



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA) Administración (MBA) Administración (MBA)

Fit Home Pro

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Andrés Felipe Becerra Canal

Bogotá, D.C. 1 de febrero de 2023



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA) Administración (MBA) Administración (MBA)

Fit Home Pro
Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Andrés Felipe Becerra Canal

Bajo la dirección de:
Julian Andrés Sacristán Forero

Bogotá, D.C. 1 de febrero de 2023

Tabla de contenido

1	Descripción general del proyecto.....	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Misión y visión.....	2
1.2.1	Propósito superior.....	2
1.2.2	Misión.....	2
1.2.3	Visión	2
1.2.4	Metas y objetivos	2
1.3	Mercado objetivo	2
1.3.1	Modelo B2B:.....	3
	Modelo B2C:.....	3
1.4	Descripción de la industria o el sector	3
1.4.1	Gimnasios Tradicionales.....	3
1.4.2	Aplicaciones de Ejercicio	3
1.4.3	Entrenadores Personalizados	4
1.5	Fortalezas y competencias básicas.....	4
1.6	Licencias o permisos.....	6
2	Validación de la oportunidad	7
2.1	El cambio en los comportamientos del consumidor:.....	7
2.2	Importancia del ejercicio físico para la prevención de enfermedades	7
2.3	Piloto Fit Home Pro 2020	8
2.3.1	Inversión Inicial.....	8
2.3.2	Ingresos	8
2.3.3	Costos y Gastos.....	9
2.3.4	Resultados generales.....	9
2.3.5	Principales hallazgos del piloto	10
2.4	Modelo Canvas.....	11
2.4.1	Socios clave.....	12
2.4.2	Actividades clave	13

2.4.3 Recursos claves.....	13
2.4.4 Relaciones con clientes	13
2.4.5 Canales	14
2.4.6 Segmentos de clientes.....	14
2.4.7 Flujo de ingresos.....	14
3 Propuesta de valor	15
3.1 Perfil básico de los early adopters.....	15
3.2 Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)	16
3.3 Prototipos.....	16
3.3.1 Página de inicio.....	16
3.3.2 Selección de planes	17
3.3.3 Selección de productos con módulo de inventario en tiempo real	18
3.3.4 Resumen de pedido.....	19
3.3.5 Captar datos de cliente y creación de cuenta	20
3.3.6 Plataforma de pago	20
3.3.7 Módulo de ayuda	21
4 Plan de mercadeo.....	22
4.1 Necesidades, deseos y demandas de los clientes de la industria Fitness	22
4.2 Audiencia Objetivo	24
4.3 Productos y servicios	25
4.3.1 Alquiler de equipos de entrenamiento en casa con entrega a domicilio:	25
4.3.2 Clases Online	26
4.3.3 Sesiones de entrenamiento cargadas en la plataforma.....	27
4.3.4 Entrenamiento personalizado	27
4.3.5 Leasing de equipos de entrenamiento	28
4.3.6 Marketplace de ecosistema Fitness	28
4.3.7 Servicio de fisioterapia	28
4.4 Características del producto:	28
4.5 Beneficios del producto.....	29
4.6 Estrategia de Precios	30

4.6.1 Alquiler de equipos de entrenamiento	31
4.6.2 Servicios complementarios	33
4. Servicio posventa	34
5 Plan Financiero	35
5.1 Ingresos	35
5.1.1 Ingresos B2B & B2C	35
5.1.2 Ingresos de otros modelos operativos	37
5.1.3 Ingresos Totales.....	38
5.2 Costos	38
5.2.1 Costo de adquisición de los equipos	38
5.2.2 Costos Fijos Operativos	39
5.2.3 Gastos de ventas	39
5.2.4 Nómina de ventas.....	42
5.2.5 Costos totales	43
5.3 Gastos Administrativos.....	43
5.4 Utilidad bruta	43
5.5 EBIT	44
6 Entorno legal	44
7 Gestión y organización	45
7.1 Organigrama.....	45
7.2 Descripción de roles clave	45
Director General.....	45
Gerente de Marketing	47
Gerente Comercial	49
Gerente de Operaciones	51
7.3 Políticas de evaluación	53
8 Plan de operaciones	53
8.1 Producción.....	54
8.1.1 Alquiler y Leasing de equipos de entrenamiento.....	54
8.1.2 Clases online y sesiones de entrenamiento pre-grabadas.....	54

8.1.3 Marketplace	55
8.2 Localización	56
8.3 Inventarios.....	57
Referencias Bibliográficas	58

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Andrés Felipe Becerra Canal

Firmado en Bogotá, D.C. el 1 de febrero de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Andrés Felipe Becerra Canal

Firmado en Bogotá, D.C. el 1 de febrero de 2023

Lista de figuras

Figura 1 <i>Modelos de negocio</i>	11
Figura 2 <i>Modelo Canvas FHP</i>	12
Figura 3 <i>Customer Journey Fit Home Pro</i>	15
Figura 4 <i>Página de inicio de Fit Home Pro desde computador</i>	16
Figura 5 <i>Página de inicio de Fit Home Pro desde teléfono móvil</i>	17
Figura 6 <i>Selección de planes</i>	18
Figura 7 <i>Módulo de elección de equipos</i>	18
Figura 8 <i>Resumen del pedido</i>	19
Figura 9 <i>Datos de entrega del cliente</i>	20
Figura 10 <i>Métodos de pago</i>	20
Figura 11 <i>Módulo de ayuda y autogestión</i>	21
Figura 12 <i>Mercado Objetivo</i>	24
Figura 13 <i>Lanzamiento de modelos de negocio</i>	25
Figura 14 <i>Módulo explicativo de combos</i>	26
Figura 15 <i>Piezas para promoción en redes sociales</i>	27
Figura 16 <i>Comparativo de marcas locales en modelos tradicionales</i>	32
Figura 17 <i>Comparativo de marcas locales en modelos virtuales</i>	33
Figura 18 <i>Procesos de postventa</i>	35
Figura 19 <i>Organigrama FHP</i>	45
Figura 20 <i>Plan de operaciones para alquiler de equipos</i>	54
Figura 21 <i>Plan de operaciones para clases y sesiones grabadas</i>	54
Figura 22 <i>Plan de operaciones para modelo Marketplac</i>	55
Figura 23 <i>Cubrimiento de entregas</i>	56

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Atributos de la competencia</i> _____	5
Tabla 2 <i>Inversión inicial</i> _____	8
Tabla 3 <i>Ingresos FHP 2020</i> _____	9
Tabla 4 <i>Costos y gastos FHP 2020</i> _____	9
Tabla 5 <i>Resultados financieros generales FHP 2020</i> _____	9
Tabla 6 <i>Top 15 de las tendencias fitness</i> _____	22
Tabla 7 <i>Ventajas competitivas por servicio</i> _____	28
Tabla 8 <i>Beneficios por producto</i> _____	29
Tabla 9 <i>Precio mensual de alquiler de equipos</i> _____	31
Tabla 10 <i>Comparativo de precio con respecto a principales jugadores del mercado</i> _____	31
Tabla 11 <i>Comparativo de precios en modelos virtuales</i> _____	32
Tabla 12 <i>Promociones asociadas al alquiler de equipos</i> _____	34
Tabla 13 <i>Ingresos unitarios por tipo de plan</i> _____	36
Tabla 14 <i>Total de clientes nuevos B2C</i> _____	36
Tabla 15 <i>Total de clientes nuevos B2B</i> _____	36
Tabla 16 <i>Periodos promedio de permanencia</i> _____	37
Tabla 17 <i>Total, de ingresos B2B y BEC</i> _____	37
Tabla 18 <i>Ingresos de otros modelos operativos</i> _____	37
Tabla 19 <i>Ingresos totales</i> _____	38
Tabla 20 <i>Total de equipos a adquirir</i> _____	38
Tabla 21 <i>Costo de adquisición de los equipos</i> _____	38
Tabla 22 <i>Costos fijos operativos</i> _____	39
Tabla 23 <i>Pronóstico de ventas</i> _____	40
Tabla 24 <i>Inversiones en tecnología y pasarelas de pago</i> _____	41
Tabla 25 <i>Costos logísticos</i> _____	42
Tabla 26 <i>Nómina de ventas</i> _____	42
Tabla 27 <i>Costos totales</i> _____	43
Tabla 28 <i>Gastos administrativos</i> _____	43
Tabla 29 <i>Utilidad bruta</i> _____	43
Tabla 30 <i>EBIT</i> _____	44
Tabla 31 <i>Descripción del puesto Director General</i> _____	46
Tabla 32 <i>Descripción del puesto Gerente de Marketing</i> _____	47
Tabla 33 <i>Descripción del puesto Gerente Comercial</i> _____	49
Tabla 34 <i>Descripción del puesto Gerente de Operaciones</i> _____	51
Tabla 35 <i>Inventarios</i> _____	57

Resumen ejecutivo

Fit Home Pro es una plataforma digital que ofrece diferentes productos y servicios de la industria Fitness tales como el alquiler de equipos de gimnasio, planes de alimentación y rutinas de entrenamiento desde la comodidad del hogar. Con este emprendimiento se reducen los riesgos de bioseguridad existentes al ir a un gimnasio, se ahorra tiempo y dinero al entrenar desde casa, y se alcanzan las metas del entrenamiento al contar con planes de entrenamiento y alimentación personalizados y un Marketplace de productos relacionados con el ecosistema fitness.

El proyecto operó en Colombia desde abril de 2020 con una inversión inicial de cinco mil dólares aproximadamente, provenientes de sus 5 socios fundadores. En el MVP de 2020, Fit Home Pro logró captar 150 clientes en un modelo B2C, de los cuales 60 seguían activos para cierre de 2020. De acuerdo con los aprendizajes obtenidos en 8 meses de operación, y como objetivo de este trabajo, se plantea un plan de negocio a 3 años (a partir del 2023) que incluye nuevos modelos de negocio, un plan financiero y de marketing, así como un modelo de cultura y estructura organizacional diseñado y pensado para garantizar la rentabilidad de Fit Home Pro en ese periodo de tiempo.

Palabras clave

Industria Fitness, B2B, B2C, Marketplace.

Abstract

Fit Home Pro

In March of 2020, 5 business partners started to discuss the idea of creating a fitness platform based in Bogotá Colombia, just when online training services were starting their peak of sales in the whole history because of COVID-19. The higher purpose of the project was to let users make any space, their own gym. Fit Home pro offers a full platform in which clients can find and rent the equipment they need for their custom routines or the prerecorded ones, complementary services such as physiotherapy and nutritionist and a growing marketplace in which local sellers can publish their products to a very specialized community and customers will be able to buy clothes, wearables, food complements or any other product related to fitness industry. Fit Home pro will reach a number of 900 clients in B2C model and another 900 in B2B al a three year term, it will also reach an inventory appraised in 126.000 dollars.

Keywords

Fitness, marketplace, rent, ecommerce, B2B, B2C.

1 Descripción general del proyecto

1.1 Antecedentes

Fit Home Pro nace de una estrecha relación personal y profesional de 5 socios que además de compartir una relación laboral, compartían una amistad y un anhelo por emprender un proyecto propio donde pudieran aprovechar la dinámica de trabajo en equipo que ya traían, al igual que su experiencia en diferentes áreas de los negocios. En marzo del 2020 empiezan en Colombia las restricciones asociadas a la pandemia del COVID-19 y con ello una oportunidad específicamente en el segmento de los gimnasios, ya que estos se vieron obligados a cerrar sus instalaciones por varios meses en las que los entusiastas del ejercicio estuvieron abiertos a nuevas formas de entrena, las cuales se mantuvieron incluso cuando las restricciones gubernamentales a nivel mundial se fueron levantando.

La idea que surge de esta oportunidad es ofrecer una nueva opción al mercado Fitness colombiano que provea los elementos de entrenamiento a domicilio apoyado en un ecosistema tecnológico que complemente el alquiler con servicios de entrenamiento, alimentación y coaching no solo para clientes vistos como personas naturales, si no para empresas que quieran ofrecer a sus empleados beneficios adicionales a los considerados en los esquemas de compensación tradicionales.

Hoy, fit home pro se ha convertido en una plataforma donde se integran el alquiler de equipos para entrenamiento, un equipo de entrenadores certificados y médicos nutricionistas, un Marketplace de suplementos alimenticios, ropa deportiva, gadgets y equipos de entrenamiento y una aplicación que permite a los entrenadores evaluar el avance de los clientes y a los clientes visualizar sus rutinas y progresos.

1.2 Misión y visión

A continuación, se mencionan el propósito superior, la misión y la visión de la compañía para el periodo comprendido entre el 2023 y el 2025.

1.2.1 Propósito superior

Hacemos posible tener una vida saludable desde casa. Tu espacio tu gym.

1.2.2 Misión

Somos proveedores de soluciones de entrenamiento y vida saludable para aquellas personas que quieren mejorar o mantener su salud y calidad de vida desde cualquier lugar.

1.2.3 Visión

En 2025, Fit Home Pro tendrá al menos 900 usuarios activos en el modelo de alquiler de equipos de entrenamiento B2Cy 900 usuarios del modelo B2B a través de convenios con 50 empresas nacionales. Su inventario estará avaluado en un valor cercano a los 126.000 USD. La comunidad FHP se compondrá de un equipo de 18 colaboradores directos, una red de 170 vendedores en el modelo Marketplace y 30 aliados de servicios complementarios.

1.2.4 Metas y objetivos

Para 2025 Fit Home Pro debe cumplir con estos objetivos:

Tener 1500 clientes con suscripciones activas en Colombia en el modelo B2C.

Tener 900 clientes con suscripciones activas en Colombia en el modelo B2B.

Tiempo promedio de permanencia de las suscripciones de seis meses.

Tener un Net Promoter Score (NPS) positivo de al menos 50 puntos.

1.3 Mercado objetivo

La siguiente sección describe el mercado objetivo de Fi Home Pro en sus diferentes verticales de negocio:

1.3.1 Modelo B2B:

Empresas de al menos 50 empleados que cuenten, o tengan como meta incluir planes de compensación total¹ dando como parte de los beneficios a sus empleados un subsidio total o parcial del alquiler de equipos, los entrenamientos remotos y los planes de alimentación.

Modelo B2C:

Personas ubicadas en Bogotá, en un radio de 30 kilómetros a partir de la calle 100 con carrera 19 de los estratos 4 y 5, interesadas en el ejercicio y la vida sana, que cuentan con poco tiempo para ejercitarse y están en el segmento entre los 20 y los 44 años.

1.4 Descripción de la industria o el sector

La industria fitness está compuesta por diferentes actores y sectores: los gimnasios tradicionales, las aplicaciones, los dispositivos para el control, seguimiento y mejora del entrenamiento, la ropa deportiva, los suplementos alimenticios, los entrenadores personalizados y muchos otros.

