

**Plan de Empresa: CrossFit Equilibrio**

**Autor: Douglas Charles Oberbeck**

**Trabajo de grado para optar por el título de**

**Magister en Administración**

**Director de Trabajo: Andrés Felipe Otero Vergara**

**Universidad de ICESI**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Cali, Mayo 2014**

## Tabla de Contenido

1. Resumen y palabras claves	3
2. Resumen Ejecutivo	4
3. Información General de la Empresa	8
4. Estudio del Mercado	12
5. Competencia	17
6. Mercado y Ventas	21
7. Operaciones	23
8. Equipo Gerencial	36
9. Análisis Financiero	39
10. Riesgos y Conclusiones	46
11. Anexos	51
12. Bibliografía	56

## **Resumen**

El objetivo de este proyecto de grado es presentar un plan de empresa con el concepto de desarrollar un gimnasio en el sur de la ciudad de Cali. Este gimnasio formará parte del mercado, siendo un gimnasio pequeño que genera un buen retorno financiero mientras contribuye a la salud y bienestar de los clientes. El gimnasio será un afiliado a la marca de CrossFit y se llamará CrossFit Equilibrio. El resultado del estudio presentado en este plan de empresa es positivo, mostrando un análisis financiero fuerte con unas operaciones claras y definidas. Se concluye que la ciudad de Cali es un mercado con un vacío grande para gimnasios de CrossFit, y que ahora sería un tiempo oportuno para introducir este estilo de entrenamiento al sur de la ciudad.

The objective of this graduation project is to present a business plan with the concept of developing a gymnasium in the south of Cali. This gymnasium will become a part of the market, being a small gym that generates good financial results while contributing to the health and well-being of the clients. The gym will be a CrossFit affiliate with the name CrossFit Equilibrio. The results of the presented study in this business plan are positive, showing a strong financial analysis with a clearly defined operational plan. The study concludes that there is a large void in the city of Cali in terms of CrossFit gyms, and that now would be an opportune time to introduce this style of training to the south of the city.

## **Palabras Claves**

CrossFit, gimnasio, afiliación, fitness, deporte

CrossFit, gymnasium, affiliation, fitness, sport

## **Resumen Ejecutivo**

### **Propósito del Plan de Empresa**

Este plan de empresa no tiene el propósito implícito de atraer inversiones o financiamiento para CrossFit Equilibrio, sino tiene un doble propósito – 1) orientar, organizar, y guiar el arranque de CrossFit Equilibrio y 2) proveer un modelo y apoyo para otros empresarios en Colombia quienes piensan abrir un gimnasio CrossFit en Cali o en otra ciudad. El segundo parece ser un propósito que va en contra al interés de CrossFit Equilibrio, pero como se puede apreciar, la expansión de CrossFit mundialmente y en Colombia indica que el mercado está apenas abriéndose, y la expansión de gimnasios que practican CrossFit abre más el mercado, formando clientes y formando un movimiento en la industria de fitness hacia CrossFit que beneficiara a todos los gimnasios de la comunidad CrossFit.

### **Concepto y Estrategia Empresarial**

El concepto empresarial es el desarrollo en Cali, Colombia de un gimnasio, CrossFit Equilibrio, afiliado a CrossFit Inc., una empresa fundada en 2000 por Greg Glassman en California, EEUU que promueve el “fitness” (condición física). La idea del Sr. Glassman es que CrossFit crezca mundialmente como una nueva forma de lograr buena condición física y salud, y su estrategia es promover gimnasios afiliados con autorización para usar la marca “CrossFit” con condiciones financieras muy favorable al pequeño negocio entrando al mercado.

El plan de CrossFit Equilibrio es formar un gimnasio relativamente pequeño que genera un buen retorno financiero mientras contribuye al bienestar, salud, y buena

condición física de clientes en el sur de Cali, aprovechando las siguientes características distintas de CrossFit:

1. Bajos costos de afiliación
2. Bajas inversiones en maquinaria y equipo
3. Requiere poco espacio
4. Competitividad en el mercado basada en experiencia y conocimiento técnico
5. Una muy alta tasa de crecimiento de CrossFit mundialmente y en Colombia que genera un alto nivel de reconocimiento de la marca “CrossFit”
6. Un excelente programa de entrenamiento y formación de la comunidad CrossFit que produce resultados medibles en el corto plazo
7. El patrocinio o uso de la marca de empresas Reebok y Oakley, y la transmisión de competencias CrossFit a través de ESPN.

La estrategia es aprovechar una creciente demanda para los servicios de entrenamiento físico provistos bajo la marca CrossFit y arrancar con una inversión mínima con fondos propios, limitando la necesidad de asumir deudas ni vender acciones. Esta estrategia responde a una oportunidad de captar clientes en el corto plazo y con mínimo gasto de mercadeo, y aprovecha la amplia experiencia y los conocimientos técnicos del dueño para crear una ventaja competitiva de largo plazo en el mercado. Un elemento estratégico muy importante es la ubicación en una zona de Cali con una alta población del segmento que CrossFit Equilibrio busca, estratos 4 a 6, donde la ausencia de competidores que ofrecen CrossFit facilita la primera etapa de crecimiento de la empresa. Finalmente la estrategia reconoce la importancia de la calidad del servicio de CrossFit, que es de los pocos programas de entrenamiento que produce resultados medibles en el corto plazo, lo

cual mantiene la lealtad de los clientes y estimula un rápido crecimiento a través de la publicidad voz-a-voz.

### **La Empresa**

La empresa CrossFit Equilibrio formara parte del mundo CrossFit y será uno de los lugares premieres para practicar el deporte de CrossFit en el suroccidente colombiano, con los mejores entrenadores certificados y con el objetivo de mejorar el estado físico y estilo de vida de cada cliente que entra por las puertas. CrossFit Equilibrio será parte de esta comunidad creciente, manejado como un negocio independiente, sirviendo a las necesidades de la población, con la personalidad de su dueño y el gran apoyo de una de las marcas más conocidas en el mercado de fitness.

CrossFit Equilibrio será ubicado en el sur de Cali, en un espacio de aproximadamente 1000 metros cuadrados, equipado con los equipos, materiales, y aparatos de la más alta calidad. El dueño, Douglas Oberbeck, será el gerente empresarial y técnico y el entrenador principal. El servicio será un programa de entrenamiento físico que emplea movimientos funcionales de alta intensidad que tienen como propósito mejorar el estado físico en todos sus aspectos: resistencia cardiovascular, stamina, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, coordinación física, agilidad, balance, y precisión.

### **El Mercado**

El programa de entrenamiento físico en CrossFit ofrece un servicio totalmente nuevo al mercado de salud y condición física en el mundo, y este programa y la marca CrossFit han crecido fenomenalmente, desde menos de 100 afiliales en 2006 a mas de 6,000 afiliales mundialmente en 2014. En primera instancia, la industria de salud y fitness está creciendo, y además CrossFit es un producto nuevo en el mercado que captura clientes de los gimnasios y programas tradicionales.

La población de Cali puede apoyar entre 10 a 20 gimnasios CrossFit, y en el momento solamente hay un gimnasio afiliado de CrossFit en el suroccidente de Colombia, Cavebox CrossFit. El crecimiento de Cavebox CrossFit también demuestra la potencial en el mercado por captación de clientes. Con una inversión similar a lo que se espera para CrossFit Equilibrio, Cavebox CrossFit llegó a tener 180 clientes mensuales en solo 10 meses.

### **El Potencial Financiero de CrossFit Equilibrio**

La casa matriz genera sus ingresos de la cuota anual para la autorización de usar la marca “CrossFit” y los cursos de capacitación y certificación para entrenadores. El costo de la cuota anual es de \$3,000, y el costo típico de un curso de capacitación y certificación es de \$1,000. Los bajos precios y la novedad y efectividad del programa que ofrece CrossFit ha promovido un crecimiento rápido de afiliados y practicantes y CrossFit Inc. está actualmente ingresando más de US\$100,000,000 anuales y los ingresos totales de CrossFit Inc. y su red de gimnasios afiliales sobrepasa US\$1,500,000,000 anuales. La misión ha resultado ser muy rentable.

La inversión necesaria para iniciar el proyecto, proyectado principalmente en el espacio deseado, la cantidad de equipos y el colchón de efectivo para operaciones es de COP 166.000.000. El modelo financiero promueve un flujo de caja positivo después de solo tres meses y se proyecta un retorno interno en la inversión entre el 62% y el 87%. Con este tipo de negocio, se espera ver utilidades netas en el primer año, un retorno completo en la inversión después de 2 años y 2 meses, y la posibilidad de crear un negocio rentable relativamente rápido.

## **Información General de la Empresa**

### **Misión**

CrossFit Equilibrio será un gimnasio afiliado a CrossFit Inc. y certificado por usar la marca de CrossFit, ofreciendo la metodología de entrenamiento físico creado por ella, en la ciudad de Cali. Será uno de los pocos lugares para practicar el deporte con instructores certificados y gimnasio registrado. Tendrá un espacio amplio de por lo menos 800 metros cuadrados, con todos los equipos e implementos necesarios, y una garantía de ofrecer la mejor instrucción posible para ayudar a los clientes cumplir con sus metas.

La misión de CrossFit Equilibrio nace en la misión de CrossFit Inc., que ha sido crear una red de gimnasios que incentive la rápida adopción de una nueva filosofía de entrenamiento físico, dejando a las filiales la libertad de ser creativos en la forma en que realizan el entrenamiento, compartiendo masiva información por internet, y estimulando efectivamente la constante evolución de su propia empresa. Los únicos requisitos para los afiliados son que: paguen la cuota anual, los entrenadores estén certificados, el programa este consistente con los principios de CrossFit, y la información del programa este compartido abiertamente por internet.

### **Visión**

CrossFit Equilibrio será en el 2018 reconocido como uno de los mejores gimnasios de CrossFit de nivel nacional por el profesionalismo y conocimiento de los entrenadores, el servicio al cliente, y las instalaciones. Será reconocido como un gimnasio innovador en el campo de deportes, trabajando con equipos y atletas profesionales de varias disciplinas y ofrecerá cursos y seminarios a los entrenadores de los otros gimnasios



### **El Servicio/Producto, Cliente y la Política de Precios**

El servicio principal será el entrenamiento físico utilizando el deporte y enseñanza de CrossFit. El producto es un paquete de resultados reales y concretos que mejora no solo el estado físico sino también la calidad de vida del cliente. Es un producto medible al que el cliente puede atribuir un valor. Cada cliente monitorea los resultados de los entrenamientos a través de un programa en línea, creando una base de evidencia de las mejoras en el estado físico. Cada cliente también forma parte de una comunidad de practicantes de CrossFit que comprende su gimnasio, su ciudad, su país, y el mundo entero. Los clientes formaran una vida social alrededor de sus nuevos compañeros de CrossFit Equilibrio y participaran en competencias que entregan el resultado de orgullo y bienestar personal.

El servicio principal y lo que distingue del resto de gimnasios sigue siendo CrossFit, una metodología para entrenar a la gente utilizando movimientos funcionales, constantemente variados, y hechas en una alta intensidad. El objetivo del estilo es mejorar el estado físico y estilo de vida de una persona. CrossFit es una tendencia de fitness creciendo rápido en todo el mundo que combina gimnasia con levantamientos de peso, entrenamiento de intervalos, y entrenamiento aeróbico. Su enfoque en el fitness es como si fuera una competencia contra uno mismo. Los entrenamientos son medidos por objetivos utilizando criterios como tiempo, cantidad de repeticiones, peso utilizado, y potencia. Ha sido comprobado de ser una forma adictiva y efectiva para entrenar y mejorar el estado físico.

