl:http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116648/Seminario_de_Titulo_ICMA_Pamela_Quijada.pdf?locale-attribute=en
- Hitt, M., Black, S., & Lyman, P. (2006). *Administración*, novena edición. México: Pearson Educación.
- Llorens, G. (2010). Una perspectiva al concepto de modelo de negocios.
- Ministerio de educación Perú. (2009). www.minedu.gob.pe. Obtenido de www.minedu.gob.pe:www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/06-bibliografia-para-etp/6-gipneg.pdf
- Palacios, M., & Edinson, D. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *administración y Desarrollo*, 25.
- Palacios, M., & Edison, D. (2010). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración y desarrollo - Organizaciones*.
- Pardo, D. (2014). <https://repository.usta.edu.co/>. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co:https://repository.usta.edu.co/handle/11634/4127>
- Patiño, L. (2012). <https://dspace.ups.edu.ec/>. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec:https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3825>
- Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. libros PAPP.
- RAE. (2021). <https://dle.rae.es/>. Recuperado el 07 de 07 de 2021, de <https://dle.rae.es:https://dle.rae.es/integral>
- RAE. (s.f.). <https://dle.rae.es/>. Obtenido de <https://dle.rae.es:https://dle.rae.es/salud?m=form>

- Rodríguez, P., Céspedes, A., & Panana, G. (2019). <http://repositorio.usil.edu.pe/>. Recuperado el 07 de 07 de 2021, de <http://repositorio.usil.edu.pe/>:
<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9066>
- Rojas, A. (2020). <https://repository.eafit.edu.co>. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11256>
- Sánchez, J. (10 de 09 de 2019). riunet.upv.es. Obtenido de riunet.upv.es:
<https://riunet.upv.es/handle/10251/125515>
- Sincelejo, A. d. (10 de 10 de 2021). <https://www.alcaldiadesincelejo.gov.co>. Obtenido de <https://www.alcaldiadesincelejo.gov.co>:
<https://www.alcaldiadesincelejo.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Tatis, L., Mejía, W., & Quintana, L. (2011). <http://repositorio.utb.edu.co>. Obtenido de <http://repositorio.utb.edu.co>: <http://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/879>