1.4.1 Gimnasios Tradicionales

Los gimnasios tradicionales son aquellos que cobran una mensualidad para que sus usuarios tengan acceso a máquinas de ejercicio cardiovascular, pesas y clases grupales. De acuerdo con el estudio *Fitness, Industria, evolución y operadores*², publicado en 2022 por la plataforma Palco 93, esta industria venía creciendo a nivel global en sus ingresos entre 2016 (83.150 millones de dólares) y 2019 (96.685 millones de dólares).

Las restricciones de movilidad y aforo impuestas a partir del COVID-19 llevaron a que para 2020 decreciera aproximadamente en un 40% para llegar a un mínimo histórico en 2021 de 54.200 millones de dólares. Latinoamérica representaba para el 2019 un 6,4% del total de los ingresos (6.149 millones de dólares) y Colombia particularmente otro 6,4% de ese valor.

1.4.2 Aplicaciones de Ejercicio

Las aplicaciones por su parte son aquellas enfocadas en el diseño, registro y seguimiento de los planes de entrenamiento y planes alimenticios de los usuarios, además de ofrecer clases y/o entrenamientos grabados y en vivo que permitan a los usuarios acceder a ellas como y cuando quieran sin necesidad de asistir a un gimnasio. En este sector particularmente plataformas como Strava y 54D crecieron exponencialmente durante 2020, la primera es una red social en la cual principalmente ciclistas y corredores registran sus entrenamientos apoyados en una aplicación de

¹ (Delgado Planas, 2022)

² (*Facts & Figures Fitness 2022*, s. f.)

GPS y que de acuerdo con su informe anual³ llegó a 2 millones de deportistas nuevos por mes y 21,5 millones de actividades subidas por semana. 54D por su lado, “es un programa de transformación humana que rompe barreras mentales para alcanzar resultados físicos y emocionales en sólo 54 días” (Store, s. f.) con sede en Miami, Bogotá y tres en Ciudad de México ha logrado conectar hasta 34mil personas en simultaneo durante sus entrenamientos en línea con usuarios de más de 80 países. Si bien las reaperturas han impactado el crecimiento del negocio de fitness virtual demostrado en crisis como la de Peloton⁴ que resultó en el despido de 2.800 empleados, el estudio Fitness, Industria, evolución y operadores⁵, proyectó un crecimiento del negocio virtual de 2021 a 2022 en un 33% (+3.542 millones de dólares) y hacerlo consistentemente hasta 2030 llegando a los 120.370 millones de dólares.

1.4.3 Entrenadores Personalizados

Los entrenadores personalizados fueron uno de los sectores más afectados por el impacto de la pandemia del COVID-19 debido al cierre total o parcial de los gimnasios tradicionales donde se llevaban a cabo la mayoría de los entrenamientos. En este modelo, los entrenadores pagan una mensualidad a los gimnasios por utilizar sus instalaciones y equipos y así mismo estos cobran a cada uno de sus clientes (generalmente captados en estos mismos gimnasios) una tarifa mensual por sus servicios.

1.5 Fortalezas y competencias básicas

El estudio “Año Deportivo 2020” ya mencionado y realizado por Strava muestra como a partir de marzo de ese año se generó un aumento exponencial de las actividades físicas registradas en esta plataforma a nivel mundial pasando de los ~16 a los ~30 millones de sesiones para inicios de mayo. La constante en los diferentes países para el caso de la actividad física al aire libre fue una baja en el registro de actividad durante los periodos de mayor restricción o confinamientos estrictos para tener luego crecimientos inesperados cuando se relajaron las medidas. Durante esos mismos periodos de confinamiento estricto, las actividades registradas al interior aumentaron 3.9x para el caso de España, 3,3x para el caso de Italia y 2,5x para el caso de Francia, solo por poner algunos ejemplos del mismo estudio. El mismo estudio, actualizado a diciembre de 2021 (donde ya se habían eliminado o atenuado muchas medidas de distanciamiento y aforos en establecimientos) mostró como el boom del deporte se mantuvo y aumentó en un 38% en cuanto al registro total de actividades en la plataforma con respecto al año anterior y donde las categorías que más crecieron fueron el Yoga, las caminatas y el ejercicio funcional.

Por otra parte, la pandemia evidenció algunas desventajas del modelo tradicional de gimnasios, pero también nuevas oportunidades de acuerdo con las nuevas necesidades del mercado. Estos tuvieron grandes pérdidas asociadas a la cancelación o suspensión de las membresías de sus usuarios, pero ya avanzan rápidamente en la reapertura de sus sedes y en ampliar su catálogo de servicios por lo que deben ser tenidos en cuenta a la hora de cualquier

³ (SPAIN_Strava_YIS2020_PressBook_FINAL.pdf, s. f.)

⁴ Empresa dedicada a distribuir bicicletas estáticas y contenido para hacer ejercicio en casa en Estados Unidos

⁵ (Facts & Figures Fitness 2022, s. f.)p

análisis. Sin embargo, fenómenos como el trabajo remoto que se mantiene en una parte importante del mercado laboral conviven mejor con esquemas como el que plantea Fit Home que da a los usuarios la facilidad de integrar equipos, clases, avances, seguimientos y hasta compra de elementos deportivos desde la comodidad de su casa donde pasan la mayor parte del tiempo

En las investigaciones hechas por el equipo de Fit Home Pro se encontró que para marzo de 2020 no había más empresas en el mercado colombiano enfocadas en este modelo, sin embargo, muchos gimnasios tradicionales intentaron adoptar el modelo de alquiler a lo largo de ese año mientras afrontaban cierres parciales o totales sin lograr consolidarse, probablemente por los altos costos logísticos que conlleva mover máquinas de dimensiones tan grandes como las escaladoras, bicicletas y caminadoras donde centraron su modelo.. Hoy, después de 2 años de pandemia no hay ningún jugador consolidado en el mercado del fitness virtual colombiano que contemple todos los modelos y opciones que presenta Fit Home Pro. El más parecido podría ser Longevo, una aplicación norteamericana que arrancará operaciones en 2022 en Colombia, México, Chile y Argentina más enfocada en los entrenadores personales y los planes de nutrición. La siguiente tabla muestra una valoración comparativa de los atributos que consideramos más importantes de los mercados fitness tradicional y virtual en Colombia entre los jugadores más relevantes del mercado:

Tabla 1

Atributos de la competencia

Atributos/Empresa	Fit Home Pro	Longevo	Spinning Center	Bodytech
Variedad de equipos	Bueno		Sobresaliente	Sobresaliente
Instalaciones Físicas	No aplica	No aplica	Sobresaliente	Sobresaliente
Aplicación	Sobresaliente	Buena	Regular	Buena
Variedad de servicios	Sobresaliente	Buena	Regular	Regular
Precio/mes	Medio		Medio	Alto

Nota: Se comparan los atributos de los principales jugadores del mercado. Fuente: Elaboración propia.

Fit Home Pro debe consolidarse como la mejor opción del mercado colombiano que integre el alquiler o compra de equipos de entrenamiento a domicilio, clases en vivo, rutinas pre-grabadas, entrenadores certificados, fisioterapeutas y el diseño y seguimiento de rutinas alimenticias por profesionales, por lo que un usuario puede acceder a todas estas a través de un mismo portal pero

sobre todo, a través de una misma organización que tiene alineadas sus políticas para que sus servicios sean en realidad complementarios. El diseño de los diferentes servicios debe llevar a FHP, a un crecimiento basado en llevar a sus usuarios a la fase que el Consumer Decision Journey⁶ denomina “El disfrute, la promoción y el vínculo” (*Branding-David-C.-Edelman.pdf*, s. f.) en la que se plantea que después de la compra existe la relación más profunda entre el consumidor y la marca a través de puntos de contacto online, a medida que el consumidor está más complacido, es más probable que promueva la marca, sea un consumidor recurrente y además de que la recomiende a través de medios online.

Por último, pero no menos importante, está el enfoque en crear comunidad, los usuarios de Fit Home Pro deben poder medir y compartir sus metas, logros, aprendizajes y experiencias para inspirar a los demás miembros de la comunidad, así como a externos a hacer parte de algo que realmente mejora su calidad de vida.

1.6 Licencias o permisos

De forma transversal es necesario constituir la empresa legalmente en Colombia y el dominio www.fithome.pro pero cada modelo de negocio va a requerir otro tipo de licencias y permisos. El modelo B2B requiere, además del dominio, las licencias de la plataforma Woocommerce sobre la cual esta soportada la página, así como de los plug-in que soportan las diferentes funcionalidades (Ej: Métodos de pago) y MailChimp como herramienta de comunicación transaccional automática. El modelo B2B particularmente requiere una herramienta de facturación y el Marketplace de ropa deportiva y suplementos alimenticios requiere una herramienta de gestión de órdenes para los vendedores y un WMS por definir. El lanzamiento de la aplicación móvil requiere en su momento, la aprobación de cada una de las tiendas de aplicaciones de cada sistema operativo (Android y iOS).

⁶ Conjunto de interacciones de un consumidor en su proceso de compra

2 Validación de la oportunidad

Las restricciones de movilidad y el distanciamiento social consecuencias de la pandemia del COVID-19 no solo afectaron drásticamente la industria tradicional de los gimnasios si no que modificaron la forma en la que las personas hacen ejercicio e incrementaron el interés en la actividad física con el objetivo de mejorar la salud en general: “el 53% de los encuestados afirma que es más probable que prioricen su salud y bienestar por encima del trabajo respecto a antes de la pandemia. El porcentaje de empleados latinoamericanos muestra una diferencia importante, con un 70% de ellos que dan prioridad su salud y bienestar” (Microsoft, 2022). Se consideran tres aspectos básicos que validan la oportunidad de Fit Home Pro en el mercado colombiano y latinoamericano y que se describen a continuación.

2.1 El cambio en los comportamientos del consumidor:

De acuerdo con el estudio “El comportamiento del consumidor en tiempos de crisis”⁷ publicado en marzo de 2020 por Mercadolibre los consumidores atravesaron diferentes etapas a medida que los gobiernos implementaron diferentes medidas por el COVID-19. Una primera etapa estuvo relacionada con la prevención donde el alcohol en gel, los tapabocas y los termómetros aumentaron su participación en la venta para después pasar a una etapa de abastecimiento de productos de aseo, higiene, alimentos y bebidas y finalmente una etapa de permanencia donde el entretenimiento y el fitness fueron las categorías más importantes. Estas categorías contribuyeron con el 56% del saldo en crecimiento en órdenes con respecto al mes anterior, cerrado el 22/03/2020. En este mismo periodo, algunos de los productos con mayor contribución en Colombia fueron pesas, discos y barras, así como las máquinas de musculación. Este comportamiento se ha mantenido en el inicio del 2021, así lo afirman diferentes gerentes de empresas importadoras de estos elementos como Sportfitness Shop Colombia, Decathlon y KOM Sportswear en un artículo del diario La República⁸. De acuerdo a una entrevista hecha al director comercial de una importante empresa de comercio electrónico en Colombia, la participación de la categoría Deportes, aumentó su participación de 2019 a 2020 en un 33% y un de un 12,5% para 2021 manteniendo la participación lo que va de 2022. Estos puntos validan la oportunidad de la creación de un Marketplace específico de la categoría, más en un ecosistema donde todos los usuarios estarán vinculados a la actividad física.

2.2 Importancia del ejercicio físico para la prevención de enfermedades

Es un hecho que “en el marco de la pandemia por COVID-19, la evidencia científica sugiere que el exceso de peso pone a las personas en mayor riesgo de hospitalización, ingreso en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) y muerte por COVID-19” (*Obesidad, un factor de riesgo en el covid-19*, s. f.). Así mismo, el teletrabajo (tan bien valorado por muchos de nosotros) ha aumentado la tasa de sedentarismo dado que ya no caminamos para tomar el transporte público

⁷ (*El comportamiento del consumidor en tiempos de crisis.pdf*, s. f.)

para ir y volver de la oficina sumado a que pasamos largas jornadas sentados al frente al computador por lo que el ejercicio desde casa es una herramienta poderosa para prevenir o mitigar el riesgo de esta y otras tantas enfermedades.

2.3 Piloto Fit Home Pro 2020

Fit Home Pro arrancó operaciones en Colombia en abril de 2020 con el modelo B2C ofreciendo el alquiler de combos de equipos deportivos para entrenar en casa por periodos semanales, mensuales y trimestrales. Cada combo estaba compuesto por tres elementos: uno de fuerza (pesas o mancuernas) y dos complementos escogidos por el cliente entre lazos de salto, bandas elásticas, máquinas abdominales, entre otros. El servicio se ofrecía a través de una página web que permitía seleccionar los elementos y el periodo de tiempo del alquiler. En cuanto al canal de promoción, el MVP contempló únicamente la publicidad a través de la plataforma Instagram.

2.3.1 Inversión Inicial

Tabla 2

Inversión inicial

Descripción	Monto Unitario (USD)	Cantidad (#)	Total
Equipos	\$ 35	50	\$ 1.750
Página Web	\$ 750	1	\$ 750
Legales	\$ 150	1	\$ 150
Total	\$ 935,00		\$ 2.650,00

Nota: Se muestra la inversión inicial en dólares y la cantidad de ítems. Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 Ingresos

Tabla 3*Ingresos FHP 2020*

Descripción	2020-04	2020-05	2020-06	2020-07	2020-08	2020-09	2020-10	2020-11	2020-12	Total
Cientes Nuevos (#)	10	6	8	9	7	10	6	8	8	72
Renovaciones (#)	0	6	9	13	15	16	20	22	25	126
Retiros (#)	0	4	3	4	7	6	6	4	5	39
Total Clientes Activos (#)	10	12	17	22	22	26	26	30	33	33
Alquiler (USD)	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	-
Renovación (USD)	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	\$ 16	-
Total Alquiler (USD)	\$ 160	\$ 96	\$ 128	\$ 144	\$ 112	\$ 160	\$ 96	\$ 128	\$ 128	\$ 1.152
Total Renovaciones (USD)	\$ -	\$ 96	\$ 144	\$ 208	\$ 240	\$ 256	\$ 320	\$ 352	\$ 400	\$ 2.016
Total Ingresos	\$ 160	\$ 192	\$ 272	\$ 352	\$ 352	\$ 416	\$ 416	\$ 480	\$ 528	\$ 3.168

Nota: La tabla muestra el total de ingresos en el piloto realizado. Fuente: Elaboración propia.