Aunque CrossFit es dirigido a todos, la política de precios es de cobrar un precio más alto de lo que cobra el gimnasio tradicional. CrossFit Equilibrio cobrara en promedio COP 200.000 (100 USD) por mes, lo suficiente alto para permitir una atención adecuada a

cada cliente. El precio también sirve de filtro para asegurar que los clientes que inscriben son los que van a asistir y hacer el esfuerzo necesario para progresar y ver resultados en su estado físico. Es importante que CrossFit Equilibrio pueda enfocar sus esfuerzos en los clientes de calidad, y no de cantidad. El entrenamiento está basado en clases grupales con atención individual, con una dinámica en que el grupo (la comunidad) motiva a cada persona que no solo asiste con regularidad sino que haga un esfuerzo más allá de lo que pensaba posible. El cliente de CrossFit paga por resultados, y los resultados dependen de una alta asistencia y máximo esfuerzo, y el precio es una forma de filtrar clientes para realizar la asistencia y esfuerzo.

En el fondo de la política de precios, CrossFit Equilibrio tendrá tres principios por lo cual se asocia el alto precio con el valor recibido.

### **1. Dirigirse a sus clientes más disciplinados**

Cualquier persona puede inscribirse en un gimnasio de CrossFit. Pero quedarse requiere un tipo de persona especial. Lo mismo no se puede decir del gimnasio tradicional, donde uno puede mantener su mensualidad durante un año, aunque no asiste durante la mayoría de los meses. Los clientes que realmente son dedicados al deporte y el fitness pondrán una prioridad mucha más alta en la decisión de inscribirse en un gimnasio, y estarán dispuestos a pagar lo equivalente de un pago en un carro mensualmente para su gimnasio. Como resultado, los gimnasios de CrossFit retienen clientes que son realmente dedicados al deporte, quienes irán frecuentemente a las clases, tendrán mayores resultados, y por los resultados que tienen crean una reputación positiva alrededor del CrossFit.

La lección acá es que mientras la mayoría de los negocios intentan ser accesibles a todos, para expandir su alcance en la población y tener mayor posibilidad de ventas, a veces

hay que poner un precio en el servicio que limita que tipo de clientes atrae para lograr un mayor porcentaje de retención.

## **2. Cobrar más, ofreciendo un valor gigante**

Los gimnasios tradicionales están llenos de máquinas, docenas de personas esperando para utilizarlos y muy poca supervisión. Como resultado, los clientes logran muy pocos resultados, entrenando en una forma ineficiente. Del otro lado, el gimnasio de CrossFit ofrece clases grupales pequeñas, dirigidas con entrenadores que enseñan y dan crítica positiva para lograr mayores resultados. El gimnasio de CrossFit crea valor asegurando que cada cliente logra nuevos resultados cada vez que entra por las puertas.

La lección es que los negocios más exitosos ofrecen un valor gigante a una clientela específica, cobrando un precio mucho más alto. Clasifica que tipo de resultado es el más deseado, y haz la pregunta “cómo puedo ayudar a mi cliente lograr este resultado.” Cuando uno tiene la respuesta, puede subir el precio drásticamente.

## **3. Ofrece un valor inesperado por el cliente**

Todos los gimnasios son lugares para hacer ejercicio. Algunos pueden ser más limpios o mejores equipados que otros, pero en general todos son lo mismo. El gimnasio de CrossFit es propiedad independiente, que crea una comunidad unida, con desafíos de dietas, reuniones sociales, y alientan competencias internas y con la comunidad de CrossFit. Mientras un cliente no necesariamente entra a CrossFit para estos beneficios, los enganchan cuando los descubren. Todos estos beneficios aseguran que los clientes se adhieren al gimnasio.

CrossFit Equilibrio planeará varios eventos anuales para crear una comunidad cercana y proveer estos beneficios adicionales, sin que los clientes los esperen. En el gimnasio tradicional, el precio menor significa que operan en márgenes más pequeñas, y

muchas veces solamente pueden proveer el servicio básico de ofrecer un lugar para hacer ejercicio. El precio más alto de CrossFit, logrado por las otras dos razones arriba, permite que el propietario ofrezca los servicios adicionales.

## **Estudio del Mercado**

### **Objetivo**

El objetivo de este análisis es estudiar ambos el segmento de mercado apropiado para Equilibrio CrossFit y las tendencias del mercado de CrossFit que indican lo que se puede esperar en cuanto a la aceptación de la marca CrossFit en Cali y la potencial de ritmo de crecimiento de la clientela de CrossFit Equilibrio, El análisis tendrá en cuenta el mercado mundial, la industria de fitness y gimnasios en Colombia, y el nicho de mercado de CrossFit en Cali.

### **Características y Necesidades del Cliente**

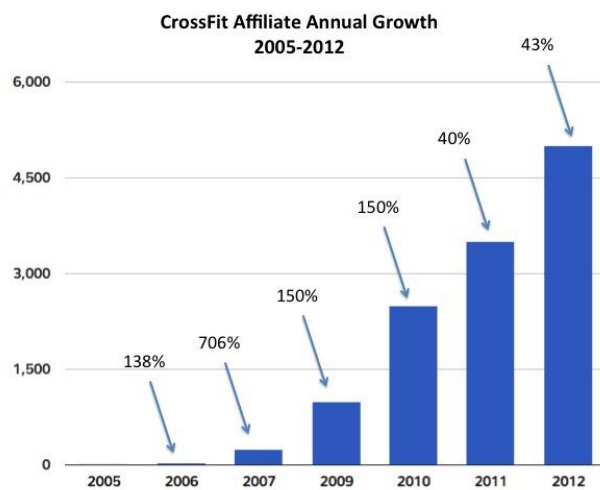
El servicio de CrossFit Equilibrio es de alta calidad y alto precio, lo cual significa que el enfoque debe ser en el mercado de gimnasios entre estrato 4 a 6, con un enfoque mayor en los estratos 5 y 6. También se enfocara el estudio en el crecimiento del deporte de CrossFit, lo cual es un buen indicador en el análisis de viabilidad económico del negocio.

Con la meta de forjar un fitness amplio, general y todo inclusivo, los clientes serán aquellas personas a quienes les importan los resultados y quienes buscan una forma diferente de entrenar. Típicamente son personas entre 18-40 años, mujeres y hombres, que son atraídos a nuevos productos y tecnologías. Se vea mucho en gimnasios de CrossFit personas profesionales con cargas gerenciales, lo que demuestra disciplina y liderazgo.

Las personas que normalmente practican este deporte son las que valoran mucho el estado físico, la salud y los retos. Además, como se menciona, los clientes son dispuestos a pagar un poco más por un producto o servicio de mejor calidad. El cliente de CrossFit es uno que valora los resultados, independientemente del precio, tienen tiempo limitado, y es atraído a comunidades de personas de gustos similares.

### Tendencias del Mercado Global

Como se demuestra en el gráfico: *CrossFit Affiliate Annual Growth* (fuente: *Tabata Times, 2013*), la red global de afiliadas de CrossFit Inc. ha experimentado una tasa de crecimiento fenomenalmente alto en los años entre 2006 y 2012, y las cifras de



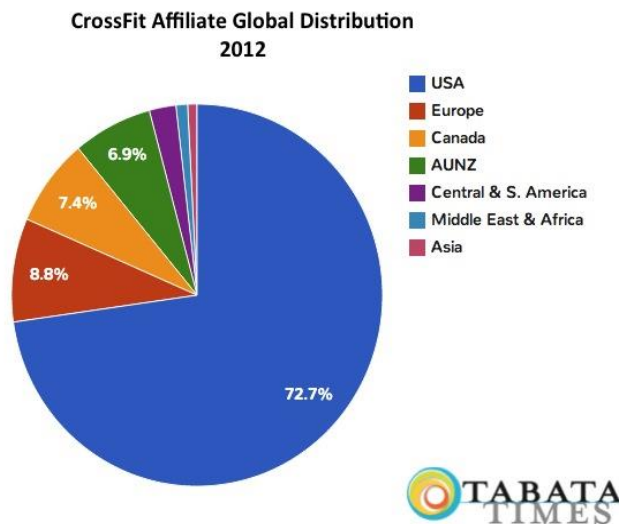
participación en eventos y competencias mundiales de CrossFit muestran el mismo tipo de crecimiento e indican que el crecimiento ha continuado entre 2012 y 2014. En el “CrossFit Games Open” la

competencia de fitness abierta para todo el mundo de CrossFit, la inscripción ha sido de 26,000 en 2011, 70,000 en 2012, 138,000 en 2013, y 209,000 en 2014, que representan tasas de crecimiento de 169%, 97%, y 51%.

Esto es relevancia para CrossFit Equilibrio en dos sentidos: 1) indica que el reconocimiento de la marca “CrossFit” a nivel mundial estará creciendo, lo que implica una buena aceptación en el mercado de CrossFit Equilibrio, y 2) demuestra una tendencia en

crecimiento de membresía que indicaría que CrossFit Equilibrio va a abrir en una clima de alta y creciente demanda.

En la gráfica abajo: *CrossFit Affiliate Global Distribution (fuente: Tabata Times, 2013)*, vemos que el porcentaje de afiliales de CrossFit ubicadas en Centro y Sur América



representa un poco más del 2% del total mundial, y la participación de EEUU representa el 72.7%. Esto podría significar que hay una potencial mayor en América Latina para un crecimiento futuro, o

podría significar que CrossFit es una marca y un programa típicamente de los EEUU. Las cifras que se puede encontrar son estimadas y no muy precisas porque el crecimiento en América Latina ha sido sorpresivo y reciente. Según David Castro, el Director de los “CrossFit Games Open”, la tasa de crecimiento en América Latina es la más alta en el mundo excluyendo los EEUU, y en una entrevista en Mayo 2014 el indica que la participación en los CrossFit Games Open en América Latina ha sido más de 6,000 competidores aproximadamente 3% del total mundial y un crecimiento de 200% desde la primera competencia en 2011. Estas evidencias tienden a apoyar la primera hipótesis, que América Latina tiene condiciones para un crecimiento igual de dramático que los EEUU. Además, hay evidencias de un crecimiento importante en afiliales en Colombia durante los años 2009 a 2013, cuando hubo una expansión de 1 gimnasio en Bogotá a 18 gimnasios

afiliados a CrossFit en el país. Hay cinco gimnasios afiliados en Bogotá, seis en Medellín, tres en Barranquilla, uno en Santa Marta, dos en Cartagena y uno en Cali. Además, hay gimnasios en cada ciudad que practican el deporte de CrossFit, o practican metodologías similares, pero no son afiliados todavía. La tendencia en Colombia y América Latina parece ser de haber iniciado una expansión unos 4 años después de los EEUU, y está ahora en la etapa de mayor crecimiento.

### **Potencial y Oportunidades del Mercado en Cali**

Enfocando en el mercado en Cali, vemos que la población y específicamente del segmento de población en estratos 4,5, y 6 parecen tener la capacidad para entre 20 a 30 gimnasios de CrossFit del tamaño de CrossFit Equilibrio y típico del tamaño de gimnasio que tiene éxito en otras ciudades. Desde otro punto de vista, vemos también que hay un buen número de gimnasios tradicionales que efectivamente representan una población de practicantes de fitness que cambian a CrossFit.

Según las cifras que se encuentran en La Alcaldía de Santiago de Cali “Cali en Cifras 2011,” la estratificación socioeconómica de Cali en el año 2011 demostró que el 16.38% de la población es de los estratos 4, 5 y 6. Cali, actualmente tiene una población total de 2,344,703 según el mismo estudio. Como se determinó anteriormente, la mayoría de los clientes para un gimnasio de CrossFit vendrán de los estratos 4, 5, y 6, significando que Cali tiene un mercado potencial realmente de alrededor de 384,062 personas. Por experiencia personal trabajando en este mercado en Cali, Bogotá y Medellín, Douglas Oberbeck se ha estimado que es realista decir que entre 1 y 2% del mercado potencial esta suficiente interesado y con los recursos económicos necesarios para poder inscribirse en un CrossFit. Esta estimación le dice a uno que hay ente 3,840 y 7,680 personas en Cali interesados en hacer este deporte. Si en promedio, cada gimnasio “pequeño” de CrossFit

busca tener alrededor de 200 miembros, se concluye que el mercado de Cali podría tener 20 o más gimnasios de CrossFit.

