

VIABILIDAD Y DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMUNIDAD LGBTI

RONALD GUTIÉRREZ MARÍN
ADRIANA PAOLA RAMÍREZ HURTADO

Universidad ECCI
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Mercadeo y Publicidad
Bogotá D.C.
2015

VIABILIDAD Y DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMUNIDAD LGBTI

Presentado por:

**RONALD GUTIÉRREZ MARÍN
ADRIANA PAOLA RAMÍREZ HURTADO**

Director del Proyecto:

RICHARD ORLANDO BUITRAGO REYES

Universidad ECCI

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Mercadeo y Publicidad

Bogotá D.C.

2015

AGRADECIMIENTOS

La culminación del pregrado dentro de la educación superior es solo una pequeña etapa del arduo camino que decidimos emprender, pero es tal vez la satisfacción más grande que podemos obtener en el principio de nuestra formación. Por eso queremos agradecer a todas las personas que hicieron parte de este maravilloso proceso, a nuestras familias, nuestros compañeros, nuestros docentes, en especial a nuestro mentor Richard Orlando Buitrago Reyes quien fue partícipe de este proyecto, y por supuesto a Dios.

DEDICATORIAS

Dedicamos este proyecto a Dios, quien siempre está detrás de todos nuestros logros y a nuestra querida institución la “Universidad ECCP”. Acá recibimos la mejor formación acompañados de los mejores profesionales quienes contribuyeron en el desarrollo y culminación de tan anhelada meta.

VIABILIDAD Y DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMUNIDAD LGBTI

CAPÍTULO I IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Marco Teórico

- 1.1.1 Antecedentes Nacionales e Internacionales
- 1.1.2 Hábitos de Consumo de la Comunidad LGBTI
- 1.1.3 Definición del Tema
- 1.1.4 Problema a Solucionar
- 1.1.5 Objetivo General del Proyecto
- 1.1.6 Objetivos Específicos del Proyecto
- 1.1.7 Justificación de la Investigación

1.2 Marco Referencial

- 1.2.1 Nombre o Razón Social del Proyecto
- 1.2.3 logo de la Sociedad – Proyecto
- 1.2.4 Eslogan – Eje de Comunicación Externa

1.3 Marco Legal

- 1.3.1 Trámites ante la Cámara de Comercio
 - 1.3.1.1 Consulta de Nombre
 - 1.3.1.2 Trámite Notarial y Formulario Único Empresarial
 - 1.3.1.3 Inscripción de Libros
- 1.3.2 Trámite ante la DIAN
 - 1.3.2.1 Solicitud del R.U.T.
 - 1.3.2.2 Impuestos Nacionales

1.3.3 Solicitud del R.I.T.

1.3.4 Trámite por Seguridad Social

1.3.4.1 Registro ante A.R.P.

1.3.5 Trámite por Parafiscales

1.3.5.1 Registro ante la Caja de Compensación Familiar

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Análisis de la Demanda

2.1.1 Mercado Total

2.1.2 Mercado Potencial

2.1.3 Mercado Objetivo

2.1.4 Mercado Disponible

2.1.5 Perfil del Cliente

2.2 Análisis del Producto

2.2.1 Ciclo de Vida del Producto

2.2.2 Elemento Términos de Negociación del Producto

2.2.3 Elemento Marca del Producto

2.2.4 Elemento Garantía del Producto

2.2.5 Elemento Servicios Adicionales del Producto

2.2.6 Elemento Post – Venta del Producto

2.3 Análisis de la Competencia por Ciclo de Vida de los Productos

2.3.1 Mapa Competitivo – Competidores Directos

2.3.2 Mapa Competitivo – Competidores Indirectos

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO SECTORIAL Y EMPRESARIAL

3.1 Direccionamiento Estratégico

3.1.1 Misión

3.1.2 Visión

3.1.3 Valores Corporativos

3.1.4 Objetivos Corporativos

3.2 Análisis D.O.F.A. del Proyecto

3.2.1 Construcción del Perfil de Competitividad Interna

3.2.1.1 Análisis de la Capacidad Directiva

3.2.1.2 Análisis de la Capacidad Competitiva

3.2.1.3 Análisis de la capacidad Financiera

3.2.1.4 Análisis de la Capacidad Técnica o Tecnológica

3.2.1.5 Análisis de la capacidad de Talento Humano

3.2.2 Construcción del Perfil de Capacidad Externa

3.2.2.1 Análisis de Factores Económicos

3.2.2.2 Análisis de factores Políticos

3.2.2.3 Análisis de Factores Sociales

3.2.2.4 Análisis de Factores Tecnológicos

3.2.2.5 Análisis de Factores Geográficos

3.2.2.6 Análisis de Factores Competitivos

3.2.3 Cruce Estratégico del Proyecto

3.2.3.1 Estrategias F.O.

3.2.3.2 Estrategias F.A.

3.2.3.3 Estrategias D.O.

3.2.3.4 Estrategias D.A.

3.3 Posición Competitiva

3.3.1 Atractivo del Mercado – Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

3.3.2 Dirección del crecimiento de ANSOFF

3.4 Formulación y Propuesta Estratégica de Introducción al Mercado

3.4.1 Estrategia de Producto

3.4.2 Estrategia de precio

3.4.3 Estrategia de Distribución y Canales

3.4.4 Estrategia de Comunicación – Publicidad – Promoción

CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Determinación de las Áreas Funcionales del Proyecto