2.3.3 Costos y Gastos**Tabla 4***Costos y gastos FHP 2020*

Descripción	2020-04	2020-05	2020-06	2020-07	2020-08	2020-09	2020-10	2020-11	2020-12	Total
Nómima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 1.560
Licencias Software	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 360
Plataforma pagos	\$ 8	\$ 10	\$ 14	\$ 18	\$ 18	\$ 21	\$ 21	\$ 24	\$ 26	\$ 158
Logística	\$ 22	\$ 22	\$ 24	\$ 29	\$ 31	\$ 35	\$ 26	\$ 26	\$ 29	\$ 244
Publicidad	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 900
Total	\$ 170	\$ 172	\$ 178	\$ 446	\$ 448	\$ 456	\$ 447	\$ 450	\$ 455	\$ 3.223

Nota: La tabla explica, mes a mes, los costos del piloto. Fuente: Elaboración propia.

2.3.4 Resultados generales**Tabla 5***Resultados financieros generales FHP 2020*

Descripción	2020-04	2020-05	2020-06	2020-07	2020-08	2020-09	2020-10	2020-11	2020-12	Total
Inversión	-\$ 2.650	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 2.650
Ingresos	\$ 160	\$ 192	\$ 272	\$ 352	\$ 352	\$ 416	\$ 416	\$ 480	\$ 528	\$ 3.168
Costos y Gastos	-\$ 170	-\$ 172	-\$ 178	-\$ 446	-\$ 448	-\$ 456	-\$ 447	-\$ 450	-\$ 455	-\$ 3.223
EBITDA	-\$ 10	\$ 20	\$ 94	-\$ 94	-\$ 96	-\$ 40	-\$ 31	\$ 30	\$ 73	-\$ 55

Nota: Se muestran los resultados financieros del periodo comprendido entre abril y diciembre del 2020. Fuente: Elaboración propia.

2.3.5 Principales hallazgos del piloto

Los resultados de Fit Home Pro del 2020 evidenciaron la necesidad de diversificar el modelo de negocio de acuerdo a estos aprendizajes:

El modelo B2C era atractivo (la página tenía entre 4000 y 6000 visitas por mes) sin embargo la conversión no era la deseada, esto requería, entre otros, cambio en el flujo de compra y mejoras en la comunicación que significaban inversiones importantes que excedían el presupuesto por lo que se hace necesario buscar nuevas fuentes de ingresos que permitieran apalancar los costos asociados a los cambios utilizando la tecnología que ya está disponible, allí nace la idea del modelo B2B.

El costo de la logística llegó a pesar el 14% de los egresos de un mes. Es necesario planear las rutas de entrega y recolección por zonas de la ciudad para hacer más eficientes los viajes. No es necesario recoger los equipos de los clientes que no renovaron sus suscripciones en la misma fecha en que estas vencen, a menos que estén siendo solicitados por otros clientes.

Dado que el flujo de compra del modelo B2C requería un contacto directo con el equipo de atención al cliente para agendar la entrega de los equipos, se aprovechó ese canal para consultar las sugerencias de los clientes. Insistían constantemente en habilitar la venta como tal de los elementos y en rutinas que les mostraran como usarlos.

En la búsqueda de entrenadores que grabaran las rutinas a cargar en la página se encontró que ellos eran otro potencial cliente. Los gimnasios se mantenían cerrados por lo que no tuvieron acceso a utilizar los elementos de entrenamiento que tradicionalmente ofrecían a sus clientes en esas instalaciones, dado esto, FHP podía proveer a los entrenadores de estos equipos, y ellos llevar a sus clientes a tomar servicios complementarios ofrecidos en la plataforma. El costo de adquisición de cliente fue alto (\$13 USD en promedio) lo que impidió llegar a las metas financieras establecidas. Las configuraciones iniciales de perfilamiento de clientes no fueron las más adecuadas (es un proceso de aprendizaje continuo que requiere iterar por un periodo de tiempo considerable). Lo mismo sucede con los algoritmos de las redes sociales que van aprendiendo de las diferentes interacciones con los usuarios, la tasa de usuarios que hacen click en las publicaciones de redes sociales y la tasa de conversión deben ir mejorando en función de conocer a los clientes y del análisis de estos indicadores en función de los diferentes tipos de publicaciones. Es de vital importancia vincular colaboradores con experiencia en Marketing Digital para las siguientes fases.

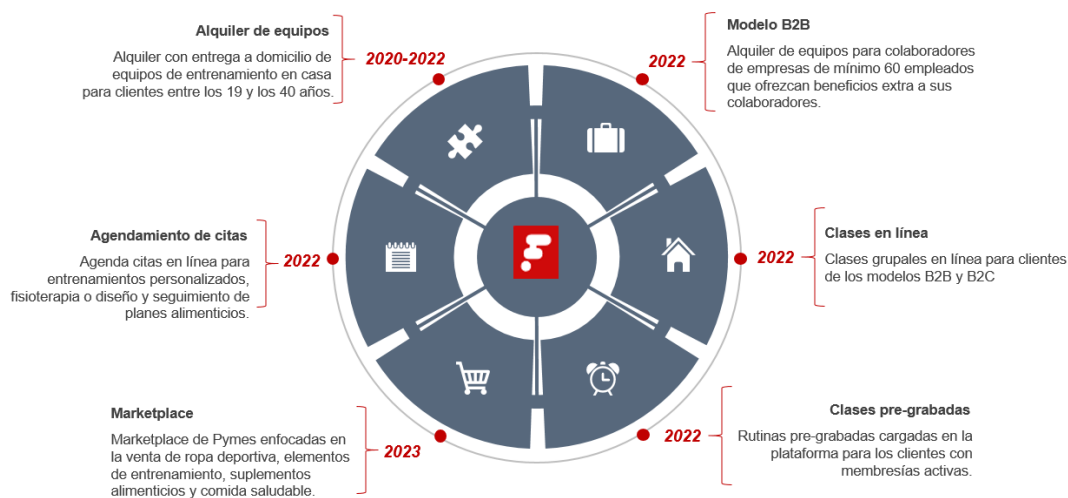
Otro porcentaje importante de los gastos estaba siendo destinado a las mejoras en tecnología a cargo de un tercero, al no estar vinculado directamente, no había mayor compromiso los tiempos de desarrollo que tardaban más de lo prometido lo que impedía que las campañas se lanzaran a tiempo e incluso que otras se lanzaran.

El éxito del proyecto Fit Home Pro requiere del compromiso y dedicación a tiempo completo de su equipo de trabajo, durante el piloto, el equipo de dirección no tenía la disponibilidad de tiempo necesaria al estar vinculados a otros proyectos en paralelo lo que retrasó muchos de los lanzamientos.

De acuerdo a estos aprendizajes, Fit Home Pro pasa de ser una empresa enfocada únicamente en el alquiler de equipos de entrenamiento para convertirse en una plataforma que ofrece una variedad de servicios complementarios de la industria fitness que pueden ser resumidos en la siguiente figura:

Figura 1

Modelos de negocio



Nota: La figura describe las fechas de lanzamiento de los servicios y su descripción general.

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Modelo Canvas

Así, se crea el siguiente modelo de Canvas que plasma la estrategia de la empresa a 3 años.

Figura 2

Modelo Canvas FHP



Nota: Se muestran los elementos del modelo de Canvas. Fuente: Elaboración propia.

2.4.1 Socios clave

2.4.1.1. Fabricantes e importadores de equipos de entrenamiento: Son indispensables para la organización ya que abastecen los modelos de B2C y B2B. Los precios del mercado afectan directamente la rentabilidad de estos modelos.

2.4.1.2. Entrenadores personales en Colombia: Inicialmente encargados de crear las rutinas para cargar en la página y atender las clases agendadas por los usuarios. Para el modelo 2021 también son claves en la adquisición de clientes ya que tienen una comisión por cada uno que refieran. Su calidad en el servicio es vital en la retención de clientes y empresas.

2.4.1.3. Empresa de desarrollo en tecnología: Cada iniciativa, campaña o modelo de negocio nuevos requieren desarrollos en tecnología.

2.4.1.4. Restaurantes de comida saludable: El sitio debe incluir una sección de restaurantes saludables con oferta de planes de alimentación semanales y mensuales, así como domicilios al día.

2.4.1.5. Vendedores de ropa deportiva, weareables⁹ y suplementos alimenticios: Se va a crear un Marketplace de productos relacionados a la industria fitness donde una red de vendedores publicará sus productos y Fit Home Pro cobrará una comisión por venta.

2.4.1.6. Proveedores de última milla: La entrega y cambio de elementos de entrenamiento requiere servicios de entrega, a futuro serán claves en los modelos de comida a domicilio y Marketplace.

2.4.1.7. Empresas: Las empresas son el principal aliado del modelo B2B ya que financian total o parcialmente el costo de los servicios para sus empleados, permiten captar más de un cliente a través de una sola transacción.

2.4.2 Actividades clave

Desarrollar y mantener la plataforma para el lanzamiento de cada campaña, iniciativa y modelo de negocio.

Búsqueda de empresas interesadas en el modelo B2B (inicia a partir del 2021 con el cambio de modelo).

Planear, diseñar y comunicar las diferentes campañas de marketing.
Soporte y atención del equipo de servicio al cliente.

2.4.3 Recursos claves

En primer lugar, la plataforma que debe soportar y permitir las transacciones de cada uno de los modelos de negocio. Después estarían las negociaciones de comisiones con los entrenadores personales, nutricionistas, fisioterapeutas, restaurantes y vendedores del Marketplace, así como la facilidad de acceso y uso de las herramientas sistémicas, equipos deportivos y adaptabilidad a sus agendas que potencien el compromiso de estos aliados con la plataforma. Por último, la correcta gestión y consecución del stock de productos de entrenamientos físico que soporta los modelos B2B y B2C.

2.4.4 Relaciones con clientes

2.4.4.1. B2B: El cliente, la empresa en este caso, es abordado por un equipo comercial con una oferta de productos y servicios. Posteriormente, los trabajadores que utilizan los beneficios contratados por su empleador interactúan con la plataforma en la selección de los equipos, las clases en línea o el Marketplace, con el equipo de entrenadores para las sesiones online y con el equipo de operaciones y servicio al cliente en el agendamiento y entrega de los equipos.

⁹ Dispositivos electrónicos que se usan en el cuerpo humano y que interactúan con otros aparatos para transmitir o recoger algún tipo de datos. (Qué es Wearable - Definición, significado y ejemplos, 2020)

2.4.4.2. B2C: El cliente que llega a FHP, a través de publicidad o de referidos, tiene en una primera instancia una interacción con la plataforma y posteriormente depende del servicio que haya elegido.

2.4.4.3. Clases online: Las clases online generan una relación entre los entrenadores y los clientes que se conectan a las clases, pero también con la plataforma que provee el servicio de streaming.

2.4.4.4. Clases pre-grabadas: La relación se da con la plataforma, más específicamente con un menú de selección de tipos de entrenamiento y con el reproductor de video.

2.4.4.5. Marketplace: Contempla una primera relación con los clientes a través de la plataforma en la selección de productos, pero posteriormente también se genera una relación entre los clientes y los proveedores y operadores logísticos ya que de estos depende la entrega en tiempo y forma.

2.4.5 Canales

2.4.5.1. Redes sociales: A través de pauta paga, principalmente en Instagram y Facebook enfocada en el modelo B2C y en LinkedIn contactando a directores de Recursos Humanos de empresas en Colombia.

2.4.5.2. Comunidad Fit Home Pro: Los usuarios de FHP deben ser un canal de venta como tal a través de un modelo de referidos que recompensa a los clientes activos que refieren nuevos clientes con bienes y servicios complementarios sin costo tales como rutinas personalizadas, dietas personalizadas o elementos de entrenamiento, entre otros.

2.4.6 Segmentos de clientes

2.4.6.1. B2C: Este modelo considera inicialmente personas entre los 18 y los 39 años, usuarios frecuentes de las redes sociales Instagram y Facebook con poder adquisitivo, sin embargo, el lanzamiento de las clases online en 2021 evidenció el interés de otro segmento de clientes, las mujeres entre los 30 y 55 años que trabajan desde su casa y eran asistentes frecuentes de las clases grupales de los gimnasios tradicionales.

2.4.6.2. B2B: Este segmento considera a las empresas en Colombia con más de 30 colaboradores interesadas en ofrecerles a este algún subsidio en los servicios de fisioterapia (que se han incrementado dado que no todas las personas tienen los espacios adecuados para trabajar desde casa), clases grupales en línea y alquiler-venta de equipos de entrenamiento.

2.4.7 Flujo de ingresos

2.4.7.1 Renta de equipos: El costo de adquisición promedio de los combos es de 35USD que se recuperan después del tercer mes.

2.4.7.2. Leasing de equipos: Los clientes que optan por pagar una mensualidad más alta, para adquirir los equipos al final de cierto periodo de tiempo generan una ganancia del 10% sobre el costo de adquisición.

2.4.7.3. Comisión por venta de productos: El Marketplace de ropa deportiva, suplementos alimenticios y domicilios de comida cobrará una comisión por venta del 10%. Los costos de envío estarán a cargo del vendedor (estarán incluidos en el precio de los productos como funciona en las principales plataformas de comercio electrónico del país).

3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de FHP es ofrecer a sus clientes todo un ecosistema de productos y servicios enfocados en mejorar salud y la calidad de vida de las personas a través de la actividad física personalizada, desde la comodidad de la casa.

3.1 Perfil básico de los early adopters

Los primeros clientes de Fit Home Pro son personas entre los 18 y los 40 años, interesados en la vida sana y el entrenamiento desde casa, usuarios de redes sociales. A continuación, se muestra el Customer Journey de estos clientes donde se destacan las áreas de la compañía involucradas, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada fase del proceso:

Figura 3

Customer Journey Fit Home Pro

SENTIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Curiosidad 	<ul style="list-style-type: none"> Desconfianza Expectativa 	<ul style="list-style-type: none"> Ansiedad 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> Confianza
PENSAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Quiero entrenar desde casa 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Es seguro? ¿Es efectivo? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuánto tarda la entrega? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Si quiero renovar? ¿Me esta funcionando? 	<ul style="list-style-type: none"> Es innovador Lo recomiendo No me gustó
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de campañas Postear anuncios 	<ul style="list-style-type: none"> Contactar a soporte Revisar opciones del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Escoger equipos Pagar 	<ul style="list-style-type: none"> Cambiar equipos Devolver equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Sugerencias de servicios adicionales
CONTACTOS	<ul style="list-style-type: none"> Internet Redes Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma FHP Redes sociales FHP 	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma FHP 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo Servicio al Cliente FHP 	<ul style="list-style-type: none"> Redes sociales del cliente
	<p>Descubrimiento > Consideración > Compra > Retención > Recomendación</p>				

Nota: En la figura se describen los pensamientos que puede tener el cliente durante toda su interacción con la plataforma. Fuente: Elaboración propia.