Según los datos de la Cámara de Comercio de Cali, la ciudad cuenta con 46 gimnasios inscritos. 16 de estos gimnasios pertenecen a estratos cinco y seis y 18 gimnasios que pertenecen al estrato cuatro. Es importante considerar que mientras hay 34 gimnasios inscritos en estos tres estratos, el número puede ser más alto considerando que no todos se van a inscribir con la Cámara de Comercio.

En Colombia, hay un potencial más grande aún para CrossFit, y se puede observar en una comparación con los otros países. Se puede comparar a la ciudad de Cali con la Ciudad de Guatemala, Guatemala, la cual tiene una población similar y demográfica similar. La Ciudad de Guatemala tiene 10 gimnasios de CrossFit, y es muy probable que también tengan gimnasios no afiliados todavía. En todo el país de Colombia, solamente hay 18 gimnasios de CrossFit, y Cali cuenta con uno solo. En San José, Costa Rica hay 13 gimnasios afiliados y en la ciudad de Panamá hay 11. Esto demuestra que el mercado en América Latina es suficiente fuerte y capaz de sostener gimnasios pequeños, de mayor precios. También demuestra que hay espacio para crecer en el mercado de Cali.

Citando un caso particular, Cavebox CrossFit en el oeste de la ciudad, que tiene un concepto y diseño muy similar a CrossFit Equilibrio, llegó a tener más de 180 clientes en menos de un año, y está planeando una expansión.

### **Conclusiones y Recomendaciones de Mercado**

El mercado en Cali, Colombia está listo para experimentar con más gimnasios de CrossFit. Es justo decir que CrossFit empezó un efecto de bola de nieve, cambiando la forma en pensar acerca del estado físico y entrenamiento en gimnasios. El mercado está creciendo rápidamente, y entrar en esta etapa de crecimiento significa que la marca



CrossFit tiene y va a tener un buen nivel de reconocimiento que va a reducir costos de mercadeo y publicidad, y significa que la expansión deja espacio para varios competidores quienes van a tener una ventaja competitiva significativa comparada con cualquier competidor que podría entrar en el mercado más tarde.

## **Competencia**

### **Características de la Industria**

La industria comercial de salud y fitness es un fenómeno muy reciente en la historia del mundo moderno, que se ha desarrollado apenas en los últimos 50 años, y han habido muy pocas innovaciones tecnológicas y empresariales en ese tiempo, lo más notable siendo la introducción de maquinas de resistencia que forman la tecnología para gimnasios tradicionales como Gold's Gym y Body Tech.

Mientras crecía esta nueva industria, otros factores entraron en la sociedad moderna que tenían la tendencia de hacer más sedentario y obeso al ser humano, tales como la televisión y los juegos electrónicos. Al mismo tiempo, con la globalización de la economía, la industria de agricultura y alimentos en general ha movido en una dirección más enfocada en mayor cantidad, conveniencia y bajo precio en vez de calidad y buena nutrición. Por su causa, en los últimos 20 años, la mayoría de los países en el mundo han experimentado un aumento en el porcentaje de personas sobre peso o obesas y han tenido que luchar contra las enfermedades resultan de la obesidad y vida sedentaria (alta presión, colesterol, artritis, diabetes, etc.).

El mercado de fitness también ha visto nuevas modas y servicios durante estos años, tales como yoga, pilates, y ejercicio/danza, que han atraído nuevos clientes a la práctica de fitness, como servicio de los gimnasios tradicionales y de pequeñas empresas

independientes, pero estos han sido secundarios y menores en cuanto su impacto en la estructura de la industria, y los resultados para el cliente tienden a ser limitados a la condición cardiovascular y la flexibilidad.

Cuando el deporte de CrossFit y la metodología empezaron a crecer y popularizar, algunos analistas de la industria lo resumieron como otra moda, que vendría y saldría del mercado en un ciclo similar a la mayoría de los productos y servicios nuevos. No obstante, CrossFit ha introducido por lo menos seis factores innovadores a la industria de fitness y salud equivalente a los cambios industriales creados por las nuevas tecnologías de comunicación, cambiando dramáticamente y en el muy corto plazo los términos de competitividad, que son:

1. Una nueva tecnología de entrenamiento en el mercado de fitness
2. Un nuevo modelo empresarial
3. Una marca reconocida mundialmente
4. Una plataforma de conectividad a nivel de cliente en el internet
5. Combinación entrenamiento físico con competencias deportivas a nivel local, nacional, regional, y mundial.
6. Un énfasis en resultados de fitness medibles y en el corto plazo para 100% de los practicantes.

En 50 años no ha habido otra empresa tan innovadora como CrossFit Inc., y estos factores los brindan a los gimnasios afiliados a CrossFit una gran ventaja competitiva, explican la alta tasa de crecimiento de CrossFit, y crean condiciones de alto retorno financiero a nivel de afiliados.

En resumen, la industria de fitness y salud ha crecido durante una época en que la condición física de un alto porcentaje de la población en muchos países ha empeorado,

aparentemente creando más necesidad y una potencial demanda por programas de fitness. La industria es joven y ha tenido algunas nuevas modas y servicios, pero durante 50 años no ha habido una innovación que impacta ambos la tecnología y metodología de entrenamiento físico y el modelo empresarial. CrossFit introduce tantos nuevos factores técnicos y empresariales que tiene la potencial de reestructurar la industria.

### **Análisis de los Competidores**

Actualmente no hay competidores en el mercado que ofrecen el servicio de CrossFit, producen los mismos resultados en términos del rango de beneficios físicos de CrossFit ni que tienen el modelo empresarial de CrossFit. Los programas de fitness más cercanos a la categoría de CrossFit serían los gimnasios tradicionales y los programas de yoga o pilates. Más que competidor, yoga es un complemento al programa de CrossFit, y CrossFit Equilibrio puede ofrecer yoga adicionalmente a CrossFit. El gimnasio tradicional típicamente produce resultados mucho más limitados que CrossFit, enfocando en fuerza y el desarrollo de músculos grandes (body building), y un muy pequeño porcentaje de clientes en un gimnasio tradicional realizan resultados notables porque no tienen un programa que provee el incentivo, supervisión y instrucción. En CrossFit el servicio produce resultados medibles en resistencia, capacidad cardiovascular, fuerza, flexibilidad, potencia, velocidad, coordinación física, agilidad, balance, y precisión, y efectivamente 100% de los clientes de CrossFit realizan mejora en todas las categorías.

Una comparación entre el gimnasio tradicional y un gimnasio CrossFit revela diferencias que hace más probable que CrossFit va a robar clientes de los gimnasios tradicionales que el contrario. Es más, en la experiencia de cuatro gimnasios de CrossFit en Colombia (dos en Cali, uno en Bogotá, y uno en Medellín), ha sido una estrategia ubicarse cerca de un gimnasio grande y tradicional, donde sabían que habrían clientes potenciales

pasando y viendo un estilo de entrenamiento completamente diferente. En estos cuatro casos, tuvieron éxitos atrayendo clientes del gimnasio tradicional, sin perder un solo cliente al gimnasio tradicional.

No obstante, los competidores más fuertes para CrossFit Equilibrio serán los gimnasios que ofrecen un servicio similar: personalizado, con clases grupales pequeños y tarifas más costosas. Estos serían los gimnasios donde es posible perder clientes. En el momento, hay varios gimnasios de estrato 5 o 6 en el sur de Cali, por ejemplo Be Fitness, Megalastra, El Molino, Los Ángeles y Body Tech. De estos gimnasios, el único que ofrece un servicio similar es Be Fitness.

Aunque un gimnasio tradicional podría ofrecer un servicio similar a CrossFit, el estilo y ambiente son muy diferentes, y eso sería similar a la venta de una camioneta a una persona que quiere un sedan.

El gimnasio tradicional invierte en máquinas y equipos como medio principal de entrenamiento, que efectivamente limita la capacidad de atención del gimnasio. Luego los gimnasios ponen un precio relativamente bajo para la membresía y venden sus servicios agresivamente a través de varias promociones. En este sistema cada persona es responsable de su propio entrenamiento y pocos de los que inscriben vienen al gimnasio con regularidad. El gimnasio tradicional cuenta que los bajos precios atraerán un buen número de personas que no toman muy en serio el entrenamiento, porque si todos los que inscriben asisten con regularidad no habría máquinas y equipo para todos.

Como se puede ver en el cuadro de comparación abajo, el gimnasio tradicional se requiere un espacio grande, con costos fijos mayores, y se basan en un alto volumen de ventas de mensualidades para cubrir los costos y generar una ganancia. Típicamente,

venden entre 500-1000 membresías por mes, en un precio más bajo y alcanzable a un demográfico más amplio.

En el gimnasio de CrossFit, se requiere menor espacio, mantiene los costos fijos y variables bajos (bajos en comparación al gimnasio tradicional), y se basa en la retención de una menor cantidad de clientes. Típicamente, se puede ver una cantidad de clientes mensual entre 100-300, pagando un precio más alto por un servicio más personalizado y detallado.

*Tabla de Comparacion, Fuente: Elaboracion del Autor, 2014*

<b>Característica</b>	<b>Gimnasio Tradicional</b>	<b>Gimnasio CrossFit</b>
Espacio	Mayor espacio	Poco espacio necesario
Numero de clientes mensual	500-1000 (alto volumen de ventas)	100-300 (bajo volumen de ventas)
Numero de entrenadores	Mayor cantidad de entrenadores	Entre 2-5 entrenadores
Instrucción de los movimientos	Poca instrucción	Alta cantidad de instrucción
Costos fijos	Muy altos	Muy bajos
Costos variables	Moderados	Muy bajos
Precio de la membresia	80.000 - 120.000 mensual	180.000 - 300.000 mensual
Enfoque principal	Volumen de ventas	Alta retencion de menor cantidad de clientes

El servicio en general, de ser un gimnasio, sugiere que cualquier cliente potencial también podría considerar cualquier gimnasio que está en la misma ubicación con precios similares, pero como el modelo técnico, social, y de negocio para un gimnasio de CrossFit es diferente que el modelo para un gimnasio tradicional los gimnasios grandes, tradicionales, no tienden a ser competidores fuertes para un gimnasio como CrossFit.

## **Mercadeo y Ventas**

La estrategia de mercadeo origina en la estrategia de CrossFit Inc. donde se establece la marca CrossFit y promueve el crecimiento de la red de afiliales que agrega valor a la marca. CrossFit Equilibrio recibirá un alto valor en mercadeo con el uso de la

marca. En el mismo sentido, hasta la fecha, los gimnasios de CrossFit han tenido la tendencia de crecer naturalmente con el estilo de mercadeo “voz a voz.” Esto será la principal fuente de nuevos clientes una vez que la operación comienza, y la más importante durante la vida de la empresa. El servicio provisto dentro del gimnasio es la primera forma de generar publicidad afuera del gimnasio a través de los clientes hablando con sus amigos, familia, colegas, etc. y generando un interés de estas personas. Esta es una forma de mercadeo intangible, y no se puede cuantificar el aumento exacto en clientela, pero en la experiencia de los gimnasios de CrossFit, si es eficaz.

Otra forma intangible de mercadeo que tiende a funcionar bien en los gimnasios de CrossFit, y será en el centro de la estrategia de CrossFit Equilibrio es de formar una red de la comunidad que puede fortalecer el mensaje del “voz a voz.” La red se formara en la promoción del relacionamiento entre los clientes en el gimnasio, se formalizara en el uso del internet, y se amplifica en los eventos deportivos y comunitarios donde el público puede apreciar el valor de CrossFit o leer en el periódico noticias que hablan de CrossFit. Esta red será potente y no será difícil formarla porque los clientes quieren sentir de una comunidad de personas, que CrossFit Equilibrio no es solarmente un espacio para ir y hacer ejercicio pero un lugar donde van a ver a sus amigos y formar nuevas amistades adentro de la comunidad.

Especialmente durante los primeros seis meses, CrossFit Equilibrio tendrá que dejar a la gente saber que existe y propagar su teléfono y dirección, principalmente a través de pequeños anuncios en el periódico y volantes en las tiendas deportivas, especialmente en la tienda de Reebok, que resulta ser ubicado en la misma zona de la ciudad donde será CrossFit Equilibrio. Si la ubicación es en un área de mucho tráfico vehicular y a pie, el letrero y bandera de CrossFit atraerá bastante atención.