4.2 Organigrama

4.3 Manuales de Funciones

4.5 Construcción de Indicadores de Gestión

CAPÍTULO V. LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DEL PROYECTO

5.1 Determinación de la Ubicación del Proyecto

5.1.1 Construcción y Ponderación de la Matriz de Factores

5.1.2 Análisis y Justificación de Ubicación por Sectores Propuestos

5.2 Tamaño del Proyecto

5.2.1 Construcción del Plano de Distribución de Planta

5.2.2 Necesidades y Requerimientos por Área

CAPÍTULO VI. ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

6.1 Selección del Proceso o Sistema de Producción

6.1.1 Cadena de Valor

6.1.2 Flujograma

6.2 Selección y Especificación de Maquinaria y Equipo

CAPÍTULO VII. ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

7.1 Proyección de las Ventas

7.1.1 Proyección de las Ventas Mensuales

7.1.2 Proyección de las Ventas Anuales

7.2 Presupuesto de Costos Directos de Producción

7.2.1 Costo de Otros Insumos

7.2.2 Costo por Mano de Obra de Producción

7.2.3 Costos por Dotaciones de Ley

7.2.4 Costo por Depreciación de Tecnología en Planta

7.3 Presupuesto de Costos Indirectos de Producción

7.3.1 Gastos Administrativos

7.3.2 Gastos de Nómina Indirecta

7.3.3 Gastos de Mercadeo y Comercialización

7.3.4 Gastos por Depreciación de equipos de Oficina

7.4 Clasificación de los Costos Totales

7.4.1 Costos Totales

7.4.2 Costo por Unidad

7.5 Financiación del Proyecto

7.5.1 Cuantificación de los Recursos en el Proyecto

7.5.2 Plan de Amortización del Crédito

7.5.3 Flujo de Inversiones

7.5.4 Flujo de Operaciones del Proyecto

7.6 Análisis Económico del Proyecto

7.6.1 Punto de Equilibrio

7.6.2 Valor Presente Neto

7.6.3 Tasa Interna de Retorno

LISTA DE TABLAS

- Tabla 2.1 matriz situación de la demanda
- Tabla 2.2 Estrategias a seguir
- Tabla 2.3 Perfil del cliente
- Tabla 2.4 Matriz de comparación Competencia / Body Free
- Tabla 3.1 Análisis de la capacidad directiva
- Tabla 3.2 Análisis de la capacidad competitiva
- Tabla 3.3 Análisis de la capacidad financiera
- Tabla 3.4 Análisis de la capacidad técnica o tecnológica
- Tabla 3.5 Análisis de la capacidad de talento humano
- Tabla 3.6 Análisis de factores económicos
- Tabla 3.7 Análisis de factores políticos
- Tabla 3.8 Análisis de factores sociales
- Tabla 3.9 Análisis de factores tecnológicos
- Tabla 3.10 Análisis de factores geográficos
- Tabla 3.11 Análisis de factores competitivos
- Tabla 3.12 Matriz DOFA
- Tabla 3.13 Estrategias F.O
- Tabla 3.14 Estrategias F.A
- Tabla 3.15 Estrategias D.O
- Tabla 3.16 Estrategias D.A
- Tabla 3.17 Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado
- Tabla 3.18 Valoración para la dimensión Posición Competitiva
- Tabla 3.19 Medición estrategias de Social Media
- Tabla 4.1 Determinación de las áreas funcionales del proyecto
- Tabla 4.2 Indicadores de gestión Director comercial
- Tabla 4.3 Indicadores de gestión Director administrativo

- Tabla 4.4 Indicadores de gestión Director financiero
- Tabla 5.1 Matriz de Determinación de la Ubicación del Proyecto
- Tabla 5.2 Necesidades y requerimientos por área
- Tabla 6.1 El servicio como sistema
- Tabla 6.2 Selección y especificación de maquinaria y equipo
- Tabla 7.1 Proyección ventas mensuales
- Tabla 7.2 Participación de las ventas en unidades
- Tabla 7.3 Participación total de las ventas
- Tabla 7.4 Proyección ventas anuales
- Tabla 7.5 Otros insumos
- Tabla 7.6 Costo por mano de obra de producción
- Tabla 7.7 Costos por dotaciones de ley
- Tabla 7.8 Gastos administrativos
- Tabla 7.9 Gastos de nómina indirecta
- Tabla 7.10 Gastos de mercadeo y comercialización
- Tabla 7.11 Gastos por depreciación de equipos de oficina COMPUTADOR
- Tabla 7.12 Gastos por depreciación de equipos de oficina IMPRESORA
- Tabla 7.13 Costo por unidad Servicio No. 1
- Tabla 7.14 Costo por unidad Servicio No. 2
- Tabla 7.15 Costo por unidad Servicio No. 3
- Tabla 7.16 Costo por unidad Servicio No. 4
- Tabla 7.17 Costo por unidad Servicio No. 5
- Tabla 7.18 Costo por unidad Servicio No. 6
- Tabla 7.19 Recursos necesarios para el proyecto
- Tabla 7.20 Plan de amortización del crédito
- Tabla 7.21 Margen de contribución servicios
- Tabla 7.22 Costos y gastos fijos mensuales
- Tabla 7.23 Punto de equilibrio
- Tabla 7.24 Participación en ventas proyectadas
- Tabla 7.25 Valor presente neto

Tabla 7.26 Flujo de caja

Tabla 7.27 Tasa interna de retorno TIR

LISTA DE GRÁFICAS

- Grafica 2.1 Ciclo de vida del producto
- Grafica 2.2 Estrategias para generar Engagement 3C
- Grafica 2.3 Estrategias para generar Engagement Contenido
- Grafica 2.4 Estrategias para generar Engagement Conversación
- Grafica 2.5 Estrategias para generar Engagement Canales
- Grafica 2.6 Niveles del producto
- Grafica 2.7 Mapa competitivo – competidores directos
- Grafica 3.1 Matriz General Electric
- Grafica 3.2 Matriz de dirección del crecimiento (ANSOFF)
- Grafica 3.3 Fijación de precio basada en el valor
- Grafica 4.1 Organigrama
- Grafica 5.1 Construcción del plano de distribución planta baja
- Grafica 5.2 Construcción del plano de distribución planta alta
- Grafica 6.1 Cadena de valor
- Grafica 6.2 Flujograma
- Grafica 7.1 Participación de las ventas en unidades
- Grafica 7.2 Participación total de las ventas
- Grafica 7.3 Proyección ventas anuales
- Grafica 7.4 Tasa interna de retorno TIR

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1 ChileGay Deportes

Ilustración 1.2 SF Pride Celebration

Ilustración 1.3 Bar W Fitness

Ilustración 1.4 Gay New York

Ilustración 1.5 Medellín avanza en reconocer la comunidad LGBTI

Ilustración 1.6 Logo de la Sociedad – Proyecto

Ilustración 3.1 Pieza grafica No. 1

Ilustración 3.2 Pieza grafica No. 2

Ilustración 3.3 Pieza grafica No. 3

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.1 Impuestos Nacionales

Anexo 1.2 Solicitud del R.I.T.

Anexo 1.3 Trámite por Seguridad Social

Anexo 1.3.1 Registro ante A.R.P.

Anexo 1.4 Trámite por Parafiscales

Anexo 1.4.1 Registro ante la Caja de Compensación Familiar

ABSTRAC

This project is aimed at finding the feasibility of creating a gym in Bogotá this specifically aimed at the LGBT community, it was necessary to conduct a market analysis, an analysis of the target audience, an analysis of the competition and analysis of internal and external factors that surround this business idea for a later generation of the Marketing Mix strategies applicable.

After this, it is vital to perform an organizational structure where we start defining the physical, financial and human resources required to build this organization to function.

Finally, we contrast the initial investment capital available to total project costs, yielding a final diagnosis result, diagnosis that will tell us whether it is viable or not this project.

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto está encaminado bajo la exploración de la viabilidad que tendría crear un club deportivo en la ciudad de Bogotá que este dirigido específicamente a la comunidad LGBTI, para esto, fue necesario realizar un análisis del mercado, un análisis del público objetivo, un análisis de la competencia y un análisis de los factores internos y externos que envuelven esta idea de negocio para una posterior generación de estrategias aplicables al Marketing Mix.

Después de esto, es vital realizar una estructura organizacional, donde empezamos definiendo los recursos físicos, financieros y humanos requeridos para construir esta organización y garantizar su funcionamiento.

Por último, debemos contraponer el capital de inversión inicial disponible con los costos totales del proyecto, arrojando como resultado un diagnostico final, diagnostico que nos dirá si es viable o no este proyecto.