3.2 Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

Para empezar a operar, es necesario como mínimo una plataforma y los sistemas necesarios que nos permitan tener un control de inventarios, seleccionar productos, establecer lógicas de precios, generar transacciones a través de diferentes métodos de pago (PSE, tarjeta de crédito, Efecty, pago contra entrega, etc), registrar datos de clientes y enviar comunicación transaccional

3.3 Prototipos

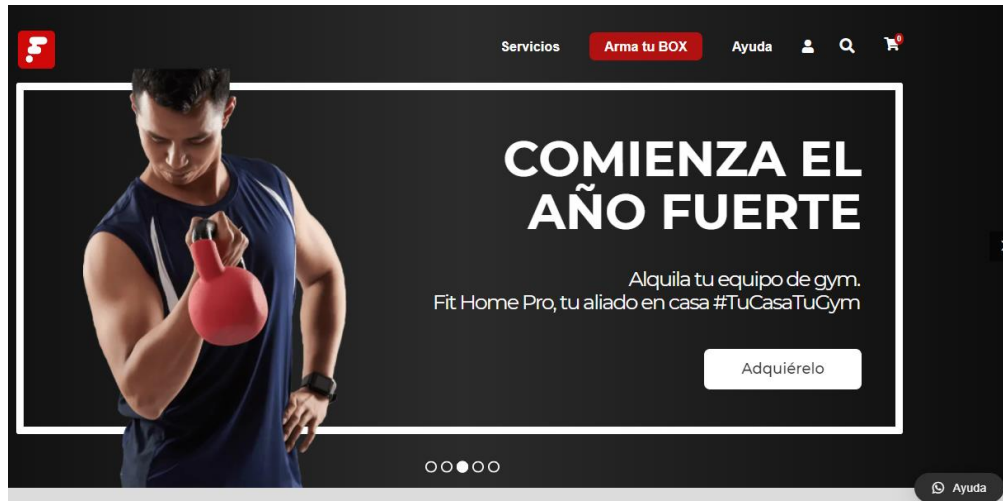
La página web www.fithome.pro debe poderse visualizar y ser funcional tanto desde computadores de escritorio para los clientes del modelo B2B que acceden desde sus oficinas como desde teléfonos móviles ya que la mayoría de los usuarios del modelo B2C llegarán a la página a través de la publicidad paga en redes sociales. A continuación, se muestran los módulos del mínimo producto viable (MVP) desde ambas plataformas:

3.3.1 Página de inicio

Es la primera impresión del cliente con la plataforma. El cliente encuentra un carrusel de imágenes acompañadas de textos cortos donde se explican brevemente los productos y servicios ofrecidos:

Figura 4

Página de inicio de Fit Home Pro desde computador



Nota: Tomado de fithomepro.com, 2020.

Figura 5

Página de inicio de Fit Home Pro desde teléfono móvil



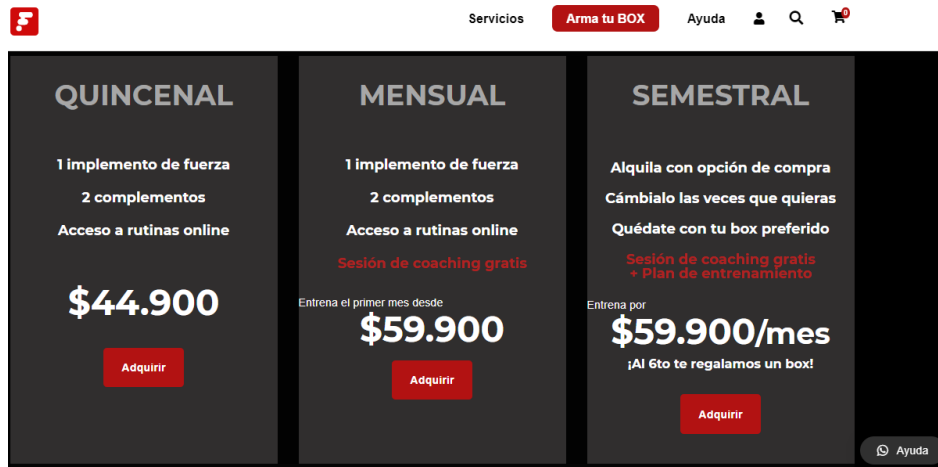
Nota: Tomado de fithomepro.com, 2020.

3.3.2 Selección de planes

Permite elegir la duración del plan que desea el cliente, esto define el precio final que se envía al carrito de compras.

Figura 6

Selección de planes



Nota: Tomado de fithomepro.com, 2020.

3.3.3 Selección de productos con módulo de inventario en tiempo real

Módulo que permite elegir a los clientes los productos a alquilar/comprar y que esta sincronizado en tiempo real con el sistema de inventarios de FHP. El módulo permite elegir entre las diferentes variaciones de cada elemento: peso, resistencia, longitud, etcétera.

Figura 7

Módulo de elección de equipos

11:28 f fithome.pro

BOX SEMESTRAL

COP59,900

Después del 6to mes el box es tuyo
El Box incluye sólo un artículo por componente (máx. 3 artículos por Box)

Fuerza *
Selecciona una (1) opción

Pesa Rusa 12Kg

Artículo 1 *
Selecciona una (1) opción

Balón pilates

Artículo 2 *
Selecciona una (1) opción

Banda plana de resistencia baja

Totál: COP59,900

1 Continuar Ayuda

Nota: Tomado de fithomepro.com, 2020.

3.3.4 Resumen de pedido

Muestra al cliente el resumen de los productos y servicios elegidos además del costo total. Permite también volver a los demás menús para sumar más productos o servicios.

Figura 8

Resumen del pedido

Servicios Arma tu BOX Ayuda

Carrito Página principal Carrito

Ya estas cerca de entrenar en casa

Producto	Subtotal
Components: 1 x Pesa Rusa 12Kg, 1 x Balón pilates, 1 x Banda plana de resistencia baja Box Semestral	COP59,900

Nota: Tomado de fithomepro.com, 2020.

3.3.5 Captar datos de cliente y creación de cuenta

Indispensable para registrar dirección de entrega e información personal del cliente que es útil para el posterior seguimiento con los entrenadores personales. También se genera el proceso de creación de cuenta a través de la cual el cliente podrá renovar suscripciones y solicitar cambios o devoluciones de productos.

Figura 9

Datos de entrega del cliente

The screenshot shows a web form with the following elements:

- Header:** Includes a logo on the left and navigation links: 'Servicios', 'Arma tu BOX', 'Ayuda', and icons for user profile, search, and cart.
- FACTURACIÓN Y ENVÍO:**
 - Nombre * (text input)
 - Apellidos * (text input)
 - Correo electrónico * (text input)
 - País * (dropdown menu with 'Colombia' selected)
 - Ciudad * (dropdown menu with 'Bogotá' selected)
 - Localidad * (dropdown menu with 'Chapinero' selected)
- INFORMACIÓN ADICIONAL:**
 - Notas del pedido (opcional) (text area with placeholder text: 'Notas sobre tu pedido, por ejemplo, notas especiales para la entrega.')

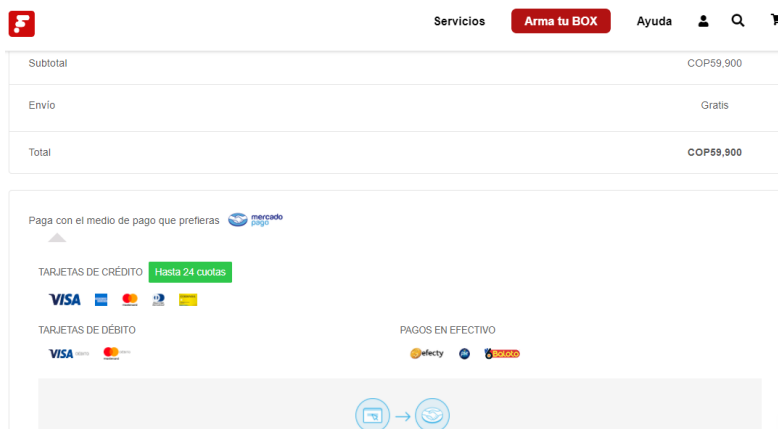
Nota: Tomado de fithomepro.com, 2020.

3.3.6 Plataforma de pago

Ofrece diferentes métodos de pago entre ellos transferencia bancaria, tarjeta débito o crédito que puede generar débito automático para las renovaciones de los planes a través de la plataforma de Mercadopago y una opción de pago contra entrega para fomentar la confianza de los nuevos clientes en la plataforma:

Figura 10

Métodos de pago



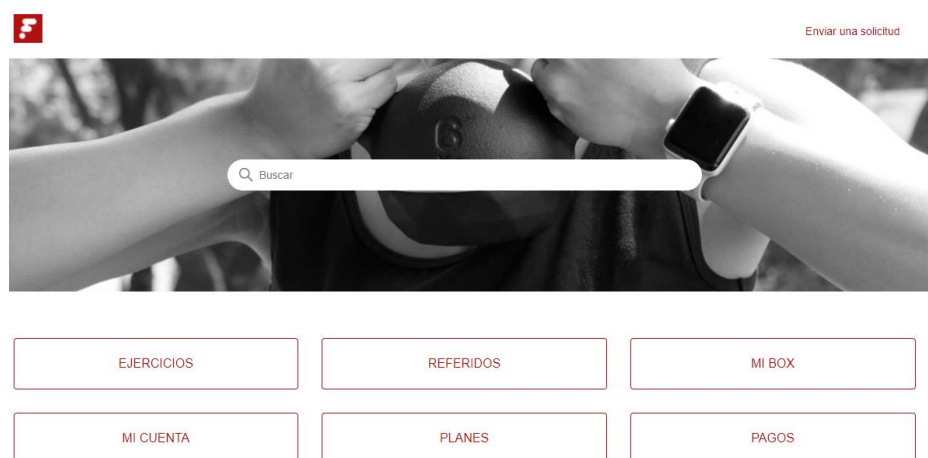
Nota: Tomado de fithomepro.com, 2020.

3.3.7 Módulo de ayuda

Contiene una sección de preguntar frecuentes que pueden permitirle a los clientes auto gestionar sus dudas o solicitudes, en caso de no ser posible, incluye un botón para contactarse directamente con la cuenta de Whatsapp empresarial de FHP y que es atendida por el equipo de atención al cliente.

Figura 11

Módulo de ayuda y autogestión



Nota: Tomado de fithomepro.com, 2020.

4 Plan de mercadeo

En este capítulo se describe el plan de mercadeo de Fit Home Pro, basado en la definición dada por Philip Kotler y Gary Armstrong de que el mercadeo es la gestión de relaciones redituables con los clientes (Armstrong & Mues Zepeda, 2013) y que busca atraer clientes ayudándoles a tener una vida saludable desde la comodidad de la casa (propósito superior de FHP) y consolidar relaciones que generen valor al largo plazo tanto para estos, como para la propia empresa.

4.1 Necesidades, deseos y demandas de los clientes de la industria Fitness

La Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en Colombia para el Año 2021 tuvo como objetivo identificar y comparar las principales tendencias fitness para dicho año con los hallazgos de la encuesta nacional realizada el año anterior y con los rankings español e internacional del año (Valcarce-Torrente et al., 2022). La muestra encuestada fue en su mayoría adultos entre los 22 y los 34 años (42.35%) y entre los 35 y los 44 años (39.71%) lo que coincide con el mercado objetivo definido por FHP.

La siguiente tabla muestra el top 15 de las tendencias fitness comparando las encuestas hechas en los años 2020 y 2021 en Colombia. Las tendencias subrayadas son las que FHP incluye dentro de su modelo de negocio inicial.

Tabla 6

Top 15 de las tendencias fitness

Ranking de tendencias de fitness en las últimas encuestas nacionales colombianas (años 2021 y 2020)		
No	Tendencias Encuesta Colombia 2020	Tendencias Encuesta Colombia 2021
1	Entrenamiento de fuerza	Clases remotas / online
2	Entrenamiento funcional	Apps de ejercicio para teléfonos inteligentes
3	Programas de fitness para adultos mayores	Programas de ejercicio para combatir la obesidad en niños y adolescentes
4	Programas de ejercicio para combatir la obesidad en niños y adolescentes	Programas de ejercicio para poblaciones con enfermedades (diabetes, cáncer, osteoporosis, cardiovasculares...)

5	Entrenamiento en circuito	Programas de fitness para adultos mayores
6	Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)	Ciclismo indoor
7	Programas de ejercicio para poblaciones con enfermedades (diabetes, cáncer, osteoporosis, cardiovasculares...)	Entrenamiento en circuito
8	Profesionales de fitness formados, cualificados y con experiencia	Yoga
9	Entrenamiento personal	Entrenamiento funcional
10	Crossfott	Entrenamiento de fuerza
11	Clases colectivas / grupales (group training)	Entrenamiento personal
12	Ampliación horarios prestación de servicios (gimnasios 24 h y de horario extendido)	Profesionales de fitness formados, cualificados y con experiencia
13	Actividades al aire libre	Zumba y otras actividades Dance fitness
14	Entrenamiento con el peso corporal	Pilates
15	Trabajo de tonificación con soporte musical (Body Pump y similares)	Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)

Nota: Tomado de (*Encuesta nacional de Tendencias Fitness en Colombia 2021 - Consultoría Deportiva / Asesoría Marketing Gimnasios - Manel Valcarce, s. f.*)

Esta encuesta muestra que la tendencia número uno para el 2021 son las clases online y que varios de los tipos de entrenamiento ofrecidos por FHP, guiados por entrenadores certificados y

experimentados, se sitúan también entre los primeros lugares. En este punto, FHP se diferencia al ser una plataforma que integra estos, y otros servicios complementarios como el alquiler de los equipos deportivos que cambian de acuerdo con el progreso y los objetivos de cada persona en momentos particulares de su vida (lo que hace que la compra de los mismos no sea una opción rentable al largo plazo), un marketplace donde los clientes puedan comprar ropa deportiva, suplementos alimenticios y gadgets que complementen sus entrenamientos, una red de entrenadores, fisioterapeutas y nutricionistas que garantizan una experiencia segura, una red logística apoyada en empresas de mensajería rápida integradas sistémicamente a la plataforma que garantizan entregas en tiempo y forma y permiten a los clientes, y la empresa, hacer seguimiento en tiempo real de sus pedidos (alquileres, compras, cambios de equipos, devoluciones).

Otro punto a resaltar es el interés en el ciclismo bajo techo que, si bien no hace parte del modelo inicial por los altos costos de adquisición de los equipos, debe ser una modalidad a considerar para los siguientes años.

4.2 Audiencia Objetivo

En capítulos anteriores se ha definido lo que es la industria Fitness, sus diferentes nichos, y las variaciones que ha tenido su crecimiento en los últimos años influenciados en su mayoría por la pandemia del COVID-19 por lo que esta sección busca acotar el mercado en Bogotá, Colombia, y las tendencias y necesidades de estos potenciales clientes.