Una otra forma para generar más tráfico en el gimnasio será de utilizar el medio de Groupon para dar promociones y descuentos, pero como se mencionó arriba, hay que tener cuidado con el uso de Groupon y el efecto que tiende a tener en negocios pequeños. Groupon sirve para generar interés y generar compradores de una sola vez, pero falla en retener clientes. Por eso, CrossFit Equilibrio solamente utilizará Groupon en ciertas épocas del año, y solamente para el curso de fundamentos, descrito arriba. Como el curso de fundamentos es un servicio que todos compran una sola vez, el que compra el Groupon para utilizar este servicio ya tendrá claro que después del curso de fundamentos, habrá que pagar la mensualidad normal. Aunque es probable que muchas de las personas que compran el Groupon no vuelvan al gimnasio, es una buena herramienta para generar más conocimiento alrededor del deporte de CrossFit.

Las ventas, aparte de Groupon, serán en persona dentro del gimnasio, con atención personalizada por el dueño cuando posible.

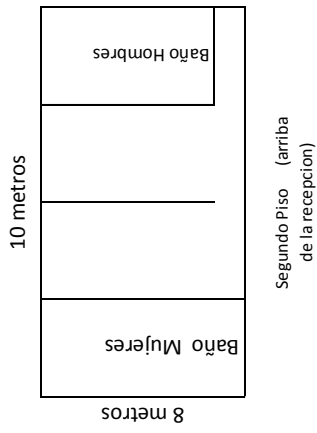
## **Operaciones**

El gimnasio típico de CrossFit se llama un “box” porque normalmente utilizan bodegas grandes y cuadrículas, donde hay espacio libre y pocos implementos. CrossFit Equilibrio utilizará la misma forma de gimnasio, ubicado en una bodega amplia, con un plano de planta cuadrícula, donde habrá mucho espacio libre para hacer el deporte. Tendrá una recepción y área administrativa, ubicada en las puertas principales donde la recepcionista podrá dar la bienvenida a cada cliente, y monitorear quien está ingresando. Directamente arriba de la recepción, pondrán un segundo piso básico donde se encontrarán los baños y vestidores para hombres y mujeres, con unas mesas para crear una área sociable.

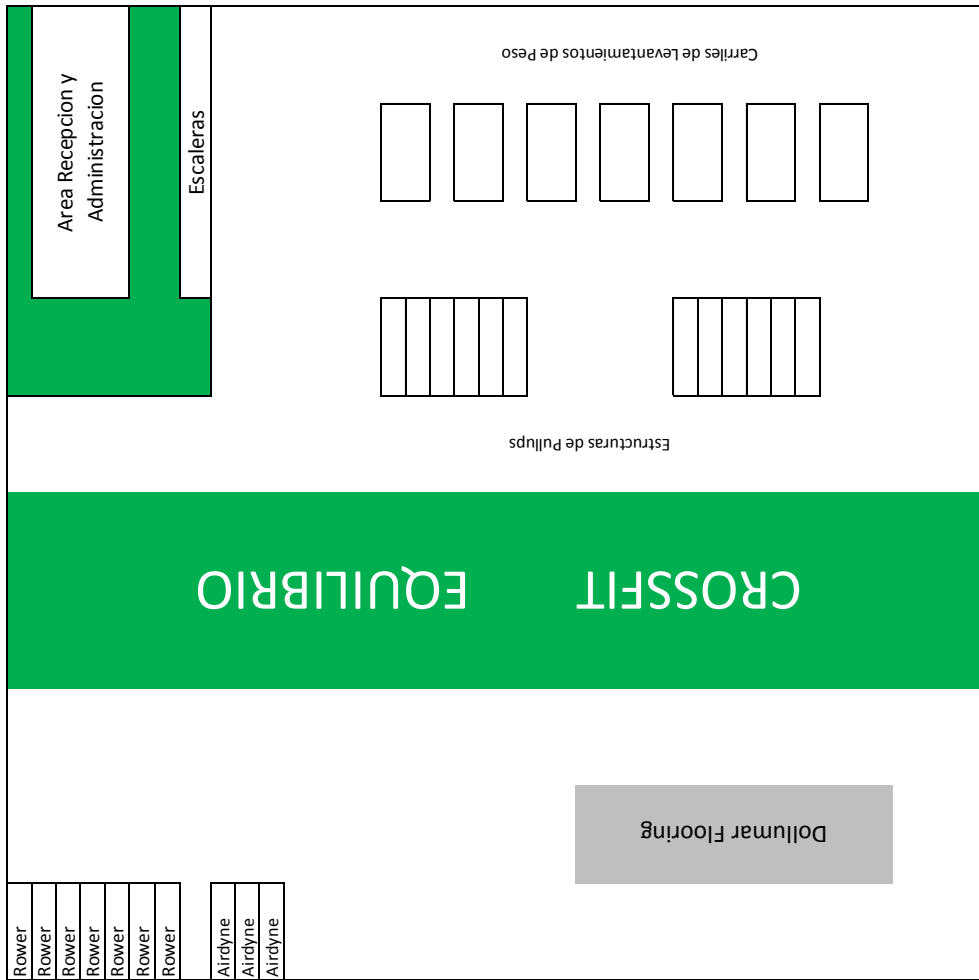
Como se mencionó, la idea es tener un espacio bien amplio con pocos implementos. Se utilizará equipos como máquinas de remo, una estructura de “pull-ups,” barras y pesos olímpicos, anillos, mancuernas, balones medicinales, péndulos rusos, etc., pero la mayoría de los equipos los guardarán en los lados del gimnasio para dejar el centro libre y abierto. La mayoría del piso será de caucho grueso, con la excepción de un área corriendo toda lo largo del gimnasio y por lo menos 10 metros ancho de césped artificial. El césped artificial también se utilizará alrededor de la recepción para crear un ambiente deportiva en el mismo momento de entrar al gimnasio. El siguiente diagrama muestra el diseño básico que tendrá CrossFit Equilibrio, y que puede ser modificado en función de la ubicación y tamaño exacto que se alquilará.



CROSSFIT EQUILIBRIO



Segundo Piso (arriba de la recepción)



40 metros

25 metros

## **Plan Operativo**

La siguiente sección tiene como objetivo describir paso por paso, el proceso que realizará los clientes potenciales, y la forma en que se responda CrossFit Equilibrio.

### **Paso 1: Información y clase de prueba**

El primer contacto con un cliente potencial será principalmente en la recepción. El cliente potencial tendrá varios medios de contactarnos para solicitar información. El correo electrónico, teléfono, redes sociales o visitando el gimnasio serán las formas de comunicar con el gimnasio. Cuando el cliente potencial hace contacto con CrossFit Equilibrio se hará énfasis en la información general de CrossFit, quienes forman parte del equipo, los precios y horarios del gimnasio, y los pasos para seguir para inscribir en clases. La intención siempre será de hacer sentir cómodo al cliente potencial, e inscribirse físicamente en una lista para reservar una clase de prueba. Es importante que en este paso la administradora reciba el correo electrónico y el teléfono de la persona, además de ponerlo en una lista con una fecha y hora exacta para la clase de prueba. Cuando una persona se inscribe para hacer una clase en una fecha y hora específica, tiene más probabilidad de regresar y realizarla.

La “Clase de Prueba” es una clase introductoria, gratis y es la primera experiencia que uno tendrá con el estilo de entrenamiento de CrossFit. La clase de prueba se realizará los lunes, miércoles y viernes a las 5 de la tarde, y los sábados a las 9 de la mañana. Estratégicamente es mejor limitar esta clase a algunos días y horas de la semana, para poder tener varias personas asistiendo a la clase al mismo tiempo. Cuando uno hace CrossFit por la primera vez, puede ser una experiencia intimidante, y hacerlo con otras personas es más cómodo.

La clase de prueba consistirá de los siguientes elementos: la definición de CrossFit y una explicación básica de la metodología y cómo funcionan las clases, un calentamiento

dinámico, la enseñanza de los movimientos que se utilizarán ese día para el entrenamiento, el entrenamiento del día, y el “cooldown” donde se hace una encuesta breve para identificar las metas y necesidades especiales del cliente potencial. A terminar la clase de prueba, se explica al cliente cómo funciona el curso de fundamentos, y el proceso para poder seguir entrenando en CrossFit Equilibrio. Otra vez, es importante que el cliente potencial se compromete a una fecha para iniciar el curso de fundamentos, así que habrá una lista para inscribir a las personas y hacer seguimiento por correo electrónico y una llamada el día antes para verificar que la persona asistirá al curso.

## **Paso 2: Curso de Fundamentos**

El “Curso de Fundamentos” es un curso de dos semanas, tres veces por semana, una hora por día, donde el cliente aprenderá los movimientos y conceptos fundamentales e importantes para CrossFit. Durante las seis clases, se utiliza tubos de PVC para reemplazar las barras olímpicas, y rutinas de entrenamiento de menos volumen y menos intensidad para reforzar la técnica y la mecánica que debe de utilizar para poder practicar este estilo en una forma segura. Cada clase consistirá de un calentamiento dinámico, enseñanza teórica de CrossFit, enseñanza profunda de tres o cuatro movimientos y un entrenamiento al final.

El curso de fundamentos es importante por dos razones específicas. Primero, y más que todo, permite que el cliente entre a un ambiente seguro y profesional para empezar su tiempo utilizando este estilo. Como la metodología es basada en movimientos funcionales donde se utiliza levantamientos de pesos estilo olímpico y movimientos de gimnasia más complejos, es importante que el cliente aprenda la base de estos movimientos, la coordinación corporal y temas básicos cuando se trata de mover el cuerpo en una forma segura. También, como CrossFit es un estilo de alta intensidad, el curso ayuda que el cliente entra sin miedo, y aprende sobre la intensidad poco a poco durante las seis clases.

Segundo, el curso de fundamentos es una ventaja para los clientes actuales. Si el gimnasio no tenía este curso, cada persona nueva que entra tendría que aprender los movimientos, desde lo más básico, durante las clases principales, lo cual no permitiría al Coach enseñar movimientos y técnicas más avanzadas.

El curso de fundamentos, inicialmente, será tres días de la semana, en dos diferentes horarios. El cliente tendrá la opción o a las 7 de la mañana, o a las 7 de la noche, y será el Lunes, Martes y Jueves. El curso es obligatorio, y cada cliente nuevo tendrá que tomar el curso. La única excepción será para personas que han hecho CrossFit en un gimnasio afiliado antes, por lo menos 1 mes. El curso tendrá un valor de 120.000 COP por las seis clases. Si por algún motivo o alguna razón un cliente pierde una de las seis clases, se la puede retomar sin costo, pero es necesario tomar seis clases antes de poder ingresar a las clases principales.

Se hará un Groupon para el curso de fundamentos durante algunas épocas estratégicas en el año. El Groupon reducirá el valor del curso el 50%, y costará 60.000 COP por persona. Cada venta en Groupon también tiene un costo para el gimnasio del 5% de la venta. Se espera que con el Groupon, aumente la asistencia en el curso de fundamentos durante las épocas alrededor de vacaciones (Mayo y Diciembre en específico). Limitando el Groupon al curso de fundamentos, y no a la mensualidad, es una estrategia bien pensada, para evitar el “efecto groupon.” El efecto que tiene Groupon en los negocios pequeños puede ser negativo, como los clientes nuevos que han comprado el Groupon ponen un valor menor en el servicio o producto, y cuando se acaba la promoción, no quieren pagar el valor total. Como el Groupon solamente será para el curso de fundamentos, los clientes nuevos sabrán desde el principio que la mensualidad sigue siendo 200.000 COP mensual.