INTRODUCCIÓN

En estos últimos años hemos visto un progreso significativo en cuanto a la aceptación de la orientación sexual y la pluralidad cultural, hemos visto el apoyo que ha sido brindado a la comunidad LGBTI por parte de entes gubernamentales y privados. Hemos visto el crecimiento del mercado tanto en oferentes como en consumidores, tanto así, que Colombia ya cuenta con una cámara de comercio LGBTI. Pero a pesar de todos estos significativos avances, todavía no hemos visto una implementación de Branding dirigida a este segmento en específico. En cuanto al sector manufacturero, no ha habido aun en nuestro país la primera marca dirigida exclusivamente a esta población. Así que aunque haya un conocimiento explícito de la existencia de estos establecimientos, no existe un posicionamiento real en la mente de estos consumidores, ya que ellos buscan reconocimiento y calidad brindada por marcas con una amplia trayectoria y un posicionamiento destacado a nivel global.

Por ende con la realización de este proyecto no solo identificamos una necesidad aun no satisfecha dentro de un mercado saturado por una oferta convencional, sino que también estamos identificando la viabilidad de llevar a cabo una nueva e innovadora idea de negocio dirigida a la comunidad LGBTI.

CAPÍTULO I IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Antecedentes Nacionales e Internacionales

Antecedentes Internacionales

Latinoamérica es una región del continente Americano que en la actualidad se encuentra en un proceso de asentimiento y adaptabilidad frente a la comunidad LGBTI, por esta razón realizaremos un investigación en las capitales más importantes de la región en búsqueda de negocios iguales o similares a nuestra propuesta, esto con el fin de identificar buenas prácticas para establecer en nuestra compañía, empezaremos a nombrar algunos países y las capitales en los cuales realizaremos la investigación:

Chile - Santiago de Chile

Se identifican muchas organizaciones orientadas al entretenimiento y a la vida nocturna dirigidas a esta comunidad, sin embargo, pocos están enfocadas al cuidado corporal y a las prácticas deportivas. La organización más representativa en Santiago de Chile es ChileGay Deportes, analicemos sus características:

- ChileGay Deportes es la primera organización deportiva/social de minorías sexuales de Chile y desde su creación en el 2006 ya tiene expresiones en Santiago, Iquique y Rancagua. El grupo se destaca por haber obtenido una medalla olímpica en la categoría de voleibol en los Gay Game Chicago y por organizar en el 2007 en Chile el primer amistoso binacional de fútbol gay con Argentina.
- La organización además cuenta desde el 15 de julio del 2007 con personalidad jurídica ante el Instituto Nacional de Deportes de Chile.
- Entre sus objetivos esta: Satisfacer, gestionar y promover actividades deportivas,

sociales y culturales entre las minorías sexuales de Chile. Contribuir a superar la discriminación que afecta a las minorías sexuales. Y generar alianzas con organizaciones de derechos humanos y deportivos de Chile y el extranjero.

- Entre sus principales actividades encontramos: Entrenamientos y encuentros periódicos en las categorías de fútbol, voleibol, baile entretenido, cheerleading, natación, capoeira, patinaje y Rugby. Organización de eventos y encuentros deportivos de alcance nacional e internacional. Participación en eventos contra la discriminación desarrollados por organizaciones de derechos humanos. (Ricardo, 2006)

Ilustración 1.1 ChileGay Deportes



Fuente: (Dínamo)

Argentina - Buenos Aires

En esta gran metrópolis, la diversidad de género y la orientación sexual son más tolerables que en otras ciudades de Latinoamérica, sin embargo, no se identifican lugares con nuestras características, es decir lugares integrales para la comunidad LGBTI, donde además de poder contar con servicios para el cuidado corporal y el acondicionamiento físico, existan espacios propicios de integración. Lo que más se acerca a este tipo de establecimiento en Buenos Aires, son los Spa LGBTI, los cuales ofrecen un servicio exclusivo y de lujo que satisface las necesidades hedonistas de la población, aunque no se

caracterizan por ofrecer servicios complementarios a sus clientes. (Words, 2014)

Brasil - Sao Paulo

Para gran parte de la población del mundo, Sao Paulo es conocida como la ciudad del pecado por su gran vida nocturna, la cual es una de las más vibrantes en todo el continente, indagamos acerca de esto y de las alternativas que ofrece esta ciudad a la comunidad LGBTI, y lo que hayamos fue una gran oferta en cuanto al ocio, la rumba y el alcohol, mas sin embargo, no encontramos propuestas que brinden nuevas experiencias a esta población en particular, solo organizaciones convencionales que por su contenido gay friendly se han convertido en emblema para la comunidad. La nómina de bares, restaurantes y discotecas gay es extensa, así como también los saunas y sitios de hospedaje, ofreciendo una amplia gama de opciones para el turismo gay que llega en búsqueda de libertinaje e idiosincrasia.

San Francisco – California

La ciudad de San Francisco siempre se ha caracterizado por su filosofía en Pro de los derechos de los homosexuales, esto gracias a la extensa población gay que habita allí y que creo toda una identidad cultural política y social que se ha sostenido durante años.

Esta ciudad goza de contar con el primer coro abiertamente gay del mundo y la primer organización musical abiertamente gay, además de tener un gran centro comunitario para la comunidad LGBTI, el cual ofrece una amplia gama de programas y servicios, proporciona actividades con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la comunidad y contribuye a optimizar las organizaciones que satisfacen las necesidades de la comunidad LGBTI al trabajar conjuntamente con ellas para mejorar la experiencia de los consumidores.

La ciudad de San Francisco es un sueño hecho realidad para la comunidad LGBTI, es su “capital” mundial, el área metropolitana de esta ciudad tiene el mayor porcentaje de personas adultas que se identifican como gays, lesbianas, bisexuales o transexuales, convirtiendo este territorio en sinónimo de pluralidad sexual y cultural en Estados Unidos. Históricamente conocida como Eureka Valley, el barrio ahora llamada Castro es el centro de la vida gay en la ciudad, aquí no hay cabida para la discriminación, ni mucho menos para la intolerancia, solo para la diversión, la armonía y la placentera calidad de vida que ofrece esta ciudad a tan numerosa población.

Un ejemplo claro de esto es la Semana de la Libertad Lesbiana y Gay o el SF Pride Celebration, un glorioso evento que se realiza desde el año 1970 y resulta ser la reunión más grande de la comunidad LGBTI en la nación. Este evento representa el orgullo de la comunidad e involucra un sinfín de desfiles, expositores, fiestas y artistas de talla mundial que a lo largo de la semana se encargan de dar la mejor de las experiencias a los visitantes. Para ingresar al evento solo se pide realizar una donación de mínimo \$ 10.5 USD la cual ayuda a mantener a San Francisco Pride gratuita para todos los miembros de la comunidad y proporciona un apoyo crucial a este evento. (Pride, 2015)

Ilustración 1.2 SF Pride Celebration



Fuente: (Cleland)

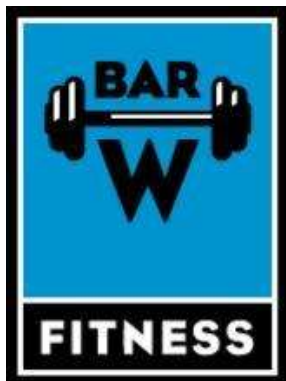
Después de esto, mencionaremos algunas organizaciones con enfoques similares a nuestro tema de investigación:

Stirling Spencer es uno de los principales entrenadores personales de San Francisco. Con más de 15 años de experiencia, Stirling ha desarrollado una reputación respetada al conseguir sus clientes los resultados deseados. Él es el dueño de Bar W Fitness Inc. Y tiene una certificación reconocida a nivel nacional con la Academia Nacional de Medicina del Deporte.