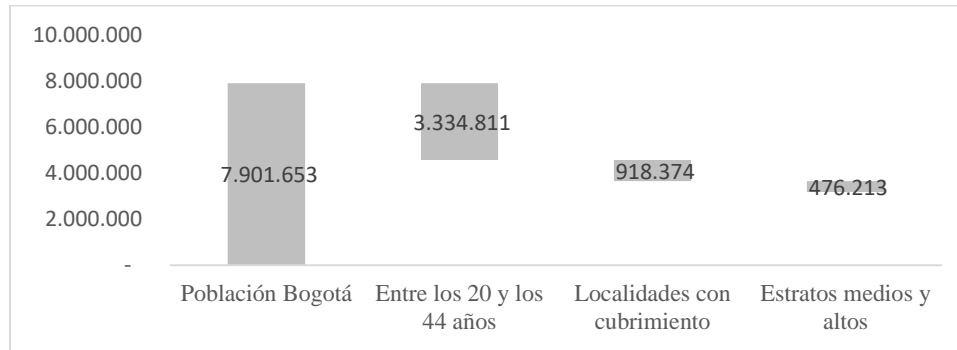
De acuerdo a datos de la Secretaría Distrital de Salud, Bogotá es una ciudad con 7'901.653 habitantes donde 3'334.811 están entre los 20 y los 44 años de edad, si acotamos esa misma población a las localidades de Usaquén, Chapinero, Barrios Unidos y Suba (que están dentro del rango de entregas desde las bodegas de Fit Home Pro) llegamos a un total de 918.374 adultos distribuidos en un 49% de hombres y 51% de mujeres¹⁰. De esta población, 476.213 corresponden a estratos medios (3 y 4) y 216.725 a estratos altos (5 y 6)¹¹, este sería el mercado objetivo:

Figura 12

Mercado Objetivo

¹⁰ (Pirámide poblacional en Bogotá | SALUDATA, s. f.)

¹¹ (Secretaría de tránsito y Deporte de la Alcaldía Mayor de Bogotá, s. f.)



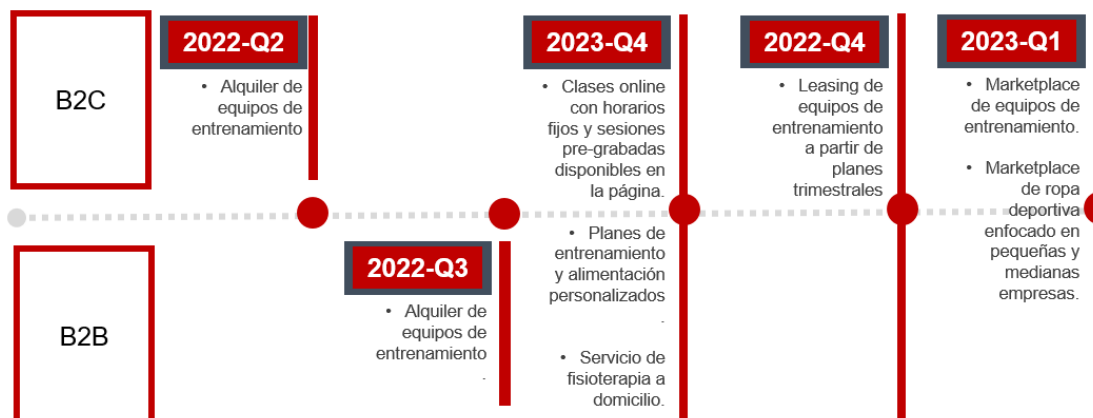
Nota: El total de clientes objetivo con 476.213. Fuente: Elaboración propia.

4.3 Productos y servicios

A continuación, se presentan los diferentes productos y servicios B2b y B2C de acuerdo con su fecha de lanzamiento. Cada lanzamiento está planeado según su nivel de inversión y los recursos que requieren:

Figura 13

Lanzamiento de modelos de negocio



Nota: El último servicio en lanzarse es el Marketplace porque requiere más desarrollos sistémicos. Fuente: Elaboración propia.

4.3.1 Alquiler de equipos de entrenamiento en casa con entrega a domicilio:

Se ofrecen a través de la página web fithome.pro diferentes tipos de elementos para entrenamiento en casa entre los cuales están: bandas elásticas de diferentes resistencias, pesas rusas entre los 5 y los 20 kilogramos de peso, mancuernas hexagonales entre los 2 y los 25 kilogramos, equipos para entrenamiento de suspensión (TRX), ruedas abdominales, entre otros. Estos productos se agrupan en combos denominados “Box” que se componen de 3 elementos donde uno es el elemento de fuerza (pesas o mancuernas) y dos complementos para las rutinas de entrenamiento (TRX, bandas elásticas, ruedas abdominales, etc) de acuerdo a la elección del cliente, o del entrenador personalizado. Los productos son entregados a domicilio el día posterior a la selección y pago del cliente.

Figura 14

Módulo explicativo de combos



Nota: Tomado de fithomepro.com, 2020.

4.3.2 Clases Online

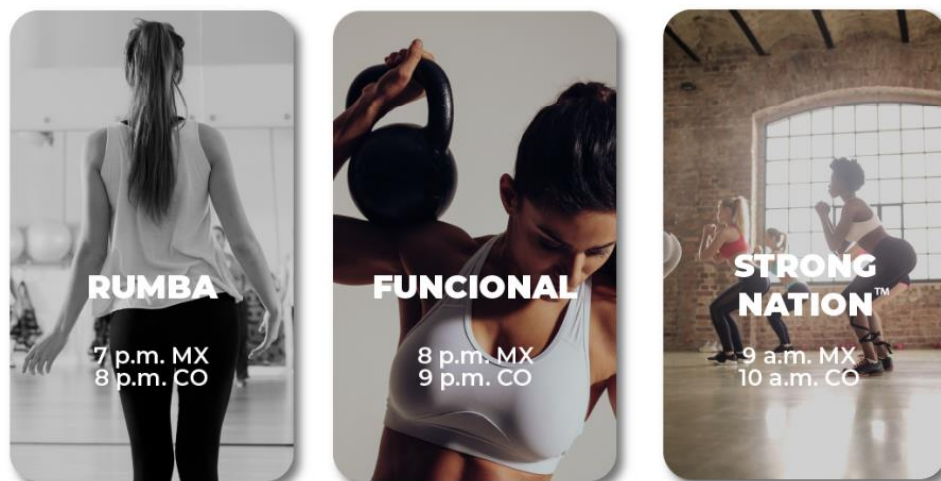
Hay una oferta de clases virtuales de entrenamiento funcional con diferentes niveles de dificultad y estilos de entrenamiento en tiempo real a las que los usuarios acceden a través de un link de la plataforma Zoom. Los ejercicios de las clases estarán enfocados e invitarán al uso de los elementos de entrenamiento que se ofrecen a través de la página, pero no son excluyentes para quienes no los tengan.

En cuanto a los horarios, para el modelo B2C estarán en el horario diurno a las 6am y a las 7am y en las noches a las 6pm y a las 7pm de martes a jueves. Los horarios y las clases para el

modelo B2B no son fijos ya que dependen de los requerimientos particulares de las empresas y de los horarios libres de los beneficiarios del modelo.

Figura 15

Piezas para promoción en redes sociales



Nota: Tomado de fithomepro.com, 2020.

4.3.3 Sesiones de entrenamiento cargadas en la plataforma

Por un lado, las clases online de la sección anterior quedarán disponibles durante una semana posterior a su realización en otra sección aparte de la página. Para esto se integró un reproductor de multimedia al sitio que permita acceder a los videos desde cualquier tipo de dispositivo. Adicionalmente, se grabaron rutinas en video de alta definición, dirigidas por entrenadores certificados, enfocadas en el correcto uso de cada uno de los elementos que se ofrecen en el modelo de alquiler.

4.3.4 Entrenamiento personalizado

Para los clientes que necesiten horarios, entrenamientos y enfoques completamente personalizados, Fit Home Pro pone a disposición su equipo de entrenadores para el diseño de rutinas con objetivos más específicos y que convivan con los horarios disponibles para los clientes. El cliente elige el entrenador con el que desea tomar los servicios, para esto puede acceder a una sección con los perfiles de cada uno donde encontrará, entre otros, su experiencia, principales conocimientos, horarios disponibles y un corto video de presentación. A partir de allí se agendará la entrega de los equipos, se diseñará el plan de entrenamiento y las correspondientes citas virtuales de entrenamiento y seguimiento de resultados.

4.3.5 Leasing de equipos de entrenamiento

Los clientes que así lo deseen, pueden optar por entrar a un modelo en el cual por un costo levemente superior al de la mensualidad de alquiler de equipos, se quedarán con los equipos de entrenamiento. Es válido en periodos trimestrales y semestrales y estará limitado al método de pago por tarjeta de crédito para asegurar la captura del dinero mes a mes. El tipo de servicio alquiler o leasing de equipos se escogerá a través de la plataforma después de la selección de los equipos y en esa misma sección los precios cambiarán automáticamente en el resumen del pedido con una simulación de los pagos en las diferentes cuotas.

4.3.6 Marketplace de ecosistema Fitness

En la misma plataforma de Fithome.pro, existirá un Marketplace de productos relacionados con la industria fitness (weareables, ropa deportiva, suplementos alimenticios, etcétera) donde pequeñas y medianas empresas podrán publicar su catálogo de productos, además de publicar y actualizar sus precios e inventarios. La misma plataforma informará a los vendedores cada vez que un cliente haga una orden de uno de sus productos y le permitirá generar una guía de entrega para que despache los productos a través de un operador logístico. Una vez el producto sea entregado al cliente, Fit Home Pro hará el pago correspondiente del mismo a través de la plataforma y debitará una comisión por la venta.

4.3.7 Servicio de fisioterapia

Enfocado en el modelo B2B, pero no excluyente para el modelo B2C, se ofrecerán servicios de fisioterapia presenciales con profesionales de la salud para los colaboradores de las empresas o los clientes que así lo requieran, así como sesiones en vivo de salud ocupacional, pausas activas y se grabarán ejercicios para mejorar las posturas en las jornadas laborales para que las empresas las puedan difundir entre sus colaboradores.

4.4 Características del producto:

La siguiente tabla muestra las ventajas competitivas de cada uno de los servicios de Fit Home Pro:

Tabla 7

Ventajas competitivas por servicio

Servicio	Ventaja competitiva
Alquiler de equipos de entrenamiento en casa con entrega a domicilio	Se entregan, cambian y recogen los elementos sin la necesidad de salir de la casa en los periodos de tiempo que el cliente requiera contrario a las membresías semestrales o anuales de los gimnasios tradicionales. Adicionalmente el entrenamiento desde casa

Clases online	<p>reduce la probabilidad de contagio de COVID-19.</p> <p>Son para públicos más pequeños y tienen aforos limitados para asegurar el seguimiento más personalizado por parte del entrenador de cada participante.</p>
Sesiones de entrenamiento cargadas en la plataforma	<p>Elimina la necesidad de transportarse entre trabajo-casa gimnasio ahorrando en transporte. No es ventaja competitiva, pero es un requerimiento del mercado.</p>
Entrenamiento personalizado	<p>Las sesiones son virtuales lo que evita el contacto físico cercano con otros entrenadores o usuarios de los gimnasios que es aún un riesgo con respecto a la pandemia.</p>
Leasing de equipos de entrenamiento	<p>Permite al usuario adquirir equipos de alto costo, particularmente las pesas, en cuotas con costos que resultan inferiores al de otros productos financieros.</p>
Marketplace de ecosistema Fitness	<p>El usuario puede acceder a todos los productos y servicios necesarios para su lograr sus metas en una sola plataforma, con entrega a domicilio.</p>
Servicio de fisioterapia	<p>Personalizado a personas o empresas, para estas últimas, se adapta a los horarios y exigencias laborales de cada industria.</p>

Nota: Se explican las ventajas competitivas de cada uno de los modelos de negocio de Fit Home

Pro. Fuente: Elaboración propia.

4.5 Beneficios del producto

La siguiente tabla lista los beneficios que trae de cara al público objetivo para cada uno de los servicios ofrecidos en la plataforma:

Tabla 8

Beneficios por producto

Servicio	Beneficios
Alquiler de equipos de entrenamiento en casa con entrega a domicilio	Ahorro de tiempo y dinero al evitar desplazamientos. Por otra parte, las rutinas de

	entrenamiento exigen cambios en los pesos y en los elementos de entrenamiento en cada fase lo que hace más beneficioso el modelo de renta con respecto a la compra.
Clases online	Acceso a diferentes tipos de clases en línea desde cualquier dispositivo en diferentes horarios.
Sesiones de entrenamiento cargadas en la plataforma	En caso de no poder entrar a las clases online por temas de horario o simplemente no se gusta de las clases grupales, da acceso a estas sesiones pregrabadas para acceder en cualquier momento, permitiendo filtrar por fechas, tipos de entrenamiento, elementos disponibles, etc.
Entrenamiento personalizado	Personalización de horarios, objetivos, intensidad y entrenador.
Leasing de equipos de entrenamiento	Quedarse con equipos que tienen tiempos de uso muy largos y costos altos pagándolos a cuotas cómodas y con entrega a domicilio.
Marketplace de ecosistema Fitness	En la misma plataforma el cliente tiene todos los bienes y servicios relacionados con la industria fitness.
Servicio de fisioterapia	Las empresas sobre todo, pueden adaptar estos servicios a las necesidades y horarios propias de sus colaboradores, reduciendo la probabilidad de ocurrencia de enfermedades profesionales que son más frecuentes con el tele trabajo por la falta de puestos de trabajo que cumplan los estándares, mejorando la calidad de vida de estos.

Nota: La tabla explica los beneficios, de cara a los clientes, de cada producto o servicio ofrecido.

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Estrategia de Precios

En esta sección se detalla la estrategia de precios de acuerdo a cada vertical del negocio: alquiler de equipos de entrenamiento (B2B o B2C), servicios personalizados y Marketplace. El detalle de la estrategia de precios de cada modelo, que define los ingresos de la empresa en el plan a 4 años, se detallan a continuación. Cualquier estrategia promocional de Fit Home Pro estará enfocada en dos objetivos: la captación de nuevos clientes y la retención de los mismos.

4.6.1 Alquiler de equipos de entrenamiento

El precio del modelo se construye a partir de la estrategia de fijación de precios basada en el valor para el cliente¹² que busca capturar el valor que perciben los clientes (detalladas en capítulos anteriores) sobre el producto y a través del marketing maximizarlo, de tal manera que se fija un precio meta que iguale ese valor percibido por el cliente para luego determinar los costos asociados al diseño e implementación de ese/esos productos. Los precios del alquiler varían en función de la duración del plan que elija el cliente, partiendo desde un costo mensual, pasando por el trimestral y el semestral de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 9

Precio mensual de alquiler de equipos

Precio mensual del alquiler		
Mensual	Trimestral	Semestral
\$ 59.900	\$ 53.900	\$ 50.900

Nota: El precio mensual baja en función de que aumenta el tiempo de la suscripción. Fuente:

Elaboración propia.