*Cuadra: Curso de Fundamentos*

	Clase 1	Clase 2	Clase 3	Clase 4	Clase 5	Clase 6
<b>Teoria:</b>	La definicion de CrossFit y su Metodologia	Definicion: Fitness y la aplicaci3n relativa	Levantamientos Olimpico	Anatomia Basica y la Postura Correcta	Definicion: Intensidad	Modificacion de movimientos para cualquier atleta
<b>Practica</b>	Deadlift	Squat	Burgener Warmup	Press	Med Ball Clean	Handstand Pushup
	Sumo Deadlift High Pull	Front Squat	Power Clean	Push Press	Kettlebell Swing	Kipping Technique
	Box Jumps	Overhead Squat	Burpees	Push Jerk		Toes to Bar
				Thruster		

*Fuente: Elaboracion del Autor, 2014*

**Paso 3: La Mensualidad, Horario y el manejo de clases grupales**

Cuando uno termina con las seis clases de fundamentos, puede ingresar al gimnasio pagando la mensualidad, 3 meses de clases, 6 meses de clases, una clase a la vez o un paquete de 10 clases. La mensualidad (1 mes, 3 meses y 6 meses) es para clases ilimitadas durante el mes, y tienen los siguientes precios:

	Precio al Publico
Curso Fundamentos	\$ 120,000
Fundamentos Groupon	\$ 60,000
1 mes ilimitada	\$ 200,000
3 meses ilimitadas	\$ 570,000
6 meses ilimitadas	\$ 1,080,000
1 clase	\$ 20,000
10 clases	\$ 160,000

El horario que manejará CrossFit Equilibrio es un horario típico para un gimnasio de CrossFit, donde hay horas durante el día donde no habrá clase. Se ha observado que hay ciertas horas durante el día donde entrenan muy pocos clientes y sería estratégico cerrar el gimnasio durante estas horas para dejar que los coaches y administradores descansen,

entrenen y manejen los asuntos administrativos. Aunque idealmente un gimnasio podría estar abierto todo el día, en el caso de este modelo de negocio que no requiere un equipo grande de entrenadores, sería mejor cerrar el gimnasio a la una de la tarde, y abrir otra vez a las cinco de la tarde.

### Horario:

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
6:00 AM	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit		Cerrado
7:00 AM	CrossFit Fundamentos	CrossFit Fundamentos	CrossFit	CrossFit Fundamentos	CrossFit		
8:00 AM	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit		
9:00 AM	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	Yoga	
10:00 AM	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	
11:00 AM	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	
12:00 PM	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	
5:00 PM	CrossFit Clase de Prueba	CrossFit	CrossFit Clase de Prueba	Levantamientos Olimpicos / CrossFit	CrossFit Clase de Prueba		
6:00 PM	CrossFit	CrossFit	CrossFit CrossFit Avanzado	CrossFit	CrossFit CrossFit Avanzado		
7:00 PM	CrossFit Fundamentos	CrossFit Fundamentos	CrossFit	CrossFit Fundamentos	CrossFit		
8:00 PM	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit	CrossFit		

*Fuente: Elaboración del Autor, 2014*

En promedio la clase durará entre 50 minutos a una hora. El gimnasio tendrá clase desde las 6 de la mañana, hasta medio día (cerrando a la 1pm) y desde las 5 de la tarde hasta las 8 de la noche (cerrando a las 9pm), de lunes a viernes. Entre la 1pm y las 5pm, el gimnasio estará cerrado y será el chance para los coaches de descansar o entrenar a sí mismos.

Con el fin de asignar los recursos en una manera eficiente, los coaches deben saber cómo manejar el tiempo durante una clase de CrossFit. La clase de CrossFit debe incluir un calentamiento, enseñanza y revisión de los movimientos y la técnica, tiempo suficiente

para alistar los equipos necesarios para ese día, el entrenamiento, y un estiramiento grupal. Para poder manejar un grupo de 20 personas, el coach tendrá que ser organizado y preparado para cada día. Las ventajas competitivas para este gimnasio serán las clases grupales pequeñas, hasta 20 personas máxima, y la atención a cada cliente, tratando a cada uno como si fuera un deportista. La atención durante la clase tiene que ser de alta calidad, asegurando que los clientes están moviendo en una manera segura, con buena técnica, y en una alta intensidad. El trabajo mayor para los coaches es preparar a las clases bien, enseñando y corrigiendo técnica durante toda la hora de clase, y motivando a los clientes para alcanzar a sus metas.

### **Clases Especiales**

Como se puede ver en el horario arriba, habrá tres clases especiales (para empezar). Todas las clases especiales serán gratis a los clientes. Primero, habrá una clase dedicada a los levantamientos olímpicos. Esta clase será los jueves a las 5pm, por una hora, y se enfocará en el arranque y el envión. Uno de los dos coaches asistentes será pesista con conocimiento profundo en el tema, y dirigirá esta clase.

La segunda clase especial será una clase de Yoga, cada sábado en la mañana. Yoga ha sido probado como un complemento excelente al ejercicio en general, y especialmente para CrossFit. Esta clase también será de una hora, gratis a los clientes, y será dirigida por una instructora profesional de Yoga.

La última clase especial será la clase de CrossFit Avanzado, dirigido por el Head Coach, Douglas Oberbeck, y será específicamente para los clientes que tienen interés en competir en el deporte de CrossFit, en un alto nivel. Los clientes que toman esta clase deben inscribirse siempre en las competencias internas, la competencia nacional de Colombia y el abierto de CrossFit internacional (CrossFit Open). Consistirá de un

programa específico de construir fuerza, y entrenamientos planeados alrededor de un ciclo especial para las competencias. Se limita el cupo de esta clase a 10 personas.

### **Eventos Internos y Competencias Externas**

Los eventos internos de CrossFit Equilibrio serán tres veces al año. Cada evento será de un estilo diferente, descritos abajo. El gimnasio participará también en competencias externas del gimnasio. Primero, adentro de la ciudad de Cali, trabajará con los otros gimnasios afiliados y certificados de CrossFit para promover el deporte, hacer eventos juntos para demostrar lo que es CrossFit al público, y participará en competencias amistosas entre los gimnasios. Aparte de eso, asistirá en una forma u otra a las competencias nacionales que son liderados por los afiliados de CrossFit en el país. CrossFit Equilibrio no participará en ninguna competencia o evento cuando los organizadores no son de un gimnasio afiliado. Para todos los eventos y competencias, los coaches de Equilibrio participaran como competidores, jueces u organizadores. Es importante mostrar el apoyo y liderazgo sobre todos los temas de CrossFit en el país.

#### **Evento 1: “We are CrossFit” Challenge**

Este evento se llevará a cabo una vez al año. El valor de participación será de 25.000 COP, y solamente para clientes de Equilibrio. Para este evento, cada coach tendrá a un equipo, con un máximo de 15 personas por equipo. El evento es un desafío que dura cuatro semanas. Antes de empezar la primera semana, se hará tres diferentes pruebas y medir los resultados y puntajes de cada persona por cada prueba. La primera prueba consistirá de un levantamiento de peso, donde se mide el peso que cada persona puede subir. La segunda prueba consiste de un movimiento de gimnasia, donde se mide la cantidad de repeticiones que uno se hace en un tiempo predeterminado. La última prueba será una rutina de CrossFit donde se mide el resultado en mayor cantidad de repeticiones en



un tiempo predeterminado. Durante las cuatro semanas del desafío, cada coach estará encargado con el entrenamiento de su equipo. A terminar las cuatro semanas, se vuelve a repetir los tres eventos y medir los resultados otra vez. El equipo que ha mejorado más, gana el evento. Se premia el equipo que termina en primer lugar, y los premios serán determinados en base de los patrocinadores que se encuentra, y la cantidad de personas que se inscriban en el desafío.

### **Evento 2: Fittest of the Box**

Este evento será en formato de una competencia interna, donde habrán 2 categorías: avanzado e intermedio, para mujeres y hombres. El evento se llevará a cabo de un día, donde se hará tres diferentes pruebas, asignando un punto para él/ella que termina la prueba en primer lugar, dos puntos para él/ella que termina en segundo lugar, etc. Después de realizar las tres pruebas, la persona que tiene la menor cantidad de puntos ganará. Para esta competencia, se premia los primeros tres puestos de cada categoría, y para cada género. Se espera tener patrocinio de negocios locales. El valor para participar en la competencia será 40.000 COP y todo el dinero irá a los premios.

### **Evento 3: “Fight Gone Bad” para una caridad**

El último evento del año se llevará a cabo en Noviembre o Diciembre de cada año, y será para recaudar dinero para una caridad local en Cali. El evento será de un día, con un entrenamiento famoso en CrossFit que se llama “Fight Gone Bad.” En este entrenamiento, el atleta tendrá 17 minutos para sumar la mayor cantidad de repeticiones de cinco diferentes movimientos. En el mes antes del evento, cada deportista será responsable de encontrar patrocinadores para prometer una cierta cantidad de dinero para cada repetición que él hace. Los patrocinadores pueden ser familiares, amigos, colegas, etc., y el compromiso no tiene que ser grande. Si en promedio cada atleta hace 300 repeticiones y se consigue cinco

personas que comprometen 100 centavos por repetición, se ha recaudado 150,000 COP. Si hay 20 deportistas, es posible recaudar más que 3,000,000 COP para donar a una caridad para Navidad.

## **WODIFY**

A partir de su primer día, el cliente estará inscrito en el sistema de WODIFY, donde podrá manejar su perfil, inscribir en una clase con anticipación a través de la aplicación, registrar sus resultados y puntajes cada día, y trackear su progreso. Se utiliza este sistema para asegurar que las clases no superan las 20 personas por cada clase. Los clientes aprenderán inscribirse en clase con anticipación para asegurar que reservaron su cupo, especialmente en las horas de mayor actividad, las 6pm y 7pm.

Wodify es un software para los afiliados de CrossFit con las herramientas para atraer y retener a nuevos clientes, organizar y manejar la parte operativa del gimnasio, y analizar el desempeño de los clientes y también el desempeño del gimnasio. En el lado de atraer y retener a los clientes, Wodify ofrece los siguientes servicios:

1. Mercadeo: Difundir el mensaje del gimnasio a través de las redes sociales como Facebook y Twitter. Además, permite el uso de campañas de SMS para promover tu negocio.
2. Seguimiento de desempeño: Permite que los clientes realizan seguimiento de su progreso en cada entrenamiento, almacenando los datos y puntajes cada día de cada cliente y permitiendo el uso fácil alrededor de perfiles personales.
3. Nutrición: Facilita el seguimiento del plan de nutrición para cada cliente, creando un diario o revista de nutrición donde los coaches pueden dejar comentarios.

Wodify también facilita la organización y manejo del gimnasio:

1. Facturación y Retail de los clientes: Permite que el gimnasio automatiza el proceso de facturación y ventas de todos los productos y también permite que el gimnasio ahorra cuando el cliente paga con una tarjeta crédito.
2. Manejo del horario: El software permite que los clientes se inscriben en clase cuando llegan al gimnasio, o antes con el uso de la aplicación celular. Esta característica puede ser uno de las más importantes, para asegurar que no se pasa el límite de cupo para cada clase, y dar a los clientes el chance de reservar su cupo previamente.
3. Integración: El software de Wodify también sincronizará e integrará con el sitio web y la página de Facebook, para hacer más fácil la forma de subir información al internet.

Finalmente, el software de Wodify permite el análisis de los clientes y el análisis de desempeño de la empresa:

1. Control de asistencia: permite identificar clientes que están bajando en asistencia (clientes de “riesgo”) y trabajar para retenerlos de nuevo. Simplemente preguntando al cliente de riesgo si están felices con el servicio y porque no están viniendo tan seguido podría salvar al negocio y evitar meses de menores ingresos.
2. Desempeño deportivo: haciendo seguimiento del desempeño del cliente es uno de los servicios más importantes para un gimnasio de CrossFit y el software facilita el proceso, guardando todos los datos, y creando presentaciones para mostrar que progreso ha tenido un cliente.
3. Análisis financiero: suministra la información financiera relevante en el momento, creando modelos y gráficos rápidos donde el propietario y administradora podrán ver el desempeño financiero del gimnasio.

## **Equipo Gerencial**

El propietario de CrossFit Equilibrio, Douglas Oberbeck, es originalmente de los Estados Unidos, pero ha vivido por 15 años en la región de América Latina. Lleva desde el principio de 2010 viviendo en Colombia y tiene un entendimiento profundo de la cultura latina, y un manejo avanzado en el idioma. Estudió Agro Negocios en la Universidad de Missouri, y tiene su MBA de la Universidad ICESI (Cali, Colombia).