- The Center Studio For Pilates: Su filosofía se basa en “Pilates es para todo el mundo”. Desde atletas, deportistas, bailarines, personas con problemas musculares o que quieren llevar un estilo de vida saludable, todos pueden practicar Pilates.
- Octavia Skin Care Spa: Especialista en el acné, anti-envejecimiento, cuidado de la piel y tratamientos especiales para hombres.

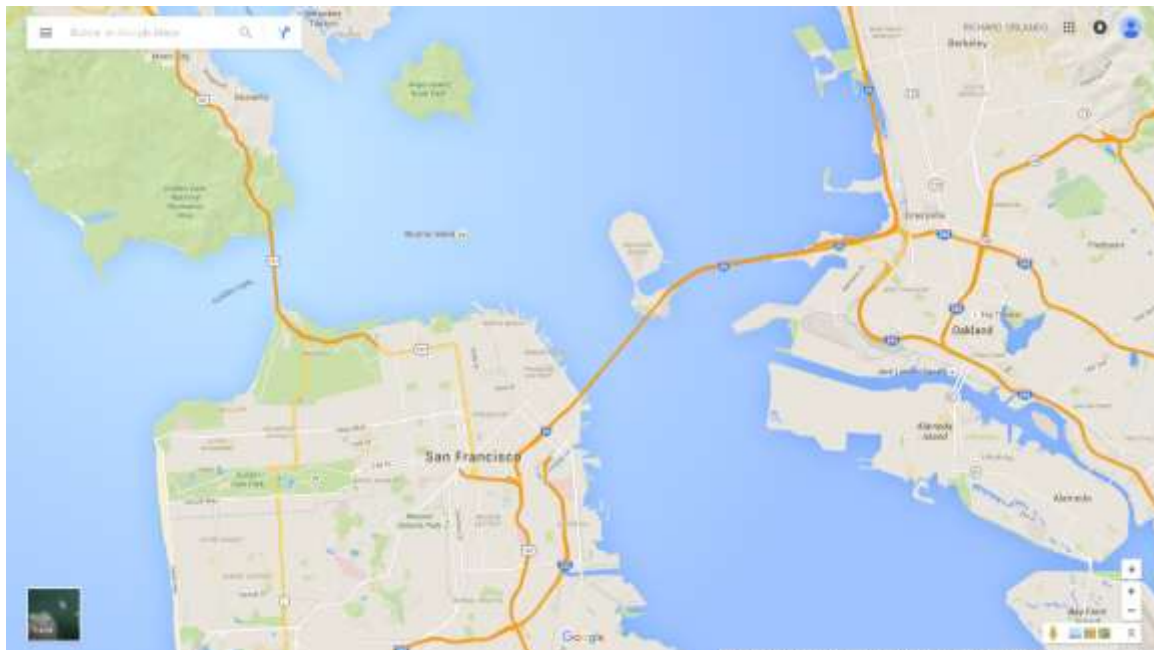
A parte de estas, San Francisco cuenta con un sin número de alternativas que satisfacen todas las necesidades que pueda tener la comunidad LGBTI, es una ciudad que está hecha para esta población, ya que gran parte de su economía gira en torno a ella. (Organizations, 2014)

Ilustración 1.3 Bar W Fitness



Fuente: (SanFrancisco.com)

Ilustración 1.4 mapa de la ciudad de San Francisco, estado de California y ciudades aledañas Berkeley, Oakland, Sausalito.



Fuente: Google Mapas a 2015 2km, de escala tomado el 21 de Sept. de 2015.

Nueva York

Nueva York por su parte, también cuenta con un Centro Comunitario para la comunidad LGBTI, Sirviendo a 6.000 visitantes cada semana, el Centro ofrece servicio social innovador, políticas públicas, programas educativos, culturales y recreativos diseñados para nutrir y capacitar a las personas LGBTI. Además, una de las funciones principales del centro es ofrecer un espacio de encuentro asequible para las organizaciones LGBTI, a diferencia del Centro Comunitario de San Francisco, este debe encargarse de más temas de adicciones, enfermedades de transmisión sexual, problemas de autoestima y otros problemas de salud mental.

Citaremos a continuación los establecimientos orientados al cuidado personal y al deporte más emblemáticos de Chelsea (la zona gay friendly más grande de Nueva York):

- David Barton Gym: Es verdaderamente el corazón de Chelsea. Convenientemente ubicado junto al hotel Chelsea, el establecimiento es un abrumador edificio de 30 mil pies que cuenta con los mejores equipos y clases innovadoras con los mejores instructores y profesores en Manhattan. David Barton Gym es el lugar para ir a ejercitarse y luego mostrar los resultados.
- Spa Castle: Es la combinación perfecta de saunas tradicionales de Asia y balnearios europeos de lujo. (Link, 2014)

Ilustración 1.4 Gay New York



Fuente: (Today)

Antecedentes Nacionales

Medellín

Medellín resulta ser una de las ciudades epicentro para la comunidad LGBTI en Colombia, y esto se ha venido incrementado gracias a que esta población se caracteriza por buscar espacios de inclusión e interacción en zonas públicas de la ciudad, como por ejemplo el metro, desde hace varios años, esta población tomo el último vagón de este medio de transporte masivo, como un espacio exclusivo para desplazarse y a su vez departir y por qué no, entablar nuevas amistades con miembros de su misma comunidad, y después de hacer énfasis en la búsqueda de notoriedad que caracteriza a la comunidad LGBTI de Medellín, vamos a hablar de sus establecimientos más reconocidos de acuerdo a la guía gay de Medellín:

- Mauricio (Personal Trainer – Gimnasio Altus)
- One Training

Lamentablemente, no podemos profundizar acerca de los atributos de estos establecimientos ya que no cuentan con una página web o algún tipo de información comercial más que su dirección y teléfono, al igual que otros tipos de lugares enfocados a la salud y belleza como centros de estética y spas. (Colombia, 2015)

Ilustración 1.5 Medellín avanza en reconocer la comunidad LGBTI



Fuente: (MedellinStyle)

Cali

En nuestro país, todavía son un poco extraños los establecimientos abiertamente dirigidos a la comunidad LGBTI, y aunque existan pequeños negocios dedicados a atender los servicios que la misma requiere, en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, no encontramos muchas alternativas con el enfoque que buscamos.