El costo promedio de adquisición de los equipos que componen un Box de entrenamiento es de \$157.215 COP, esto implica que para recuperar esta inversión es necesario que un cliente del plan mensual renueve dos veces su membresía, sin embargo, captar un cliente en el modelo trimestral o semestral genera inmediatamente un margen de ganancia bruta. El precio se define en base a un análisis de precios de los diferentes jugadores del mercado en los modelos tradicionales (presenciales) y virtuales. Al no tener un competidor con una oferta de productos y servicios realmente parecida, se tuvieron en cuenta los jugadores del mercado que pueden suplir una necesidad similar.

Tabla 10

Comparativo de precio con respecto a principales jugadores del mercado

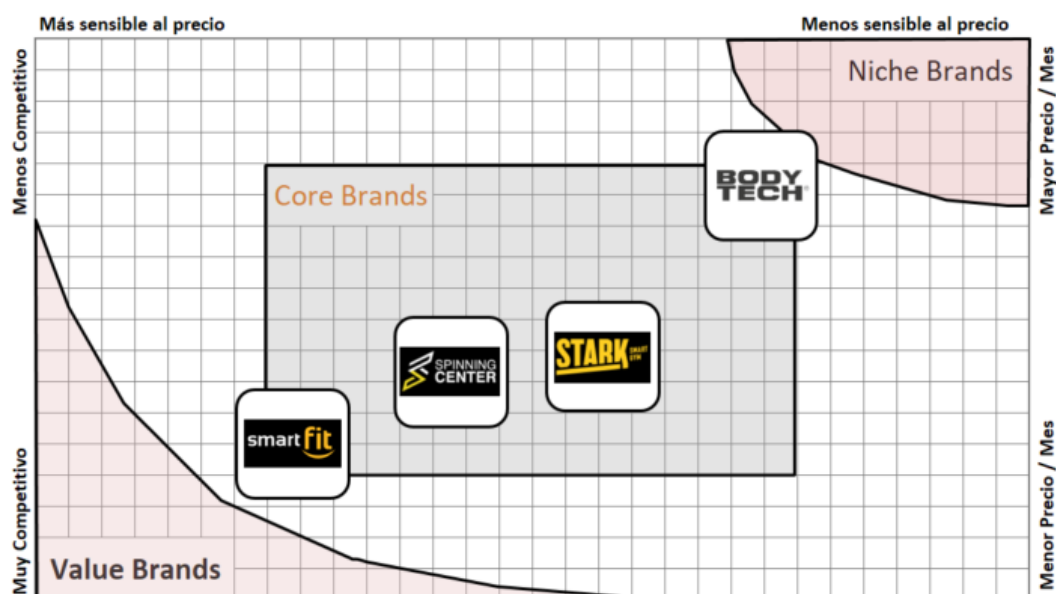
Marca	Modelo	Precio/mes
Spinning Center	Tradicional	\$ 77.345
StarkSmart	Tradicional	\$ 89.900
Bodytech	Tradicional	\$ 195.000
SmartFit	Tradicional	\$ 59.900

¹² (Armstrong & Mues Zepeda, 2013)

Nota: La tabla muestra los precios de los principales jugadores del mercado tradicional. Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Comparativo de marcas locales en modelos tradicionales



Nota: Se comparan los principales jugadores del mercado fitness tradicional en cuanto a competitividad y precio. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Comparativo de precios en modelos virtuales

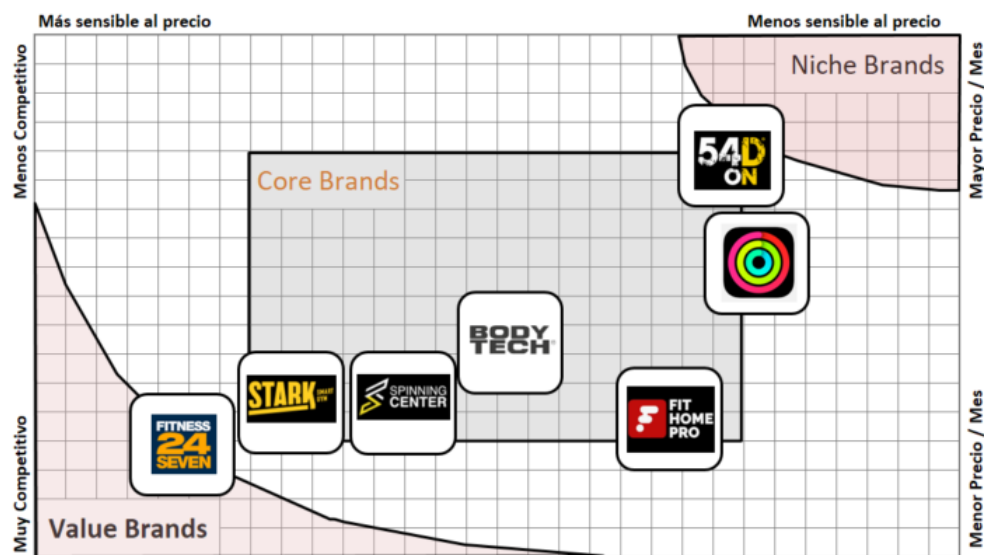
Marca	Modelo	Precio/mes
Fitness24Seven	Virtual	\$ 40.900
Fit Home Pro	Virtual	\$ 79.900
StarkSmart	Virtual	\$ 89.000
Spinning Center	Virtual	\$ 89.000

Bodytech	Virtual	\$ 169.900
Apple Fitness*	Virtual	\$ 219.900

Nota: Se comparan los precios de los jugadores enfocados en los modelos virtuales. Fuente:
Elaboración propia.

Figura 17

Comparativo de marcas locales en modelos virtuales



Nota: Se comparan los principales jugadores del mercado fitness virtual en cuanto a competitividad y precio. Fuente: Elaboración propia.

4.6.2 Servicios complementarios

Los precios de los servicios complementarios como los nutricionistas y las fisioterapias estarán definidos directamente por estos especialistas, estos manejan tarifas de acuerdo a su experiencia y al caso particular de cada cliente por lo que la clave es contar con una amplia red de profesionales que se ajuste a las necesidades de cada cliente, para este caso la rentabilidad de

FHP viene de una comisión por consulta cobrada al profesional que se ve beneficiado de la visibilidad que tiene ante todo el ecosistema FHP y las herramientas tecnológicas que la misma empresa le provee.

Los usuarios activos del modelo de alquiler de equipos tendrán un porcentaje de descuento en los servicios de entrenamiento personalizado, fisioterapia, nutrición, etc., que aumenta en función de la duración de su plan:

Tabla 12

Promociones asociadas al alquiler de equipos

Descripción	Mensual	Trimestral	Semestral
Precio / mes alquiler de equipos	\$ 59.900	\$ 53.900	\$ 50.900
% Descuento en servicios complementarios	5%	7%	10%

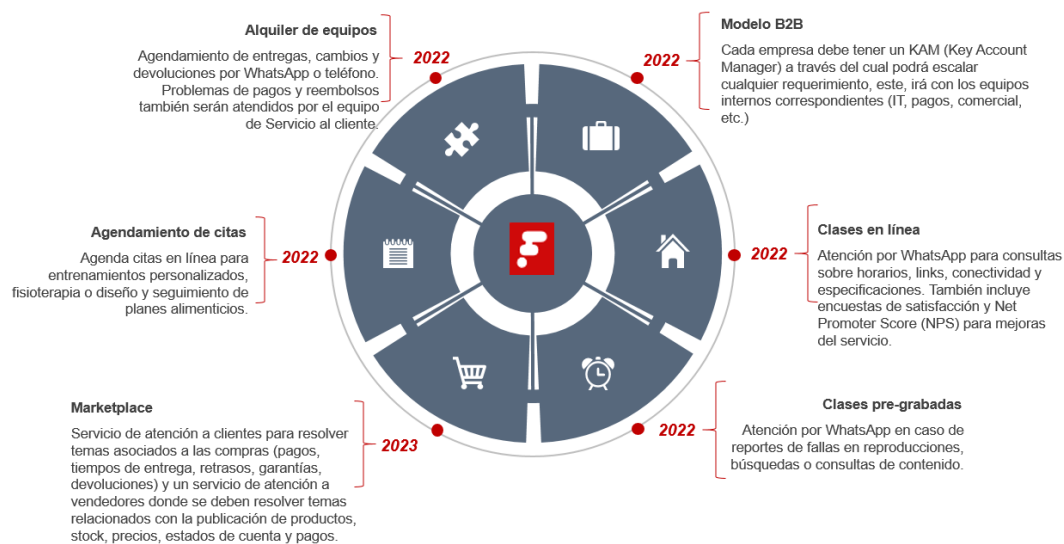
Nota: La tabla muestra las promociones en función de la duración de la suscripción. Fuente:

Elaboración propia.

Adicional al rango de cubrimiento de entregas es importante mencionar que FHP requiere una bodega de 30 metros cuadrados para el inicio de operaciones. Los servicios de clases online, rutinas de entrenamiento, clases personalizadas y cualquier otro que pueda prestarse a través de asistencia remota a través de internet, será ofrecido a todo el país. El modelo de Marketplace también tendrá cobertura nacional ya que estará apoyado en operadores logísticos tradicionales.

4. Servicio posventa

La siguiente gráfica describe los procesos de posventa relacionados con cada uno de los servicios ofrecidos para asegurar la satisfacción del cliente:

Figura 18*Procesos de postventa*

Nota: Descripción breve de los servicios de postventa que requiere cada modelo. Fuente:

Elaboración propia.

5 Plan Financiero

5.1 Ingresos

El total de ingresos de Fit Home Pro viene del modelo de alquiler (B2B & B2C) y de la utilidad obtenida a partir de las comisiones por venta del Marketplace y de las comisiones por consultas de nutrición, ortopedia, etc.

5.1.1 Ingresos B2B & B2C

El cálculo de los ingresos por estos modelos parte de la cantidad de clientes nuevos adquiridos, multiplicado por los periodos de recurrencia y el costo de cada uno de los planes:

Tabla 13*Ingresos unitarios por tipo de plan*

Item	Mensual	Trimestral	Semestral
Precio / mes	\$ 99.900	\$ 89.900	\$ 79.900
Ingreso asegurado	\$ 99.900	\$ 269.700	\$ 479.400

Nota: La tabla describe los ingresos por tipo de plan. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14*Total de clientes nuevos B2C*

Plan	2023	2024	2025
Mensual	152	168	167
Trimestral	114	266	512
Semestral	114	230	291
Total	381	663	969

Nota: La tabla muestra la evolución en la adquisición de clientes B2C. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15*Total de clientes nuevos B2B*

Plan	2023	2024	2025
Mensual	82	258	459
Trimestral	61	414	1431
Semestral	61	354	810
Total	204	1026	2700

Nota: La tabla muestra la evolución en la adquisición de clientes B2B. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16*Periodos promedio de permanencia*

Plan	2023	2024	2025
Mensual	2,5	2,8	3,0
Trimestral	2,0	2,0	2,0
Semestral	2,0	2,0	2,0

Nota: La tabla muestra el tiempo promedio de permanencia de los clientes, en periodos acumulados. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17*Total, de ingresos B2B y BEC*

Tipo de plan	2023	2024	2025
Mensual	\$ 46.717.888	\$ 91.904.240	\$ 158.003.709
Trimestral	\$ 84.074.902	\$ 225.537.287	\$ 585.061.113
Semestral	\$ 149.445.710	\$ 344.342.842	\$ 468.939.914
Total	\$ 280.238.500	\$ 661.784.370	\$ 1.212.004.736

Nota: Se muestra el incremento de ingreso por año que corresponde a los servicios de alquiler.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Ingresos de otros modelos operativos

El total de consultas parte de una tasa de conversión propuesta en función de las visitas a la página web (detallada en la sección de mercadeo). El ingreso proviene de una comisión del 15% al costo promedio de la consulta. En el modelo de Marketplace también se plantea una tasa de conversión y un costo promedio del costo de los productos vendidos (también se muestra el detalle en la sección de mercadeo).

Tabla 18*Ingresos de otros modelos operativos*

Rubro	2023	2024	2025
Consultas	\$ 3.632.627	\$ 6.888.234	\$ 13.061.556

Marketplace	\$	7.390.671	\$	20.195.831	\$	55.187.357
Total	\$	11.023.298	\$	27.084.064	\$	68.248.914

Nota: La tabla muestra los ingresos por otros modelos. Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Ingresos Totales

La siguiente tabla muestra el total de ingresos correspondiente al alquiler de equipos y los modelos de consultas y Marketplace:

Tabla 19

Ingresos totales

Periodo	2022	2023	2024
Ingresos	\$ 226.073.614	\$ 879.173.043	\$ 2.550.305.445

Nota: La tabla muestra el total de ingresos por año. Fuente: Elaboración propia.

5.2 Costos

En las siguientes tablas se resumen los costos de Fit Home Pro de acuerdo con el plan de negocios definido para el periodo de tiempo comprendido entre enero de 2023 y finales del año 2025. Allí se contemplan el costo de adquisición de los equipos de entrenamiento, los costos fijos operativos y los gastos de ventas:

5.2.1 Costo de adquisición de los equipos

Son los costos relacionados con la compra de equipos para los modelos de alquiler, leasing y Marketplace.

Tabla 20

Total de equipos a adquirir

Tipo de Kit	2023	2024	2025
Total Kits Nuevos	829	1565	2411
Total Kits Devueltos	166	313	482
Total a comprar	714	1290	1983

Nota: La tabla muestra el total de equipos a adquirir por año. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21*Costo de adquisición de los equipos*

Tipo de Plan	2023	2024	2025
Mensual	\$ 43.131.942	\$ 49.736.139	\$ 45.629.669
Trimestral	\$ 32.348.956	\$ 78.017.211	\$ 139.822.161
Semestral	\$ 32.348.956	\$ 67.986.618	\$ 79.479.356
Total	\$ 107.829.854	\$ 195.739.968	\$ 264.931.186

Nota: La tabla muestra el costo de adquisición de los equipos. Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Costos Fijos Operativos

Hacen referencia al costo relacionado con el alquiler de bodegas y el pago de servicios públicos:

Tabla 22*Costos fijos operativos*

Periodo	2023	2024	2025
Costo/m3	\$ 11.058	\$ 11.058	\$ 11.058
m3/box	0,15	0,15	0,15
Bodega	\$ 1.375.217	\$ 1.607.387	\$ 1.841.696
Servicios Públicos	\$ 68.761	\$ 80.369	\$ 92.085
Total	\$ 1.443.978	\$ 1.687.757	\$ 1.933.781

Nota: Costos asociados a cada rubro fijo, por año. Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Gastos de ventas

Estos gastos contemplan los desarrollos tecnológicos necesarios para cumplir con todos procesos de cada modelo de negocio de cara a los clientes y a la compañía, las licencias de software necesarias para el funcionamiento de la página, las tasas de las pasarelas de pagos, la logística de los envíos, la nómina de los equipos involucrados en la venta, el pago a los entrenadores y la publicidad.