Douglas trabajó por 3 años como un entrenador técnico para el equipo de baloncesto en la Universidad de Missouri. En 2009, empezó a practicar el deporte de CrossFit y se certificó en Abril de 2010 para poder enseñarlo. Trabajó para el primer gimnasio de CrossFit en Colombia (CrossFit Bogotá) y ayudó a abrir tres gimnasios más en Medellín y Cali. Ha trabajado como un “Head Coach” y gerente en gimnasios de CrossFit en Colombia y en Chicago, EEUU. Actualmente cuenta con 4 años de experiencia enseñando el deporte.

Douglas Oberbeck también ha competido de nivel internacional, siendo uno de los mejores deportistas de CrossFit en Latino América en los años 2010, 2011, 2012 y 2014. En 2010 compitió en los mundiales de CrossFit en Los Ángeles, California y fue considerado uno de los mejores 45 competidores en el mundo.

Por haber empezado a practicar el deporte en 2009, cuando era relativamente nuevo, ha tenido el chance de conocer y enseñar a la mayoría de los dueños de los gimnasios de CrossFit en Colombia, y tiene una red de conexiones alrededor de Latino América incluyendo Brasil, Perú, Ecuador, Chile, Argentina, Guatemala, Panamá, y México.

Su reputación en la comunidad de CrossFit es suficiente buena que ha podido empezar campamentos de entrenamiento donde enseña a los otros gimnasios y deportistas

sobre el tema de CrossFit y las competencias de CrossFit. También ha sido aceptado para realizar una práctica con la casa matriz de CrossFit, para formar parte del equipo de entrenadores que da el curso de certificación oficial.

Por su experiencia en ayudar y ver a otros gimnasios abrir y empezar, Douglas tiene un entendimiento grande de los riesgos y dificultades que se puede enfrentar en el mercado. Para tener éxito, está preparado para contratar a un equipo de profesionales para ayudar con el manejo del negocio, incluyendo un “Head Coach”, coaches asistentes, y una administradora. Los coaches tendrán que ser personas con perfiles deportivos quienes han estudiado el deporte, pero más importante que han trabajado en la enseñanza de deportes antes. La administradora tendrá que ser una persona con un excelente servicio al cliente y una gran habilidad de organizar y manejar la parte administrativa del negocio. El compromiso será de contratar a las personas con mayor experiencia y habilidad para poder proveer el servicio más alto posible.

Para operar CrossFit Equilibrio se requiere los siguientes empleados:

1. Gerente – el gerente será el mismo propietario de CrossFit Equilibrio. Sus funciones diarias consistirán de asegurar que cada clase para la semana de entrenamiento tiene un coach asignado, hacer seguimiento con los aspectos financieros y administrativos requeridos, estar encargado que los otros empleados están cumpliendo con sus obligaciones, formar estrategias para la retención de clientes y ventas de membresías.
2. Head Coach – El head coach también será el propietario para el primer año, y después, ascenderá a uno de los coaches a este puesto. El head coach estará responsable para la programación de los entrenamientos semanales, la calidad de

entrenamiento y enseñanza de todos los coaches, la enseñanza del curso de fundamentos, y la organización de los eventos internos y externos. El Head Coach debe estar presente por lo menos 8 horas de clase diario, y durante ese tiempo puede estar enseñando una clase u observando y supervisando a uno de los coaches asistentes. El Head Coach si debe estar presente siempre durante las clases más llenas, por ejemplo en las noches a las 6pm y 7pm.

3. Assitant Coach – CrossFit Equilibrio tendrá en todos momentos dos coaches asistentes, quienes tendrán la responsabilidad de enseñar entre 20 y 30 horas de clases semanales, incluyendo las clases de prueba y las clases normales de CrossFit. Uno de los asistentes debe tener un alto conocimiento en los levantamientos olímpicos, para poder enseñar una clase especial cada semana. El horario de los asistentes lo cuadrarán el Head Coach y Gerente. El assistant coach debe llegar por lo menos 10 minutos antes de que empieza su clase, para poder preparar lo que va a enseñar. A menos uno de los dos asistentes debe estar presente en el horario de las noches, y uno en el horario de las mañanas.
4. Recepcionista/Administradora – La administradora tendrá la responsabilidad de manejar los aspectos administrativos diarios, incluyendo manteniendo un record de asistencia de los clientes, inscribiendo a los clientes nuevos en el curso de fundamentos y manteniendo la asistencia de este curso debajo de un cupo limite, pagando facturas mensuales, manejando la caja menor, la venta de agua, Gatorade, camisetas, etc., respondiendo al teléfono y correos electrónicos donde la información solicitada es sencilla y la respuesta no requiere la autorización del

gerente. La administradora estará en el gimnasio durante todas las horas cuando hay clase.

5. Aseo y Seguridad – El aseo y seguridad son cargas mínimas. El empleado o la empleada que está encargada del aseo será responsable de limpiar el gimnasio por lo menos 4 veces a la semana, incluyendo limpiando los pisos, baños, y la mayoría de los equipos. Limpiará el gimnasio una vez al día, cuatro días de la semana. El empleado o la empleada que está encargado de la seguridad, será encargado de estar enfrente del gimnasio durante las horas de operación para cuidar a los carros de los clientes, y enfrentar a cualquier problema de seguridad que se puede encontrar desde afuera, para que el problema no entra adentro del gimnasio. Es muy probable que estos dos empleados se contratan de una empresa que provee estos servicios.

## **Análisis Financiero / Modelo de Ingresos**

### **Desglose y Justificación de Costos Administrativos y Operativos**

<b>Administrativo</b>	
Nombre del cargo	Salario
Head Coach	\$2,000,000
Coach Asistente 1	\$1,200,000
Coach Asistente 2	\$1,200,000
Recepcionista	\$1,200,000
Aseo	\$ 650,000
Seguridad	\$ 650,000

*Head Coach, 2.000.000 COP Mensual*

El head coach estará responsable por trabajar tiempo completo. Aunque el head coach en el primer año será el propietario, Douglas Oberbeck, igual hay que planear un salario porque no sería realista decir que el propietario tendrá cargos pero no tendrá un salario. Dos millones de pesos colombianos mensual como una base es razonable

considerando que es un salario muy similar a que manejan los otros gimnasios de CrossFit donde ha trabajado Douglas Oberbeck antes.

*Assistant Coach, 1.200.000 COP Mensual*

El gimnasio tendrá dos coaches asistentes, los cuales recibirán un salario de 1.200.000 COP mensual cada uno. Como se menciona arriba solamente tendrán un horario semanal de 20 a 30 horas, así que no es tiempo completo y el salario lo tomó en consideración para calcular un salario justificable. Las responsabilidades serán menores que el head coach y trabajarán menos horas, pero el cargo igual requiere personas capacitadas y certificadas.

*Recepcionista/Administradora, 1.200.000 COP Mensual*

El puesto de recepcionista/administradora no requiere un nivel de educación muy alto. En el mercado, el mismo puesto en un negocio pequeño podría ser entre 800.000 a 1.000.000 mensual, pero considerando que la persona estará responsable por una gran cantidad de horas cada semana, se decidió ofrecer un salario mayor, 1.200.000 COP mensual.

*Aseo / Seguridad, 650.000 COP Mensual*

Para el trabajo de aseo y seguridad, se considera contratar a una empresa que ofrece estos servicios. Utilizando a Cavebox CrossFit como una referencia, los salarios o precios para estos servicios son alrededor de 650.000 COP mensual para cada servicio. Si no contrata a una empresa externa para proveer los servicios de aseo y seguridad, se considera contratar directamente dos empleados para realizar el trabajo. El trabajo mencionado es del salario mínimo.



## Costos Operativos

GASTOS DE OPERACION	MES	2,015	2,016	2,017	2,018
Arriendo	3,000,000	36,000,000	37,440,000	38,937,600	40,495,104
Servicios Públicos	600,000	7,200,000	7,488,000	7,787,520	8,099,021
CrossFit Affiliation	500,000	0	6,000,000	6,000,000	6,000,000
Wodify	400,000	4,800,000	4,992,000	5,191,680	5,399,347
Eventos y Competencias	150,000	1,800,000	1,872,000	1,946,880	2,024,755

### *Arriendo, 3.000.000 COP Mensual*

Para arrendar una bodega, o una casa bien amplia, de más de 800m2 se estima un precio de tres millones de pesos mensual para el arriendo. En el sector donde se busca abrir el gimnasio, el ingenio, este precio es razonable y realista.

### *Servicios Públicos, 600.000 COP Mensual*

Utilizando Cavebox CrossFit como una referencia, se puede estimar que este tamaño de gimnasio podrá tener gastos mensuales de 600.000 COP para los servicios públicos, incluyendo agua, energía, internet y comunicaciones.

### *CrossFit Affiliation, 500.000 COP Mensual*

La afiliación con la marca CrossFit es un gasto anual, de 3.000 USD o 6.000.000 COP para el uso del nombre CrossFit. Se incluye el primer año de afiliación en los gastos pre operativos, y para los años siguientes (2016, 2017, etc.) planea considerarlo como un gasto mensual.

### *WODIFY, 400.000 COP Mensual*

El sistema mencionado arriba de Wodify, tiene un costo mensual de 400.000 COP. Considerando el valor agregado, el gimnasio lo tendrá desde el primer mes.

### *Eventos y Competencias, 150.000 COP Mensual*

CrossFit Equilibrio hará tres eventos y competencias anuales, con un costo estimado de 600.000 COP por cada evento. El costo anual es de 1.800.000 COP y se puede

considerar el costo mensual de cada evento como 150.000 COP, para simplificar la plantilla.

### **Mercado (Anexo 1)**

CrossFit Equilibrio tendrá 12 servicios y productos para vender. Los números que muestra en el primer Anexo para las ventas esperadas fue colocado basado en la experiencia previa de Douglas Oberbeck abriendo y empezando gimnasios de CrossFit en Colombia. Se considera que el mercado en Cali ya es suficiente grande e interesado en el deporte de CrossFit para poder empezar el negocio con una clientela desde el primer mes.

El ingreso más importante para el gimnasio será la mensualidad cobrada para tener acceso al gimnasio. El precio de tres meses y seis meses vienen con descuentos y los productos tienen costos variables para considerar. Así que la contribución marginal unitario de la mensualidad no solamente es del 100% pero también es el servicio más vendido normalmente, y el servicio con el mayor precio unitario.

Basado en el precio de la mensualidad, y el promedio de egresos mensuales, uno se puede calcular el punto de equilibrio, en unidades de mensualidades. El promedio de egresos mensuales es igual a COP 14.200.000, y con un precio mensual de COP 200.000 el punto de equilibrio mensual para CrossFit Equilibrio es de 71 clientes. Esta cifra significa que si el gimnasio ingresa 71 clientes en un mes, podrá pagar todos los gastos operativos, administrativos y variables solamente con el ingreso de las mensualidades, y no considerando los ingresos por el curso de fundamentos, y ventas de productos.

### **Técnicos Activos e Inversión Pre-operativa (Anexo 2)**

El gimnasio invertirá en la adecuación del gimnasio con la compra de computadores y comunicaciones, televisores y muebles para la oficina. Se estima un valor total para estos

componentes en 4.900.000 COP. Solamente necesitará un computador y el software apropiado, dos televisores y suficientes muebles para adecuar espacio para la recepcionista.

Aparte de la inversión para el espacio de oficina, el gimnasio necesitará suficiente equipos e implementos para poder manejar clases de 15 a 20 personas sin inconveniencia para los clientes. Con investigación en el sitio de web de Rogue Fitness y con experiencia previa en la compra de equipos, se calcula que la inversión inicial para los equipos será de 73.107.360 COP. Cada año, será necesario comprar más equipos para manejar un mayor número de clientes. En 2016 se presupuestó una adición de 8.000.000 COP de equipos y en 2017 una adición de 10.000.000 COP de equipos. Los equipos son depreciables a los 10 años, aunque solamente en el valor y no en el uso. Los equipos tienen una duración de uso mayor que los 10 años. En el caso de vender los equipos después de varios años de uso, se utiliza el precio después de depreciación.