Cartagena

Al ser una ciudad costera, la ciudad de Cartagena es altamente turística y según investigaciones realizadas, más del 10% del turismo mundial lo realiza la comunidad gay dejando en sus visitas ganancias millonarias para los comerciantes, razón por la cual Cartagena empieza a centrar su atención en este público objetivo.

Estas son las alternativas que ofrece Cartagena para el turismo Gay:

- ¿Por qué escoger a Cartagena como destino turístico para la comunidad?. Cartagena es una ciudad llena de magia y romanticismo para cualquier persona, independientemente de su condición sexual. Sorprende a los turistas que la visitan por la gran oferta de propuestas culturales, de entretenimiento y gastronomía. Además como otras ciudades importantes en Colombia, cuenta con bares LGBTI, también hay grupos activistas y playa gay friendly en uno de los sectores más comerciales y hoteleros de Cartagena de Indias, entre otros sitios donde no existe la discriminación para la comunidad.
- Zonas y lugares Gay en Cartagena: Entre los más destacados se encuentran la playa Hollywood en Boca grande y la playa de San Diego, además de bares y discotecas como Studio 54, Lepetit, Vía Libre entre otros. Tiendas y restaurantes gay friendly en sectores como Laguito, Boca grande, centro histórico y la avenida Pedro de Heredia. (KienkyKy Turismo gay en Cartagena, 2013)

1.1.2 Hábitos de Consumo de la Comunidad LGBTI

La agencia Universal McCann, realizó la investigación llamada Estudio Colombiano Mundo G&L – Comunidad Gay & Lesbian. En la primera fase del estudio fueron entrevistadas 4.470 personas. Este es el primer estudio hecho en Colombia, en donde se establece cómo viven, que piensan y cuáles son las prioridades de los gays y lesbianas del país. (McCANN, Revista P&M, 2009)

He aquí, los principales hallazgos del estudio UM Lesbian-Gay 2009:

- La primera parte del estudio identifica también la actitud del colombiano general hacia esta comunidad. Mostró que el nivel de reconocimiento y relacionamiento están profundamente conectados. Así mientras el 74% reconoció tener un amigo gay o lesbiana, 41% señaló ser consciente de tener un vecino gay o lesbiana, 37% tener un compañero de estudio o trabajo, y por ultimo solo un 23% reconoció tener un familiar gay o lesbiana.
- También se evidenció lo poco que la población general reconoce símbolos propios de esta comunidad, como la sigla LGBT (92% no sabe que significa la sigla y solo un 4% lo relaciona directamente con la comunidad) o la bandera multicolor (79% no sabe que representa, y solo un 5% lo relaciona directamente con un símbolo de orgullo gay).
- Sobre el consumo de marcas, la relación de los gays y lesbianas con los productos se fortalece pero es algo precavida. Dos factores son altamente considerados como la razón por la cual la marca ocupa un rol tan relevante en la vida de gays y lesbianas: primero tener hogares unipersonales o de “nido vacío”, estableciendo una compra más retributiva que por necesidad, y segundo, mayor posibilidad de hacer gastos lujosos o de alto involucramiento, por la abundancia de recursos disponibles, que en el caso de un heterosexual por ciclo de vida, no puede lograr con sus propios recursos.
- Dos de cada tres gays y lesbianas declararon que comprarían un producto que se anunciara como exclusivo para ellos, y que además un producto que apoye la causa homosexual así sea de menor calidad, genera su preferencia. Solo el 50% declaró que marcas y empresas logran satisfacer las necesidades del mercado rosa, como se le conoce al segmento de productos dirigidos a esta comunidad.
- Entrando en las diferencias que se establecen entre gays y lesbianas, se reconoce como mientras los gays buscan la visibilidad social y el reconocimiento (que además se logra primero que las lesbianas por unas condiciones históricas,

sociales y económicas), las lesbianas parecen más orientadas a buscar la privacidad y tranquilidad, aunque son más activas políticamente que los hombres y buscan causas sociales y familiares para adoptar y seguir.

- De esta manera, el consumo gay se enfocará en diferentes niveles según la etapa de la vida, hacia la búsqueda de estatus laboral y económico, alto nivel educativo y cultural, exclusividad en sitios y libertad de comportamiento homosexual, compra impulsiva y demostrativa, y finalmente consumo conspicuo, que le permita mostrarse como alguien elegible y con capacidad de elegir.
- En el caso de las lesbianas, no sucede una búsqueda de posicionamiento sobre los demás, más bien todo lo contrario, hay una necesidad muy fuerte de administrar bien el dinero, buscar sitios más privados que famosos o de moda, y establecer un territorio seguro sobre el cual construir relacionamiento con las marcas y personas a largo plazo. Comparten con los gais, la búsqueda de altos niveles educativos y culturales, pues es una manera también de establecer diferenciación interna y legitimidad externa.
- La segmentación gay corresponde a la definición de unos ciclos de vida, marcada por el cambio de década, que afecta la manera en que como grupo y generación perciben aspectos de la vida, como valores, motivaciones e intereses, medios y marcas.

Segmentación Gay

Next (entre 18 y 30 años)

Este primer grupo es el más grande dentro de la segmentación por ciclo de vida de la población gay, son seguidores de las nuevas tendencias, buscan resaltar dentro de la sociedad manteniendo siempre un nivel de aceptación y reconocimiento dentro de sus grupos sociales, por lo cual, le otorgan prioridad al consumo personal. Son hedonistas, les gusta explorar y probar, son buscadores de modelos de referencia en medios y marcas.

NOVEDAD es lo que más valoran: en los amigos (85%), la pareja (68%), gente atractiva (64%), búsqueda de diversión y entretenimiento (61%).

Beckett (31 a 40 años)

Este segundo grupo se destaca por buscar la aceptación e integración social, también por tener el porcentaje más alto en cuanto a nivel educativo y profesional, y por ende también, es el grupo más consumista dentro de esta segmentación. Aunque difiere al primer grupo en sus prioridades consumistas, los BECKETT buscan invertir en experiencias enriquecedoras tanto intelectualmente como anímicamente.

Tienen un alto nivel de relacionamiento con grupos heterosexuales y por lo tanto alta capacidad de influenciamiento.

Mercury (41 a 50 años)

Por último encontramos a los MERCURY, quienes buscan más armonía y equilibrio en sus vidas, alcanzando una estabilidad en lo afectivo, personal y laboral. Los MERCURY se asemejan a los NEXT en su búsqueda hacia la juventud y la belleza. Son el grupo con mejores ingresos económicos y mejores niveles educativos. Las categorías que mayor involucramiento generan se relacionan con aquellas que se enfocan en el individuo y su bienestar: salud, viajes, alimentación y hogar.

Segmentación Lesbian

Tatu (18 a 30 años)

Son las lesbianas más visibles y activas en expresión exterior aunque su visibilidad no es igual que con los hombres. Son un grupo dinámico, polifacético y talentoso. No creen en los roles (los cuales consideran posturas), y buscan activarse en causas sociales y políticas. La interesan categorías en diversión, cultura, entretenimiento, deportes y educación, son deportistas, competitivas e interesadas en el esfuerzo físico como capacidad para desarrollarse.