5.2.3.1 Publicidad, presupuesto publicitario y pronóstico de ventas: El siguiente cuadro resume los objetivos del plan publicitario y sus presupuestos asociados, así como los indicadores esperados en términos de visitas y tasa de conversión (que serán utilizados para medir el rendimiento de los equipos de marketing y comercial) que dan como consecuencia el pronóstico de ventas:

Tabla 23*Pronóstico de ventas*

Objetivo	Acciones	2023	2024	2025
Nuevos clientes B2C	Instagram / Facebook			
Costo Promedio / Click Inversión (USD)		0,7 6000	0,7 6000	0,7 6000
Costo Total Publicidad (COP)		\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000
Visitas a la página		8592	9315	10099
Tasa de conversión Alquiler		7,2%	8,0%	8,7%
Costo Promedio Consultas		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Tasa de conversión Consultas		1,9%	2,2%	2,5%
Pronóstico de ventas B2C		619	983	1561
Pronóstico de ventas de consultas		161	306	581
Nuevos Clientes B2B	LinkedIn			
Empresas		10	23	31
Pronóstico de ventas B2B (afiliados)		210	480	850
Nuevos Vendedores MKP	Instagram / Facebook			
# Vendedores Marketplace		51	235	530
Productos publicados Marketplace		3060	14100	31800
Tasa de conversión Marketplace		4,0%	4,8%	5,8%
Ticket Promedio Marketplace		\$ 140.079	\$ 147.083	\$ 154.437
Pronóstico de ventas Marketplace		347	781	1756

Nota: El aumento en las ventas esta apalancado en la mejora en la tasa de conversión. Fuente:

Elaboración propia.

5.2.3.2. Inversiones en tecnología y pasarelas de pago: La web de FHP está montada sobre la plataforma Woocommerce, un plugin de WordPress de código abierto que permite a las empresas crear de forma sencilla sus tiendas virtuales. Dentro de los servicios que ofrece se encuentran el hosting, el nombre de dominio, entre otros. También ofrece una variedad de plugins diseñados para diferentes tipos de productos o servicios. Por otro lado, pueden integrarse a Woocommerce diferentes pasarelas de pago como MercadoPago, PayPal o PayU que permiten ofrecer a los clientes diferentes métodos de pago para facilitar el proceso de ventas. En el mercado colombiano, la comisión por transacción es, en promedio, el 3% del monto capturado. La siguiente tabla muestra el detalle de estos gastos:

Tabla 24

Inversiones en tecnología y pasarelas de pago

Rubro	2023		2024		2025	
Hosting/mes (USD)	\$	72	\$	72	\$	72
Dominio/mes (USD)	\$	12	\$	12	\$	12
Administración inventario/mes (USD)	\$	48	\$	60	\$	60
Plantillas/mes (USD)	\$	48	\$	60	\$	60
Total Woocommerce (USD)	\$	180	\$	204	\$	204
Total Woocommerce (COP)	\$	864.000	\$	1.020.000	\$	979.200
Total Ingresos	\$	291.261.798	\$	688.868.434	\$	1.280.253.650
Comisión Pasarelas de pago	\$	8.737.854	\$	20.666.053	\$	38.407.609
Total	\$	9.601.854	\$	21.686.053	\$	39.386.809

Nota: La tabla resumen las inversiones que se deben realizar en tecnología, por año. Fuente:

Elaboración propia.

5.2.3.3. Logística: El proceso logístico tiene su principal enfoque en las entregas de los elementos de entrenamiento tanto para el servicio de alquiler de equipos como para las ventas del Marketplace, acá hay diferencias sustanciales en el funcionamiento de cada uno, por lo tanto, también en sus costos asociados.

El modelo de alquiler de equipos funciona a través de una flota dedicada de vehículos que cumplen la premisa de tener asignadas máximo 30 entregas al día y una distancia a recorrer menor o igual a los 50 kilómetros para poder cumplir con la oferta de valor a los clientes de entrega mismo día o día siguiente dependiendo de la hora de la venta. En el mercado colombiano estos vehículos trabajan 8 horas al día por un precio promedio de \$200.000/día. Ese precio incluye el servicio prestado por el conductor del vehículo y un ayudante que se encarga de gestionar las entregas. Dicho esto, el costo unitario promedio de las entregas es de \$6.667.

El modelo de Marketplace por su lado, estará apalancado en operadores logísticos tradicionales (Servientrega, TCC, Deprisa, etc). El costo de estos envíos estará a cargo del vendedor por lo que no se consideran en los cálculos.

El otro frente a considerar es la logística inversa, en el alquiler, se deben recoger los productos que los clientes deben devolver. Se considera una tasa de devolución del 20% teniendo en cuenta los resultados del piloto.

El siguiente cuadro muestra el detalle de los gastos logísticos de acuerdo a los pedidos movilizados para cada uno de los modelos, así como los relacionados con la logística inversa (retorno de elementos de entrenamiento que los clientes quieren devolver).

Tabla 25

Costos logísticos

Rubro	2023	2024	2025
Costo envíos B2C	\$ 4.127.649	\$ 6.554.755	\$ 10.404.540
Costo envíos B2B	\$ 1.400.070	\$ 3.200.160	\$ 5.666.950
Costo logística inversa	\$ 1.105.544	\$ 2.087.429	\$ 3.214.298
Total	\$ 6.633.262	\$ 11.842.344	\$ 19.285.788

Nota: Resumen de los costos logísticos que conllevan todos los modelos de negocio. Fuente:

Elaboración propia.

5.2.4 Nómina de ventas

La nómina de ventas contempla los equipos de marketing, comercial y experiencia de cliente:

Tabla 26

Nómina de ventas

Periodo	2023	2024	2025
Equipo Marketing (FTEs)	1	2	3
Equipo Comercial (FTEs)	1	2	5
Equipo Experiencia Cliente (FTEs)	2	2	6
Costo FTE/mes	\$ 3.000.000	\$ 3.625.000	\$ 4.000.000
Total	\$ 117.000.000	\$ 219.000.000	\$ 480.000.000

Nota: Se calcula el costo de la nómina de ventas en función del crecimiento de la compañía en términos de personas. Fuente: Elaboración propia.

5.2.5 Costos totales

Los costos totales corresponden a la suma de del costo de adquisición de los equipos, los costos fijos operativos y los gastos de ventas (descritos a detalle en las sesiones anteriores):

Tabla 27

Costos totales

Rubro	2023	2024	2025
Costo de adquisición de equipos	\$ 76.809.978	\$ 213.280.490	\$ 411.129.674
Costos fijos operativos	\$ 1.018.671	\$ 2.749.693	\$ 6.390.351
Gastos de ventas	\$ 155.725.721	\$ 176.830.027	\$ 198.717.003
Total	\$ 233.554.371	\$ 392.860.209	\$ 616.237.028

Nota: Se muestran los costos totales. Fuente: Elaboración propia.

5.3 Gastos Administrativos

Tabla 28

Gastos administrativos

Periodo	2023	2024	2025
Nómina	\$ 64.000.000	\$ 68.000.000	\$ 72.000.000
Abogado	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Contador	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Total	\$ 80.000.000	\$ 84.000.000	\$ 88.000.000

Nota: De muestra un resumen de los gastos administrativos por año. Fuente: Elaboración propia.

5.4 Utilidad bruta

Tabla 29

Utilidad bruta

Periodo	2022	2023	2024
----------------	-------------	-------------	-------------

Ingresos	\$	226.073.614	\$	879.173.043	\$	2.550.305.445
Costo Equipos	\$	80.063.776	\$	220.989.486	\$	483.681.969
Costos Fijos	\$	1.018.671	\$	2.749.693	\$	6.390.351
Total	\$	141.900.060	\$	634.105.815	\$	1.998.563.673

Nota: Cálculo de la utilizad bruta por año para el periodo 2022-2024. Fuente: Elaboración propia.

5.5 EBIT

Tabla 30

EBIT

Año		2023		2024		2025
Total Ingreso Operativo	\$	291.261.798	\$	688.868.434	\$	1.280.253.650
Descuentos	\$	4.173.076	\$	19.573.997	\$	39.739.678
Ingresos netos por ventas	\$	291.261.798	\$	688.868.434	\$	1.280.253.650
Costo de mercancías vendidas	\$	112.222.566	\$	202.783.096	\$	311.683.748
Costos Fijos	\$	1.443.978	\$	2.548.227	\$	4.198.274
Utilidad bruta	\$	173.422.178	\$	463.963.115	\$	924.631.951
Gastos de venta y distribución	\$	112.992.552	\$	223.225.037	\$	392.151.227
Gastos administrativos	\$	56.000.000	\$	68.000.000	\$	80.000.000
Ganancia operativa (EBIT)	\$	4.429.626	\$	172.738.078	\$	452.480.724

Nota: El ejercicio muestra ganancias superiores a los 450 millones de pesos para el año 2025.

Fuente: Elaboración propia.

6 Entorno legal

De acuerdo con la normatividad colombiana, estos son los pasos a seguir en términos legales:

Nombre de la empresa: Fit Home Pro SAS

Tipo de empresa o sociedad: SAS

Esquema contractual

Estatutos: Se adjuntan como anexo

Registro en la DIAN: Se adjunta como anexo

Registro en Cámara de Comercio: Se adjunta como anexo

Cuenta bancaria: Bancolombia

Solicitud de facturación a la DIAN

7 Gestión y organización

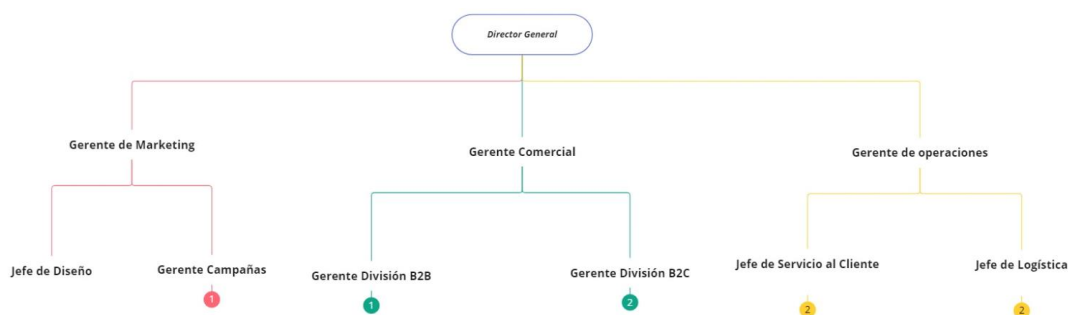
El organigrama de la compañía debería ir creciendo de acuerdo con el lanzamiento de cada uno de los modelos de negocio detallados en secciones anteriores, así como del crecimiento de la compañía a nivel de clientes e ingresos. El siguiente, es el organigrama general que contempla todas las posiciones y estructura necesarias para operar de forma sostenible todo el negocio. Así mismo, cada cargo tiene la fecha en que debería contemplarse dentro de la organización:

7.1 Organigrama

El siguiente esquema muestra el organigrama de Fit Home Pro, proyectado a 2025.

Figura 19

Organigrama FHP



Nota: La figura muestra la cantidad de colaboradores de Fit Home Pro, por área. Fuente:

Elaboración propia.

7.2 Descripción de roles clave

La descripción de los roles clave necesarios para llevar a buen puerto el plan estratégico de Fit Home Pro están diseñados bajo la metodología de Puesto Ocupacional por Competencias (POC). Esto buscando las aptitudes, habilidades, valores y actitudes del talento humano contratado vayan en la misma línea del plan de negocio y del propósito superior: hacer posible tener una vida saludable desde casa, visto no solo hacía los clientes y aliados si no también hacia adentro de la organización

Director General

Tabla 31*Descripción del puesto Director General*

Nombre del Puesto	Directo General		
División	No Aplica		
Misión del Puesto			
Liderar el plan estratégico de Fit Home Pro, asegurar el crecimiento de la compañía en términos de ingresos, personas y representación del mercado en sus diferentes modelos de negocio optimizando el capital económico, de infraestructura y humano, definido en el plan de negocios.			
Supervisión			
Superior Jerárquico	Posiciones Subordinadas		
Accionistas	Gerente de Marketing Gerente Comercial Gerente de Operaciones		
Relaciones dentro de FHP			
Equipo de marketing, gerentes comerciales y de operaciones.			
Relaciones fuera de FHP			
Proveedores (vendedores, pasarelas de pago, empresas de desarrollo de tecnología) Influenciadores Sector empresarial			
Competencias Genéricas		Director General	
Competencia Genéricas de Nivel	(1) <u>Practica</u> Demuestra de	(2) <u>Domina</u> Resuelve	(3) <u>Lidera</u> Entrena y
	forma autónoma dicha competencia en una gran gama de situaciones.	situaciones complejas con el dominio de dicha competencia.	guía otros en dicha competencia.
Liderazgo			x
Comunicación		x	
Trabajo en equipo		x	
Dinamismo y Proactividad		x	
Sentido del propósito			x
Enfoque a resultados			x
Colaboración multicultural			x

Competencias Técnicas				
Competencias Específicas	Descripción de Tareas y Responsabilidades	Practica	Domina	Lidera
Gerencia de Proyectos	Seguimiento del plan de trabajo de las diferentes áreas.		X	
Estratega	Definir las prioridades del negocio.			X
Negociación	Establecer acuerdos gana-gana con aliados internos y externos.			X
Idioma 1	Español			
Idioma 2	Inglés			
Formación Académica	Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de empresas o carreras afines con Maestría (Preferiblemente MBA)			
Años de Experiencia	7 años de experiencia liderando equipos en el negocio de comercio electrónico.			
Conocimientos Técnicos: Plataformas, sistemas, softwares, normas, etc.	Microsoft Office			

Nota: La tabla muestra el perfil del director general. Fuente: Elaboración propia.

Gerente de Marketing

Tabla 32

Descripción del puesto Gerente de Marketing

Nombre del Puesto	Gerente de Marketing
División	Marketing
Misión del Puesto	

Diseñar e implementar la estrategia de marketing (digital/tradicional) que permita a FHP generar el tráfico de clientes esperados (B2B & B2C) así como consolidar la marca de cara a clientes, colaboradores y aliados estratégicos.

	Supervisión
Superior Jerárquico	Posiciones Subordinadas
	Jefe de diseño
Director General	Gerente de campañas

Relaciones dentro de FHP

Director general, equipos comerciales, operaciones y reportes directos.