Para los gastos pre operativos, se estima un gasto de 1.000.000 en la constitución de la empresa, 1.200.000 en la creación de un sitio web (lo que es requerido por la marca CrossFit como parte de la afiliación), 10.000.000 en otros costos de la adecuación de la oficina y local (pintura, aseo inicial, mano de obra, etc.) y como se mencionó arriba, 6.000.000 para la afiliación de CrossFit.

Aparte de la inversión en activos físicos y utilizables en el gimnasio, hay que también empezar con un colcho de efectivo. El gimnasio debe tener alrededor de cuatro a seis meses en efectivo antes de empezar, en el caso de que no ingrese suficiente en los primeros meses para poder pagar los costos fijos de la operación (arriendo, salarios, etc.). Por esta razón, también se invertirá 70.000.000 COP desde año 0, en efectivo, para poder empezar con un colchón de efectivo suficiente grande para garantizar 5 meses de

operaciones. Es estimado que el gimnasio ingresará suficiente para cubrir ciertos costos al principio, pero si tendrá que utilizar este colchón. En Abril de 2014, debe estar ingresando suficiente para por lo menos pagar los costos fijos y pasar el punto de equilibrio mensual.

La inversión total es alrededor de COP 170.000.000. Este número podría cambiar dependiendo en el arriendo de la bodega y la adecuación inicial de implementos. En Colombia, de los 18 afiliados, la mayoría han abierto con una inversión menor de COP 100.000.000. La misión de CrossFit equilibrio es abrir con el espacio adecuado para clases de 20 personas desde el primer día.

### **Estado de Resultados (Anexo 3)**

Los datos más importantes que uno puede sacar del estado de resultados, son las ventas netas, y el análisis vertical comparando los gastos con las ventas. Para ser un gimnasio pequeño, tiene una gran capacidad de generar ventas. En el primer año, CrossFit Equilibrio tendrá la capacidad de generar por encima de COP 240.000.000. Para el segundo año, se espera un crecimiento de ventas del 42% a COP 351.760.500 y después un crecimiento de 30% para el tercer y cuarto año. En promedio, los costos variables, costo de nómina, gastos de operación, y gastos de administración y ventas crecen con una tasa entre el 11-13%, lo cual significa que la utilidad neta crece con una tasa positivamente alta en los primeros cuatro años.

Lo interesante de este modelo de negocio, es que la mayoría de los egresos vienen del costo de nómina y el gasto de operaciones (arriendo, servicios, etc.), pero estos costos no necesariamente tienen que subir en coordinación con las ventas. La mayoría de las ventas vienen de la membresía mensual, y estas ventas no tienen costos variables. La diferencia en tener una clase de 15 y 20 personas, no constituye un aumento en los costos de nómina ni el gasto de operaciones, así que la utilidad neta tiene más libertad en crecer

con una tasa positiva año tras año. Solamente cuando el gimnasio ha llegado a su límite de clientes, y el propietario hace la decisión de mover a un espacio más grande y contratar a más entrenadores y empleados, se suban estos gastos.

### **Retorno en la Inversión y Flujo de Caja (Anexo 4 y 5)**

Se estima tener clientes inscritos desde el primer día, que es un asunto razonable tomando en cuenta la experiencia de los otros gimnasios de CrossFit, en específico Cavebox CrossFit de Cali, Colombia. En los primeros dos meses, aunque hay ingresos, todavía se espera ver pérdidas por no llegar al punto de equilibrio. En el tercer mes adelante, se espera tener suficientes clientes para pasar el punto de equilibrio y empezar a recuperar la inversión inicial.

En el primer año, por las proyecciones financieras, se espera un ingreso de alrededor de COP 272.000.000, y con la caja inicial de COP 70.000.000, hay un neto disponible de COP 342.000.000. Los egresos suman a alrededor de COP 192.000.000, dejando un total disponible de COP 150.000.000.

Anexo 3 muestra dos gráficos, el primero del retorno en la inversión sin liquidar la empresa después del cuarto año, y el segundo grafico muestra el retorno en la inversión con la liquidación de la empresa después del cuarto año (2018). Si uno no liquida la empresa después de cuatro años, se puede ver que el periodo para recuperar la inversión es de 2.2 años (dos años y 3 meses) con una tasa interna de retorno de 62% y un valor presente neto de COP 259.000.000. Esto significa que si uno invierte COP 166.000.000 en este proyecto, el valor de ese dinero realmente es de COP 259.000.000.

La liquidación de la empresa después del cuarto año se calculó basado en el EBITDA y el periodo de pago descontado (2.2 años). Esta es una manera de valorar la empresa simple y razonable. Se calculó que la empresa tiene un valor de COP 632.220.394

después de cuatro años de operaciones. Si el propietario si decide en vender el gimnasio, el proyecto tendrá una tasa interna de retorno del 87.6% y un valor presente neto de COP 608.176.726.

Estos números, aunque son estimaciones, muestran un proyecto bastante rentable con una buena tasa de retorno y un valor presente neto alto. Aunque solamente son proyecciones, cabe señalar que este tipo de empresa promueve flujos de caja altos, con una inversión pequeña y costos fijos bajos.

## **Análisis de Riesgos y Conclusiones**

### **Riesgos**

Una de las preocupaciones más grandes para la casa matriz (que influye también a las operaciones de los gimnasios independientes) es que la marca CrossFit empieza a confundir con la palabra crossfit. Con el modelo de negocio que tiene, siendo de fuente abierto, podría convertir a la marca como una cosa genérica como baloncesto o beisbol. En realidad, ya está pasando mucho, especialmente en Colombia con la evidencia de que solamente hay 18 gimnasios registrados y más que el doble diciendo que hacen “crossfit.” Por la protección de la marca, el gasto más alto que tiene la casa matriz es su departamento legal. Tienen siete abogados y en cualquier momento pueden estar trabajando con 12 más en casos legales.

Para CrossFit Equilibrio, este riesgo también existe en el mercado de Cali. Hay muchos gimnasios que ofrecen clases de “crossfit” y hasta gimnasios que dicen que son de CrossFit, que realmente no son. Estos gimnasios, aparte de no pagar los \$US 3,000 de afiliación, también cobran precios menores, no enseñan en una forma segura, ni lo que realmente es la metodología de CrossFit, pero reciben el beneficio de atraer a nuevos

clientes a través de este estilo de entrenamiento. Para responder al riesgo, CrossFit Equilibrio tendrá que trabajar junto a los afiliados en Cali y el resto del país para difundir el mensaje y la enseñanza de que realmente es CrossFit. También existe la posibilidad de trabajar directamente con los abogados de la casa matriz en armar un caso legal contra los gimnasios que utilizan CrossFit en una forma ilegal.

En el mercado de fitness, cada otro día entran productos nuevos y estilos nuevos al mercado del deporte y todavía existen personas que piensan que CrossFit también es una tendencia no más, que está de moda en el momento pero no tendrá mucha vida. En realidad, CrossFit empezó en los años setentas. Empezó a crecer durante los años 2000, y ha cogido patrocinio de ESPN, Reebok y otras marcas grandes, lo que sugiere que el deporte es mucho más que una tendencia. En el año 2007, también habían personas que decían que CrossFit era una tendencia no más. En 2010 seguían diciendo lo mismo. En 2014, 8 años después, las mismas personas siguen pensando que es una tendencia, aunque sigue creciendo año tras año. El trabajo importante que tendrá el propietario es hacer distinguir a CrossFit Equilibrio no solamente como un gimnasio de CrossFit, pero un gimnasio de alta calidad en general. En el caso de que CrossFit vuelve no popular, CrossFit Equilibrio tendrá la facilidad de seguir funcionando como un centro de acondicionamiento físico, y no solamente depender en el nombre de CrossFit para tener éxito.

Un riesgo grande para cualquier gimnasio es el de lesiones, lo que podría ser desastroso para este negocio. Si se lesiona un cliente, se daña la reputación del negocio, punto. En el momento, los estudios dicen que la tasa de lesión en un gimnasio de CrossFit es 3.1 por cada 1000 horas de entrenamiento. Esta tasa es similar a los corredores y pesistas. En realidad, es una tasa bien baja. Para mitigar prevenir este riesgo, será necesario tener a CrossFit Equilibrio asegurado y hacer que cada cliente, antes de realizar

cualquier clase, llenar y firmar un formulario medico indicando si el cliente tiene seguro médico personal, de que tipo, y si no tiene, que el cliente asumirá el riesgo de lesión. Para reducir el riesgo de lesiones, todos los clientes tendrán que pasar por el curso de fundamentos para aprender los movimientos con un tubo de PVC antes de poder utilizar peso. Y finalmente, siempre habría por lo menos un entrenador certificado en CrossFit en todos los horarios de clase. El gimnasio también tendrá los suministros médicos básicos en la ocasión de una lesión no grave.

Otro riesgo para CrossFit Equilibrio, es que el propietario es un extranjero, de los Estados Unidos. Culturalmente, hay tendencias, estrategias y maneras de vender un producto y tratar a los clientes que son diferentes en los Estados Unidos y Colombia. El propietario debe reconocer de esto y planear en utilizar todos sus recursos y contactos Colombianos y de la región del Valle de Cauca para entender mejor el mercado general de Cali y poder planear estrategias apropiadas. También puede ser un riesgo en el caso que a Douglas Oberbeck regresa a los Estados Unidos por una emergencia o por su voluntad propia. En este caso, tendrá la opción de vender el gimnasio entero o cerrar el gimnasio y vender los equipos. De cualquier manera, lo que ingresa por esta venta irá para la recuperación de la inversión (si en ese momento no se ha recuperado la inversión). Como se menciona, la política del colcho de efectivo será de 90 días por lo menos en todos tiempos, lo cual significa que en el caso de una emergencia, habrá suficiente efectivo para pagar los costos administrativos urgentes.

### **Conclusiones**

El vacío en el mercado es demasiado grande para ignorar, y más que todo es lo que hace a este negocio viable especialmente en el corto plazo. En Guayaquil, Ecuador, una



ciudad con 2,300,000 de habitantes, hay 15 gimnasios afiliados de CrossFit. En la Ciudad de Panamá (880,000 de habitantes) hay 11 gimnasios de CrossFit. En San José, Costa Rica hay 17 gimnasios y solamente 1,500,000 de habitantes. En Cali, en este momento solamente hay un gimnasio registrado y afiliado con CrossFit. El potencial y la oportunidad para introducir más gimnasios de este estilo es enorme.

Por \$US3, 000 al año, uno puede utilizar el nombre de CrossFit, manejar un negocio independiente con 100% del control y decisiones, y ser parte de una comunidad de 9,000 gimnasios global y creciendo. Puede tener los equipos que quiere, el espacio que quiere, hacer el mercadeo y planear precios como quiere.

La tasa de supervivencia en los primeros cinco años para un gimnasio de CrossFit es el 95%. Este dato significa que los gimnasios de CrossFit tienen un chance del 95% para sobrevivir y operar por al menos cinco años. Esta tasa es extremadamente alta en comparación con negocios pequeños de otras industrias.

Por el lado financiero, es un negocio sólido. Con costos bajos, una inversión pequeña y muchas formas para generar ingresos, el modelo está hecho para generar flujos positivos de caja rápido. Como se menciona en el análisis financiero, podría llegar a un flujo positivo en dos o tres meses, y por la experiencia personal, se considera este dato racional.

Cualquier inversionista, más que todo, sabe que el activo más grande de un “start-up” es el conocimiento del dueño del mercado donde va a entrar. Las proyecciones financieras solamente son estimaciones y una demostración que el propietario la ha pensado en una forma racional y razonable, pero el valor real de un proyecto está en el conocimiento del mercado. En este caso, el propietario ha trabajado en el mercado de CrossFit por más tiempo que casi cualquier persona en Colombia. Viene con la experiencia abriendo y

manejando gimnasios de este estilo y más de 5,000 horas enseñando el deporte. La conclusión es, con el conocimiento del propietario más el mercado potencial de Cali, este negocio tiene una muy buena oportunidad de ser rentable rápido, recuperar la inversión en solo dos años y ofrecer una tasa interna de retorno mucho más alto que lo normal. Sería un muy buen momento en introducir a Cali, Colombia al segundo gimnasio afiliado: CrossFit Equilibrio.