Mecano (31 a 40 años)

Están concentradas en Bogotá, 40% de la población, tienen buenos niveles de ingresos y educación, se caracterizan por ser dedicadas y estar al frente de todos los asuntos con atención esmerada: la familia es la prioridad de sus vidas y el trabajo el eje del tiempo.

La salida del closet de este grupo tiene lógicas muy opuestas a otros segmentos: prevalece el ocultamiento en el campo laboral / académico y en el familiar. Mientras tanto, hay un nivel de participación en causas sociales y homosexuales mucho más activo

Woolf (41 a 55 años)

La privacidad de su casa es muy importante y en ella se consolida la vida privada, social y productiva. Los viajes son otra forma de encontrar privacidad y vivir momentos distintos. 37% tiene ingresos mayores de 2 millones de pesos mensuales. Son el grupo más reservado en lo laboral. Solo 5 de 10 se expresan libremente en todo lado.

La prioridad es la construcción de su mundo íntimo, trayendo a la privacidad de su hogar, todo aquello que del mundo público les interese.

La población lesbiana no cuenta con la misma aceptación que la población gay, lo cual infiere también en sus hábitos de compra, aunque tienen independencia económica, prefieren centrarse en cumplir el Rol femenino exigido por la sociedad. (McCANN A. U., 2009)

1.1.3 Definición del Tema

Las siguientes anotaciones, son el resultado de una anterior labor investigativa acerca de los hábitos de consumo de la comunidad LGBTI, y resulta ser un abre bocas a la razón de ser de este proyecto, la cual es diagnosticar la viabilidad de incursionar dentro del mercado LGBTI con un club deportivo dirigido exclusivamente a esta población, dándole reconocimiento como un segmento fructuoso dentro de la economía del país y creando un espacio propia de inclusión social a partir de una sólida estrategia de Branding.

Encontramos una gran falencia la cual también fue identificada por los usuarios de este

tipo de servicios, esta falencia hace referencia al tamaño de los establecimientos. Aunque encontramos variedad y diversidad ofertada dentro de lo que conocemos como Pink Market, en nuestro territorio delimitado Bogotá, sector de Chapinero, el cual podemos decir que es el sector con mayor aglomeración por parte de la comunidad LGBTI, los establecimientos encontrados dentro de esta zona, categorizados dentro del sector textil y manufacturero son generalmente pequeños en comparación a otros establecimientos, lo cual también podemos decir que se debe a su ubicación geográfica dentro de este sector comercial.

En cuanto al sector de entretenimiento y ocio, encontramos una amplia oferta en bares, discotecas, hoteles, entre otros servicios, un menor porcentaje en restaurantes y un menor porcentaje en cuidado personal. En este tipo de servicios, los consumidores de la comunidad LGBTI buscan espacios de interacción social, lo que los lleva a buscar sitios concurridos por miembros de la misma comunidad evitando la exclusión por parte de otros entes comerciales.

Un punto en común a destacar dentro de la oferta encontrada, es el personal encargado en cada uno de los servicios, este personal también resulta ser miembro de la comunidad LGBTI, lo cual resulta satisfactorio para el consumidor, ya que encuentra una propiedad diferencial en el servicio recibido.

Por último se quiere hacer énfasis en un aspecto muy importante, en esta última parte hemos contrarrestado la oferta del mercado con la aceptación de la demanda, encontrando un punto de confluencia entre estas. En cuanto a la oferta encontrada se puede decir que únicamente se especializa en el área de servucción. No hay elementos tangibles con características propias que los hagan hacer parte de una categoría de consumo perteneciente a la población LGBTI o a alguno de los miembros que identifican sus siglas.

Gracias a las experiencias vividas, y al material encontrado dentro de esta labor

investigativa podemos decir que todos los miembros de la comunidad LGBTI tienen las mismas expectativas a la hora de buscar un establecimiento dirigido a su comunidad, y es la integración social, no importa el enfoque comercial o la categoría a la cual pertenezca dicho establecimiento, lo más relevante para este segmento de mercado es encontrar un lugar libre de exclusión y prejuicios hacia su orientación sexual o a su apariencia física, donde lo más importante es la interacción, el poder disfrutar de una conversación agradable y conocer nuevas personas que también hagan parte de esta gran comunidad.

Dentro del mercado oferente existen pocas alternativas con estas características, las organizaciones que más priman y se encuentran a la cabeza son las pertenecientes a la categoría de rumba y ocio, las cuales se dedican al expendio de bebidas alcohólicas. Estos establecimientos son los más concurridos, pero la trascendencia connotativa y cualitativa que siguen buscando los consumidores de este tipo de lugares sigue radicando en la aceptación e integración social. Así que podemos decir que el éxito de este tipo de lugares se debe a la falta de alternativas comerciales que ofrezcan un servicio diferente a la rumba y el alcohol, pero que también le brinden a esta comunidad un espacio propio de ellos donde puedan suplir todas sus necesidades de integración.

1.1.4 Problema a Solucionar

¿Podría existir en Bogotá un club deportivo exclusivo dirigido únicamente a la comunidad LGBT?

Body Free Club Deportivo, pretende ser el primer club deportivo dirigido a la comunidad LGBTI conformado en la ciudad de Bogotá, supliendo así las necesidades de cuidado personal, físico y estético requeridas por esta comunidad que aún no han sido satisfechas por el mercado oferente.

1.1.5 Objetivo General del Proyecto

Identificar la viabilidad de implementar un plan de negocio para la creación de un club deportivo exclusivo dirigido a la comunidad LGBTI, dándole reconocimiento a éste como un segmento fructuoso dentro de la economía del país.

1.1.6 Objetivos Específicos del Proyecto

- Identificar y explorar el marco histórico en el ámbito nacional e internacional que identifique las organizaciones de esta misma categoría que ya se encuentran conformadas, su crecimiento, desarrollo y aceptación en el mercado específico.
- Conocer a profundidad la percepción que tendría la comunidad LGBTI y la población heterosexual frente al diseño e implementación de este plan de negocio.
- Diseñar un plan de negocio para la creación de un gimnasio exclusivo dirigido a la comunidad LGBTI definiendo una sólida estrategia de Marketing Mix que garantice el éxito del mismo.
- Determinar la rentabilidad de la concepción de este plan de negocio.

1.1.7 Justificación de la Investigación

Teniendo en cuenta el previo conocimiento que ya se tiene sobre este segmento de mercado, su gran poder adquisitivo y los medios por los cuales ya ha sido explotado. Podemos deducir que todavía queda un gran campo por explorar, y esto nos conlleva a enfocarnos en una categoría de consumo que pueda que ya exista y que nuestro grupo objetivo ya haga uso de ella, pero no se ha creado aún en la ciudad de Bogotá un club deportivo dirigido únicamente a esta población.