Relaciones fuera de FHP

Empresas de marketing digital

Proveedores de software

Sector empresarial

Competencias Genéricas	Director General		
Competencia Genéricas de Nivel	(1) Practica <u>Demuestra</u> de forma autónoma dicha competencia en una gran gama de situaciones.	(2) Domina <u>Resuelve</u> situaciones complejas con el dominio de dicha competencia.	(3) Lidera <u>Entrena y</u> guía otros en dicha competencia.
Liderazgo			x
Comunicación			x
Trabajo en equipo			x
Dinamismo y Proactividad			x
Sentido del propósito		x	
Enfoque a resultados		x	
Colaboración multicultural	x		
	Competencias Técnicas		
Competencias Específicas	Practica	Domina	Lidera
Análisis			x

	conversión, visitas, etc)	
Estratega	Definir las prioridades del negocio.	x
Idioma 1	Español	
Idioma 2	Inglés	
Formación Académica	Profesional en mercadeo	
Años de Experiencia	5 años de experiencia en marketing digital (idealmente en industria Fitness)	
Conocimientos Técnicos:		
Plataformas, sistemas, softwares, normas, etc.	Google Analytics	

Nota: La tabla muestra el perfil del gerente de marketing. Fuente: Elaboración propia.

Gerente Comercial

Tabla 33

Descripción del puesto Gerente Comercial

Nombre del Puesto	Directo General
División	No Aplica
	Misión del Puesto
	Establecer las alianzas y negociaciones comerciales con proveedores de equipos de entrenamiento, proveedores del modelo Marketplace, empresas interesadas en el modelo B2B y aliados vinculados a los servicios complementarios.
	Supervisión
Superior Jerárquico	Posiciones Subordinadas
Director	Gerente de división B2C
General	Gerente de división B2B
	Relaciones dentro de FHP
	Equipo de marketing, gerentes comerciales y de operaciones.

Relaciones fuera de FHP				
Proveedores (vendedores, pasarlras de pago, empresas de desarrollo de tecnología)				
Influenciadores				
Sector empresarial				
Competencias Genéricas		Director General		
Competencia Genéricas de Nivel		(1) Practica	(2) Domina	(3) Lidera
		<u>Demuestra</u> de forma autónoma dicha competencia en una gran gama de situaciones.	<u>Resuelve</u> situaciones complejas con el dominio de dicha competencia.	<u>Entrena</u> y guía otros en dicha competencia.
Liderazgo		x		
Comunicación				x
Trabajo en equipo			x	
Dinamismo y Proactividad			x	
Sentido del propósito				x
Enfoque a resultados				x
Colaboración multicultural				x
Competencias Técnicas				
Competencias Específicas	Descripción de Tareas y Responsabilidades	Practica	Domina	Lidera
Influencia	Influir en las personas de la organización de forma transversal para generar ventas y atraer clientes y aliados.		x	
Estratega	Definir las prioridades del negocio.			x
Negociación	Establecer acuerdos gana-gana con aliados			x

	internos y externos.
Idioma 1	Español
Idioma 2	Inglés
Formación Académica	Profesional en Administración de empresas o carreras afines
Años de Experiencia	4 años de experiencia liderando equipos comerciales
Conocimientos Técnicos: Plataformas, sistemas, softwares, normas, etc.	Microsoft Office

Nota: La tabla muestra el perfil del gerente comercial. Fuente: Elaboración propia.

Gerente de Operaciones

Tabla 34

Descripción del puesto Gerente de Operaciones

Nombre del Puesto	Directo General
División	No Aplica
Misión del Puesto	
Diseñar e implementar la estrategia de operaciones desde dos puntos: la logística y la experiencia del cliente/vendedor. Asegurar el cumplimiento de las entregas en tiempo y forma así como de mantener disponible el inventario y cumplir con los niveles de servicio prometidos a los clientes al contactar a la empresa.	
Supervisión	
Superior Jerárquico	Posiciones Subordinadas
Accionistas	Jefe de servicio al cliente Jefe de logística
Relaciones dentro de FHP	
Equipo de marketing, gerentes comerciales y de operaciones.	
Relaciones fuera de FHP	
Operadores logísticos Empresas de desarrollo de software	

Sector empresarial

Competencias Genéricas		Director General		
Competencia Genéricas de Nivel		(1) Practica <u>Demuestra</u> de forma autónoma dicha competencia en una gran gama de situaciones.	(2) Domina <u>Resuelve</u> situaciones complejas con el dominio de dicha competencia	(3) Lidera <u>Entrena y</u> guía otros en dicha competencia
Liderazgo				X
Comunicación		X		
Trabajo en equipo		X		
Dinamismo y Proactividad		X		
Sentido del propósito				X
Enfoque a resultados				X
Colaboración multicultural				X
Competencias Técnicas				
Competencias Específicas	Descripción de Tareas y Responsabilidades	Practica	Domina	Lidera
Gerencia de Proyectos	Seguimiento del plan de trabajo de las diferentes áreas.		X	
Estratega	Definir las prioridades del negocio.			X
Negociación	Establecer acuerdos gana-gana con aliados internos y externos.			X
Idioma 1	Español			
Idioma 2	Inglés			
Formación Académica	Profesional en Ingeniería Industrial			
Años de Experiencia	5 años de experiencia liderando equipos de operaciones			

Conocimientos	
Técnicos:	Microsoft Office
Plataformas,	Software de última milla
sistemas,	Software de inventarios
softwares,	
normas, etc.	

Nota: La tabla muestra el perfil del director de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

7.3 Políticas de evaluación

Las políticas de evaluación estarán en función de las metas definidas para cada uno de los equipos:

Tabla 35

Políticas de evaluación

<i>Equipo</i>	KPI	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025
<i>Comercial</i>	Total de ventas alquiler de equipos (B2C)	619	983	1561
<i>Comercial</i>	Total de ventas alquiler de equipos (B2B)	210	480	850
<i>Comercial</i>	Total de vendedores Marketplace activos	51	235	530
<i>Marketing</i>	Tasa de conversión	7,2%	8,0%	8,7%
<i>Operaciones</i>	Entregas en menos de 48hrs	85%	90%	92%
<i>Servicio al Cliente</i>	Tasa de contacto de clientes (Contactos cliente/Ventas)	20%	18%	13%
<i>Servicio al Cliente</i>	Porcentaje de casos atendidos en primer contacto	60%	65%	70%
<i>Experiencia del vendedor</i>	Tasa de contacto de vendedores (Contactos vendedor/Ventas)	15%	12%	5%

Nota: La tabla resume los principales indicadores a ser evaluados para cada una de las áreas.

Fuente: Elaboración propia.

8 Plan de operaciones

En este apartado se consideran las decisiones relacionadas con la producción y las operaciones de Fit Home Pro, para cada uno de los modelos de negocio.

8.1 Producción

8.1.1 Alquiler y Leasing de equipos de entrenamiento

El siguiente diagrama muestra la cadena de abastecimiento, las actividades y los procesos involucradas para la puesta en marcha y la prestación del servicio de alquiler leasing de equipos de entrenamiento:

Figura 20

Plan de operaciones para alquiler de equipos



Nota: Se describe brevemente el plan de operaciones en cada fase del proceso de compra y postventa para el alquiler de equipos. Fuente: Elaboración propia.

8.1.2 Clases online y sesiones de entrenamiento pre-grabadas

Si bien este modelo de negocio no tiene proceso de postventa como tal, si es necesario coordinar ciertas actividades previas a la grabación de los videos o al inicio de las clases, así como un monitoreo durante las mismas. Estas actividades se ven plasmadas en la siguiente gráfica:

Figura 21

Plan de operaciones para clases y sesiones grabadas



Nota: Se describe brevemente el plan de operaciones en cada fase del proceso de compra y postventa para las clases en línea y las sesiones grabadas. Fuente: Elaboración propia.

8.1.3 Marketplace

El modelo de Marketplace es el más complejo con respecto a las operaciones ya que se debe conformar un equipo que asegure la buena experiencia tanto de clientes como vendedores. De acuerdo a esto tenemos dos equipos enfocados en la parte de preventa (Contenido y Registro de vendedores) y tres equipos en la parte de postventa (Comercial, Logística y Atención al cliente y al vendedor). En la siguiente gráfica están las principales actividades de cada uno de los equipos en toda la cadena de suministro:

Figura 22

Plan de operaciones para modelo Marketplace



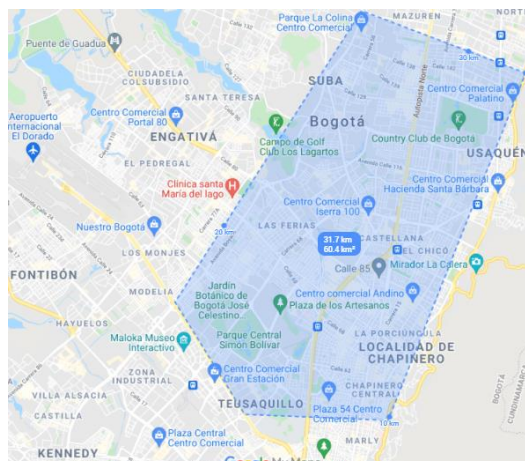
Nota: Se describe brevemente el plan de operaciones en cada fase del proceso de compra y postventa para marketplace. Fuente: Elaboración propia.

8.2 Localización

Fit Home Pro va a operar en Bogotá en cuanto a los servicios de alquiler y leasing de equipos de entrenamiento. El rango de entregas y recolecciones es de 60.4km² comprendidos entre las carreras 7ma y 72 y las calles 26 y 153, esta acotación tiene que ver principalmente con la segmentación de clientes que se busca (clientes de estratos 4 y 5 y empresas) además de eficiencias en los costos logísticos asociados a las entregas. En la siguiente imagen se puede ver el cubrimiento de forma gráfica:

Figura 23

Cubrimiento de entregas



Nota: La figura muestra el radio de cobertura de entregas y recolecciones. Tomado de google maps.

Adicional al rango de cubrimiento de entregas es importante mencionar que FHP requiere una bodega de 30 metros cuadrados para el inicio de operaciones. Los servicios de clases online, rutinas de entrenamiento, clases personalizadas y cualquier otro que pueda prestarse a través de asistencia remota a través de internet, será ofrecido a todo el país. El modelo de Marketplace también tendrá cobertura nacional ya que estará apoyado en operadores logísticos tradicionales.

8.3 Inventarios

En esa sección de muestran los inventarios proyectados para el servicio de alquiler de equipos tanto en el modelo B2B como en modelo B2C. Es importante aclarar dos puntos: primero, para efecto logísticos y de costos de almacenamiento, no el 100% del inventario debe permanecer en las bodegas de FHP (la mayoría está rotando en las casas de los clientes); y segundo, que el modelo Marketplace no contempla un inventario como tal, ya que este corresponde directamente a los vendedores que publiquen sus productos en la plataforma. Los kits constan de un elemento enfocado en el entrenamiento de fuerza (pesas rusas, mancuernas) y dos elementos complementarios entre los que se pueden encontrar TRX, bandas elásticas, lazos para salto, entre otros. El siguiente cuadro resume la proyección por año del inventario:

Tabla 35

Inventarios

Elemento	Peso/Tipo	Cantidad
Pesa Rusa	2Kg	25
	3Kg	25
	5Kg	58
		47
		47
		110
		72
		72
		169

	8Kg	41	78	121
	10Kg	50	94	145
	15Kg	25	47	72
	20Kg	25	47	72
	2Kg	58	110	169
	3Kg	58	110	169
	5Kg	124	235	362
Mancuernas	8Kg	116	219	337
	10Kg	108	204	313
	15Kg	58	110	169
	20Kg	58	110	169
	Suave	99	188	289
Bandas Elásticas	Media	66	125	193
	Alta	83	157	241
	Muy Alta	83	157	241
TRX	No Aplica	746	1409	2170
Otros	No Aplica	580	1096	1687

Nota: Se muestra el stock adquirido por Fit Home Pro, por año, en términos de unidades y tipos de producto. Fuente: Elaboración propia.

Referencias Bibliográficas

Armstrong, G., Kotler, Philip, & Mues Zepeda, A. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Branding-David-C.-Edelman.pdf. (s. f.). Recuperado 31 de enero de 2023, de

<https://www.icesi.edu.co/marketingzone/wp-content/uploads/2019/09/Branding-David-C.-Edelman.pdf>

Delgado Planas, C. (2022). *Mucho más que salario*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.

El comportamiento del consumidor en tiempos de crisis.pdf. (s. f.).

Encuesta nacional de Tendencias Fitness en Colombia 2021—Consultoría Deportiva | Asesoría Marketing Gimnasios—Manel Valcarce. (s. f.). Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://www.manelvalcarce.com/blog/encuesta-nacional-de-tendencias-fitness-en-colombia-2021?elem=269139>

Facts & Figures Fitness 2022. (s. f.). Palco23. Recuperado 7 de junio de 2022, de https://www.palco23.com/files/publicaciones/free/2022/facts-figures-2022/master_online_2022/#page=1

Microsoft. (2022). *2022 Work Trend Index: Annual Report*.
file:///C:/Users/felipe.becerra/Downloads/2022_Work_Trend_Index_Annual_Report.pdf.

Obesidad, un factor de riesgo en el covid-19. (s. f.). Recuperado 14 de junio de 2022, de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Obesidad-un-factor-de-riesgo-en-el-covid-19.aspx>

Pirámide poblacional en Bogotá / SALUDATA. (s. f.). Recuperado 25 de junio de 2022, de <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>

Qué es Wearable—Definición, significado y ejemplos. (2020, enero 28).

<https://www.arimetrics.com/glosario-digital/wearable>

Secretaría de tránsito y Deporte de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (s. f.). *Caracterización socioeconómica de Bogotá y la Región—V8*. Recuperado 25 de junio de 2022, de https://www.movilidadbogota.gov.co/web/sites/default/files/Paginas/28-04-2020/06-caracterizacion_socioeconomica_de_bogota_y_la_region_-_v8.pdf

SPAIN_Strava_YIS2020_PressBook_FINAL.pdf. (s. f.). Google Docs. Recuperado 27 de febrero de 2021, de https://drive.google.com/file/d/1nuKf40wBbYWtOHaKAwAjCN-rKwSgUGzR/view?usp=sharing&usp=embed_facebook

Store, 54D Online. (s. f.). *54D Store*. 54D Online Store. Recuperado 31 de enero de 2023, de <https://54d.com/>

Valcarce-Torrente, M., Veiga, O. L., Arroyo-Nieto, Á., & Morales-Rincón, C. (2022). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en Colombia para el Año 2021 (National Survey of Fitness Trends in Colombia for 2021). *Retos*, 43, 107-116.
<https://doi.org/10.47197/retos.v43i0.88528>