## Anexo 1: Mercado y Margen de Contribución Unitario

ITEM	2,015												Total 2,015
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Mercado Total ( Uds )	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Volumen Estimado de Ventas	57	66	74	91	115	110	110	134	147	160	179	75	1,318
Fracción de Mercado	1.90%	2.20%	2.47%	3.03%	3.83%	3.67%	3.67%	4.47%	4.90%	5.33%	5.97%	2.50%	3.66%
Curso de Fundamentos	15	20	30	20	15	10	10	30	35	35	30	5	255
Fundamentos Groupon	10	10	-	-	15	10	10	-	-	-	15	10	80
1 Mes Ilimitada	30	36	44	70	85	90	90	100	110	124	134	60	973
3 Meses Ilimitadas	2	-	-	1	-	-	-	3	2	1	-	-	9
6 Meses Ilimitadas	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
1 Clase	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Paquete 10 Clases	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Camisetas	10	10	5	1	15	5	-	10	10	14	10	-	90
Botella Agua	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Gatorade	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Barra Proteina	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Jump Rope	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120

ITEM	Total 2,015	Total 2,016	Total 2017	Total 2018
Mercado Total ( Uds )	36,000	36,000	46,800	60,840
Volumen Estimado de Ventas	1,318	1,758	2,285	2,971
Fracción de Mercado	3.66%	4.88%	4.88%	4.88%
Curso de Fundamentos	255	310	403	524
Fundamentos Groupon	80	85	111	144
1 Mes Ilimitada	973	1,345	1,749	2,273
3 Meses Ilimitadas	9	14	18	24
6 Meses Ilimitadas	1	4	5	7
1 Clase	-	-	-	-
Paquete 10 Clases	-	-	-	-
Camisetas	90	109	142	184
Botella Agua	600	600	780	1,014
Gatorade	300	300	390	507
Barra Proteina	300	300	390	507
Jump Rope	120	120	156	203

## Margen de Contribución Unitario:

	Curso de Fundamentos	Fundamentos Groupon	1 Mes Ilimitada	3 Meses Ilimitadas	6 Meses Ilimitadas	1 Clase	Paquete 10 Clases	Camisetas	Botella Agua	Gatorade	Barra Proteina	Jump Rope
Curso de Fundamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fundamentos Groupon	-	1.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1 Mes Ilimitada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 Meses Ilimitadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6 Meses Ilimitadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1 Clase	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Paquete 10 Clases	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Camisetas	-	-	-	-	-	-	-	1.00	-	-	-	-
Botella Agua	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	-	-	-
Gatorade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	-	-
Barra Proteina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	-
Jump Rope	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00
Precio de Venta	120,000	60,000	200,000	570,000	1,080,000	20,000	170,000	40,000	2,000	2,500	5,000	30,000
Costo variable Unitario	-	3,000	-	-	-	-	-	15,000	900	1,200	2,000	26,500
Margen de Contribución Unitario	120,000.00	57,000.00	200,000.00	570,000.00	1,080,000.00	20,000.00	170,000.00	25,000.00	1,100.00	1,300.00	3,000.00	3,500
% Contribución Marginal Unitario	100%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	63%	55%	52%	60%	12%

## Anexo 2: Técnicos Activos e Inversión Preoperativa

Computador y Comunicaciones	1	2,500,000	2,500,000
Televisor	2	700,000	1,400,000
Muebles de oficina	1	1,000,000	1,000,000
Depreciable a 5 años - 4	0	0	0
Depreciable a 5 años - 5	0	0	0
Depreciable a 5 años - 6	0	0	0
Depreciable a 5 años - 7	0	0	0
Depreciable a 5 años - 8	0	0	0
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>4,900,000</b>

Equipos e Implementos gimnasio	1	73,107,360	73,107,360
Depreciable a 10 años - 2	0	0	0
Depreciable a 10 años - 3	0	0	0
Depreciable a 10 años - 4	0	0	0
Depreciable a 10 años - 5	0	0	0
Depreciable a 10 años - 6	0	0	0
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>73,107,360</b>

<b>Gastos preoperativos (diferidos)</b>	<b>AÑO 0</b>
Gastos de Constitución	1,000,000
Investigacion y desarrollo	0
Desarrollo web	1,200,000
Adecuacion oficina/local	10,000,000
CrossFit Affiliation	6,000,000
Gastos preoperativos 6	0
Gastos preoperativos 7	0
Gastos preoperativos 8	0
Gastos preoperativos 9	0
Gastos preoperativos 10	0
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>18,200,000</b>
<b>Total inversión</b>	<b>96,207,360</b>

## Anexo 3: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		2,015	2,016	2,017	2,018
Ventas netas		246,860,000	351,760,500	457,288,650	594,475,245
Costos variables		6,270,000	6,570,000	8,541,000	11,103,300
Costo nomina		121,596,216	138,110,509	143,634,930	149,380,327
Gastos de Operación		63,374,796	73,574,707	78,667,728	84,708,706
Gastos de Administración y Ventas		6,514,300	7,250,003	7,997,291	8,911,658
Gastos preoperativos (diferidos)		18,200,000	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>		<b>30,904,688</b>	<b>126,255,282</b>	<b>218,447,701</b>	<b>340,371,254</b>
Impuesto de Renta		0	0	13,652,981	42,546,407
Impuesto a la Equidad (CREE)		2,781,422	11,362,975	19,660,293	30,633,413
<b>Utilidad neta</b>		<b>28,123,266</b>	<b>114,892,306</b>	<b>185,134,427</b>	<b>267,191,434</b>
Reserva legal		0	0	0	0
<b>Utilidad del periodo</b>		<b>28,123,266</b>	<b>114,892,306</b>	<b>185,134,427</b>	<b>267,191,434</b>
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables		2.5%	1.9%	1.9%	1.9%
Costo nomina		49.3%	39.3%	31.4%	25.1%
Gastos de Operación		25.7%	20.9%	17.2%	14.2%
Gastos de Administración y Ventas		2.6%	2.1%	1.7%	1.5%
Gastos preoperativos (diferidos)		7.4%	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos financieros		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Utilidad gravable</b>		<b>12.5%</b>	<b>35.9%</b>	<b>47.8%</b>	<b>57.3%</b>
Impuesto de Renta		0.0%	0.0%	3.0%	7.2%
Impuesto a la Equidad (CREE)		1.1%	3.2%	4.3%	5.2%
<b>Utilidad neta</b>		<b>11.4%</b>	<b>32.7%</b>	<b>40.5%</b>	<b>44.9%</b>
Reserva legal		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Utilidad del periodo</b>		<b>11.4%</b>	<b>32.7%</b>	<b>40.5%</b>	<b>44.9%</b>

## Anexo 4: Retorno en la Inversión

## Retorno en la inversión sin liquidar la empresa

	Año 0	2,015	2,016	2,017	2,018
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	28,123,266	114,892,306	185,134,427	267,191,434
Total Depreciación	0	16,581,472	16,581,472	18,181,472	20,181,472
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		44,704,738	131,473,778	203,315,899	287,372,906
1. Flujo de fondos neto del periodo		44,704,738	131,473,778	203,315,899	287,372,906
Inversiones de socios	166,207,360	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	166,207,360	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-166,207,360	44,704,738	131,473,778	203,315,899	287,372,906
<b>Balance de proyecto</b>	-166,207,360	-148,095,800	-40,317,349	156,547,774	468,968,324
<b>Periodo de pago descontado</b>	2.20				
<b>Tasa interna de retorno</b>	62.38%				
<b>Valor presente neto</b>	259,007,031				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16.00%				

## Retorno en la inversión, liquidando la empresa

	Año 0	2,015	2,016	2,017	2,018
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	28,123,266	114,892,306	185,134,427	267,191,434
Total Depreciación	0	16,581,472	16,581,472	18,181,472	20,181,472
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		44,704,738	131,473,778	203,315,899	287,372,906
1. Flujo de fondos neto del periodo		44,704,738	131,473,778	203,315,899	287,372,906
Inversiones de socios	166,207,360	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	166,207,360	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					632,220,394
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-166,207,360	44,704,738	131,473,778	203,315,899	919,593,300
<b>Balance de proyecto</b>	-166,207,360	-148,095,800	-40,317,349	156,547,774	1,101,188,718
<b>Periodo de pago descontado</b>	2.20				
<b>Tasa interna de retorno</b>	87.61%				
<b>Valor presente neto</b>	608,176,726				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16.00%				

## Anexo 5: Flujo de Caja

ITEM	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Caja Inicial	0	70,000,000	67,385,624	65,497,247	65,930,671	71,284,695
Ingresos Netos		11,580,250	12,306,250	14,506,250	19,357,250	22,976,250
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		81,580,250	79,691,874	80,003,497	85,287,921	94,260,945
Inversiones en activos	78,007,360	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	661,200	661,200	539,400	469,800	765,600
Egresos por nómina	0	8,626,518	8,626,518	8,626,518	8,626,518	8,626,518
Egresos por gastos de operación		4,364,050	4,364,050	4,364,050	4,364,050	4,364,050
Egresos por gastos de administración y ventas		542,858	542,858	542,858	542,858	542,858
Egresos por gastos preoperativos diferidos	18,200,000	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	8,078,400
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	96,207,360	14,194,626	14,194,626	14,072,826	14,003,226	22,377,426
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-96,207,360	67,385,624	65,497,247	65,930,671	71,284,695	71,883,518
Aporte de Socios	166,207,360					
Prestamo	0					
Distribucion de Excedentes						
<b>CAJA FINAL</b>	70,000,000	67,385,624	65,497,247	65,930,671	71,284,695	71,883,518

ITEM	Año 0	Total 2,015	Total 2,016	Total 2,017	Total 2,018
Caja Inicial	0	70,000,000	139,503,284	248,541,715	432,072,978
Ingresos Netos		271,546,000	386,936,550	503,017,515	653,922,770
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		341,546,000	526,439,834	751,559,230	1,085,995,747
Inversiones en activos	78,007,360	0	8,000,000	10,000,000	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	7,273,200	7,621,200	9,907,560	12,879,828
Egresos por nómina	0	113,868,216	137,060,950	143,283,827	149,015,181
Egresos por gastos de operación		52,368,600	61,414,605	64,546,817	68,078,742
Egresos por gastos de administración y ventas		6,514,300	7,250,003	7,997,291	8,911,658
Egresos por gastos preoperativos diferidos	18,200,000	0	0	0	0
Egresos iva	0	22,018,400	51,054,480	68,518,416	86,159,549
Egresos retefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	2,715,460	3,869,366	5,030,175
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	2,781,422	11,362,975	19,660,293
<b>TOTAL EGRESOS</b>	96,207,360	202,042,716	277,898,119	319,486,252	349,735,426
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-96,207,360	139,503,284	248,541,715	432,072,978	736,260,321
Aporte de Socios	166,207,360	0	0	0	0
Prestamo	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes		0	0	0	0
<b>CAJA FINAL</b>	70,000,000	139,503,284	248,541,715	432,072,978	736,260,321

## Bibliografía

*How Fast is CrossFit Growing*, <http://www.tabatatimes.com/how-fast-is-crossfit-growing-the-chart-tells-the-story/>

Gomez, Serafin. *Fox News Latino*, 20 Marzo 2014, <http://latino.foxnews.com/latino/health/2014/03/20/dave-castro-face-behind-crossfit-games-says-popular-fitness-regimen-only/>

Helm, Burt. *Do Not CrossFit*, <http://www.inc.com/magazine/201307/burt-helm/crossfit-empire.html>

Wayshak, Mark. *3 Unexpected Pricing Lessons from CrossFit*, 21 Febrero 2014, <http://www.fastcompany.com/3026618/3-unexpected-pricing-lessons-from-crossfit>