Tomando como referencia sus preferencias, hábitos y orientación sexual, tenemos un previo conocimiento acerca de sus tendencias de consumo en cuanto al cuidado personal, estética, salud y demás. Y lo más importante, el factor más influyente a la hora de la búsqueda de nuevos establecimientos, sin importar su categoría, es la inclusión social, encontrar un lugar libre de supresión y prejuicios hacia su orientación sexual o a su

aparición física, donde lo más importante es la interacción, el poder disfrutar de una conversación agradable y conocer nuevas personas que también hagan parte de esta gran comunidad.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Nombre o Razón Social del Proyecto

Body Free Club Deportivo

1.2.3 logo de la Sociedad – Proyecto

Ilustración 1.6 Logo de la Sociedad - Proyecto



1.2.4 Eslogan – Eje de Comunicación Externa

Eres tú, eres libre.

1.3 Marco Legal

1.2.1 Trámites ante la Cámara de Comercio

Documentos necesarios para registrarse como persona natural ante la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB):

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- Formularios disponibles en las sedes de la CCB.
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Carátula única empresarial y anexos, según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de Comercio o Proponente).
- Formulario de Registro con otras entidades. (Bogotá, 2015)

1.2.1.1 Consulta de Nombre

Se generó la consulta del nombre en la página del portal nacional para la creación de empresas, validando un nombre similar en la ciudad de Tunja, lo cual nos obliga a colocar una modificación en el nombre de la compañía: Body Free Club Deportivo. (Empresas, 2015)

1.2.1.2 Trámite Notarial y Formulario Único Empresarial

Se debe diligenciar los siguientes formularios:

- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Carátula única empresarial y anexos según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de Comercio o Proponente).
- Formulario de Registro con otras entidades.

Con este formulario, la CCB envía la información a la Secretaría de Hacienda Distrital con el propósito de llevar a cabo la inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT), siempre y cuando las actividades que va a realizar se lleven a cabo en Bogotá y estén gravadas con el Impuesto de Industria y Comercio (ICA).

Recomendaciones al diligenciar los formularios:

- Verifique que el nombre registrado en el formulario del RUT sea idéntico al registrado en el Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES) y al formulario adicional de registro con otras entidades.
- Revise que el número de teléfono registrado en el formulario del RUT sea idéntico al registrado en el formulario del RUES y al formulario adicional de registro con otras entidades. (Bogotá, Cámara y Comercio de Bogotá , 2015)

1.3.1.3 Inscripción de Libros

De acuerdo con lo estipulado en el Decreto 019 de 2012 los libros que deben inscribirse son:

- Comerciantes: libros de registro de socios o accionistas y los de actas de asamblea y juntas de socios.
- Entidades sin Ánimo de Lucro: los libros de asociados, actas del máximo órgano social y demás respecto de los cuales la ley establezca esta formalidad.
- Nota: los libros de contabilidad y los de actas de las juntas directivas ya no se inscriben en los registros públicos que administran las Cámaras de Comercio.

(Bogotá, Cámara y Comercio de Bogotá, 2015)

1.2.2 Trámite ante la DIAN

Relaciono a continuación los 10 pasos que solicita la DIAN para la creación de empresa en Colombia:

Paso 1. Consulte que sea posible registrar el nombre su compañía, es decir, que está disponible por no ser el de ninguna otra.

Paso 2. Prepare, redacte y suscriba los estatutos de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; y entre ellos y la sociedad.

Paso 3. PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.

Paso 4. Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio llevarán a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado.

Paso 5. Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.

Paso 6. Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.

Paso 7. Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.

Paso 8. En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.

Paso 9. Toda compañía debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios.

Paso 10. Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados. (Emprende, 2015)

1.2.2.1 Solicitud del R.U.T.

El Registro Único Tributario (RUT), administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), constituye el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los siguientes sujetos:

- Las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes, declarantes de impuesto sobre la renta y no contribuyentes.
- Declarantes de ingresos y patrimonio.

- Responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado.
- Los agentes retenedores, importadores, exportadores y demás sujetos con obligaciones administradas por la DIAN.
- Los demás sujetos con obligaciones administradas por la DIAN.

El Número de Identificación Tributaria (NIT) constituye el código de identificación de los inscritos en el RUT. Este número lo asigna la DIAN a las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras o a los demás sujetos con obligaciones administradas por dicha entidad.

Con este formulario y los demás documentos exigidos para la matrícula, la DIAN asigna el NIT y lo incorpora en el Certificado de Existencia y Representación Legal. (Bogotá, Cámara y Comercio de Bogotá , 2015)

1.3.2.2 Impuestos Nacionales (ver anexo)

1.3.3 Solicitud del R.I.T. (ver anexo)

1.3.4 Trámite por Seguridad Social (ver anexo)

1.3.4.1 Registro ante A.R.P. (ver anexo)

1.3.5 Trámite por Parafiscales (ver anexo)

1.3.5.1 Registro ante la Caja de Compensación Familiar (ver anexo)

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 Análisis de la Demanda

Tabla 2.1 Matriz situación de la demanda

Estado de la Demanda	Descripción del Estado	Papel a Realizar por el Marketing
Demanda Negativa	Elementos importantes del mercado que desapruaban la organización o el servicio como homofóbicos, la iglesia o entes del estado que se puedan manifestar en forma de censura o crítica.	Desmitificar la demanda
Ausencia de Demanda	Elementos importantes de un mercado potencial que se muestran desinteresados o indiferentes por el servicio como heterosexuales.	Crear la demanda
Demanda Latente	Un número importante de personas se sienten interesados por algo que no existe, comunidad LGBTI.	Desarrollar la demanda
Demanda Débil	La demanda de un producto ha caído por debajo de sus niveles anteriores, etapa de declive del servicio.	Revitalizar la demanda
Demanda Irregular	El desarrollo normal de la demanda se ve afectado por fluctuaciones de temporadas relacionadas directamente con la naturaleza del servicio.	Regularizar la demanda
Demanda Completa	El nivel de la demanda ha alcanzado las metas	Mantener la demanda

	deseadas en la planificación de la empresa, Body Free en etapa de madurez.	
Demanda Excesiva	La demanda sobrepasa los niveles que el fabricante considera óptimos, es decir la demanda supera la capacidad instalada.	Reducir la demanda
Demanda Indeseable	Situación en que todo aumento de demanda se considera no deseable.	Destruir la demanda

Tabla 2.2 Estrategias a seguir

Situación de la Demanda	Estrategia a Seguir
Demanda Negativa	Conversión: Body Free debe encargarse que todo su entorno comprenda y acepte su filosofía gayfriendly y lo reconozca como un visionario dentro de la economía colombiana.
Ausencia de Demanda	Estimulación: aunque Body Free tiene un público objetivo claro el cual es la comunidad LGBTI, en su comunicación debe transmitir que cualquier persona siempre será bienvenida, todo cliente sin importar su orientación sexual tiene la misma importancia para la organización y será atendido bajo los mismos estándares de calidad.
Demanda Latente	Desarrollo: la demanda latente resulta ser la comunidad LGBTI, personas hedonistas, con poder adquisitivo que están en la búsqueda de espacios de homosocialización, aquí Body Free dedicara todos sus esfuerzos para captar su atención y apropiarse de esta comunidad como su demanda total.
Demanda Débil	Remarketing: más que declive del servicio es la fase introductoria en la que Body Free debe ser agresivo a la hora de captar demanda, con el Remarketing se pueden

	generar anuncios publicitarios en el canal principal de Body Free, la Web, ofreciéndole a los clientes publicidad más personalizada, recordación de marca y alcance.
Demanda Irregular	Sincromarketing: el conocimiento del cliente y la investigación son factores determinantes para mantener una estrecha relación con el cliente y así superar las fluctuaciones de las temporadas.
Demanda Completa	Conservación: la fidelización y servicio post venta son elementos determinantes en la etapa de madurez del servicio. Aquí prevalece mantener la demanda y la imagen de la marca para seguir creciendo en el mercado y conservar la participación obtenida.
Demanda Excesiva	Demarketing: Body Free no desea llegar a implementar este tipo de estrategias, en el momento que la demanda supere a la oferta o la capacidad instalada, será el momento de expandir a la organización y destinar todos los esfuerzos administrativos y financieros a contemplar un plan para este tipo de vicisitudes.
Demanda Indeseable	Contramarketing: la demanda que pueda llegar a perjudicar el buen nombre de la organización dejara de ser relevante en la planeación y ejecución de estrategias de marketing.

(Marketing Publishing Center, 1990)

2.1.1 Mercado Total

El mercado total de Body Free es la comunidad LGBTI (lesbianas, gays, bisexuales, transgénero e intersexuales) y heterosexuales residentes de la ciudad de Bogotá, que comparten un estilo de vida y prácticas de consumo como patrón de gastos y hábitos.

2.1.2 Mercado Potencial

El mercado potencial de Body Free es la comunidad LGBTI y heterosexuales residentes de la ciudad de Bogotá que además de compartir la misma necesidad de cuidado corporal y físico tienen el poder adquisitivo para consumir el servicio.

2.1.3 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de Body Free es la comunidad LGBTI residente de la ciudad de Bogotá que cuenta con el poder adquisitivo para consumir el servicio y tiene un uso frecuente del mismo (Mercado Rosa). Entre su estilo de vida y consumo las prácticas deportivas y el esparcimiento estas ligadas a sus condiciones de vida inherentes. Responden a la misión y filosofía gayfriendly de Body Free, es un mercado poco voluble y de alto crecimiento.

2.1.4 Mercado Disponible

El mercado disponible de Body Free es la comunidad LGBTI residente de la ciudad de Bogotá que cuenta con el poder adquisitivo para consumir el servicio y además está interesado en él. Se encuentra en concordancia con la oferta y está dispuesto a convertirse en la demanda real.

2.1.5 Perfil del Cliente

Tabla 2.3 Perfil del cliente

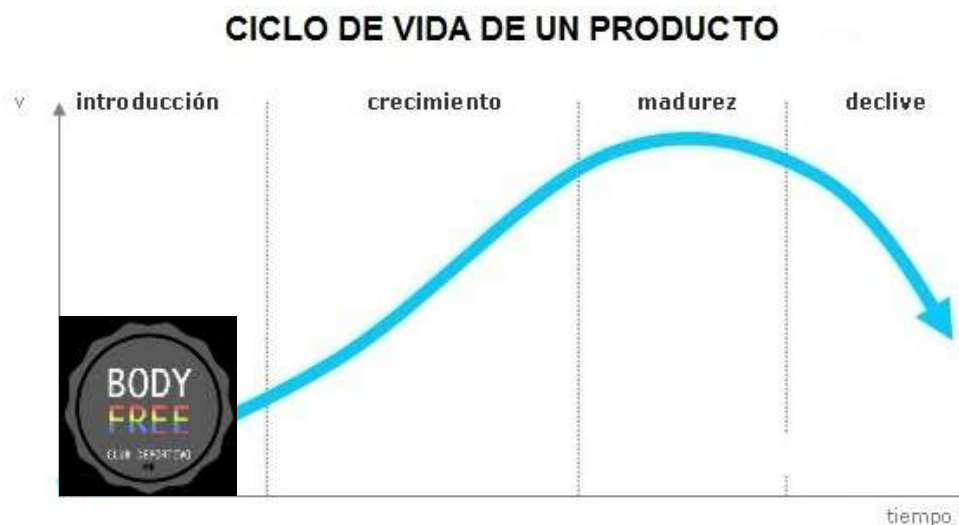
Criterios del Perfil	Cliente Body Free
Geográfica	Bogotá
Edad	18 a 50 años de edad
Ciclo de vida familiar	Soltero – Dinks (doble ingreso sin hijos)
Clase social	Media – alta
Escolaridad	Universitaria – profesional
Ocupación	Profesionista
Personalidad	Seguro de sí mismo y de su orientación
Estilo de vida	Seguidor de tendencias de cuidado personal y corporal, busca espacios de homosocialización con otros integrantes de

	la comunidad LGBTI.
Beneficios deseados	Respaldo y garantía de marca, calidad y buen servicio al precio justo, estatus.
Tasa de uso del servicio	Usuario frecuente diario – semanal

2.2 Análisis del Producto

2.2.1 Ciclo de Vida del Producto

Grafica 2.1 Ciclo de vida del producto



Ya que Body Free se encuentra en la etapa introductoria del mercado, donde el crecimiento suele ser lento, se deben adoptar estrategias que permitan llegar a un número significativo del mercado meta. La ubicación y la comunicación son factores imperantes para crear el conocimiento del servicio y acelerar el crecimiento.

Body Free debe visualizar la trayectoria de evolución del mercado, y tener en cuenta que esta se verá afectada por nuevas necesidades, competidores, tecnología, canales de distribución y otros acontecimientos. A lo largo de la existencia de la marca, su posicionamiento habrá de cambiar para mantener el ritmo de los nuevos acontecimientos que se presentan en el mercado. (Kotler Philip L. K., 2009)

2.2.2 Elemento Términos de Negociación del Producto

La negociación del servicio se realiza según las condiciones del mercado y las políticas de la empresa, es decir, en primera instancia se presentara el servicio al cliente, resaltando sus características, beneficios y valor diferencial dentro de la categoría de consumo establecida. Para posteriormente, brindar la experiencia del servicio a cada cliente, es decir, podrán observar, conocer y disfrutar del servicio, antes de haber pagado por él.

Con esto se espera captar más la atención del público objetivo y concretar la experiencia con la adquisición del servicio.

Estrategia de Engagement

Nos encontramos ante un nuevo modelo de marketing, todavía en construcción, que se centra en el consumidor, y en sus motivaciones y capacidades de interacción con los mensajes publicitarios. Un marketing que propone experiencias capaces de generar emociones que le lleven a interactuar con la marca, dentro de un marketing emocional que apela a sus motivaciones y deseos más profundos.

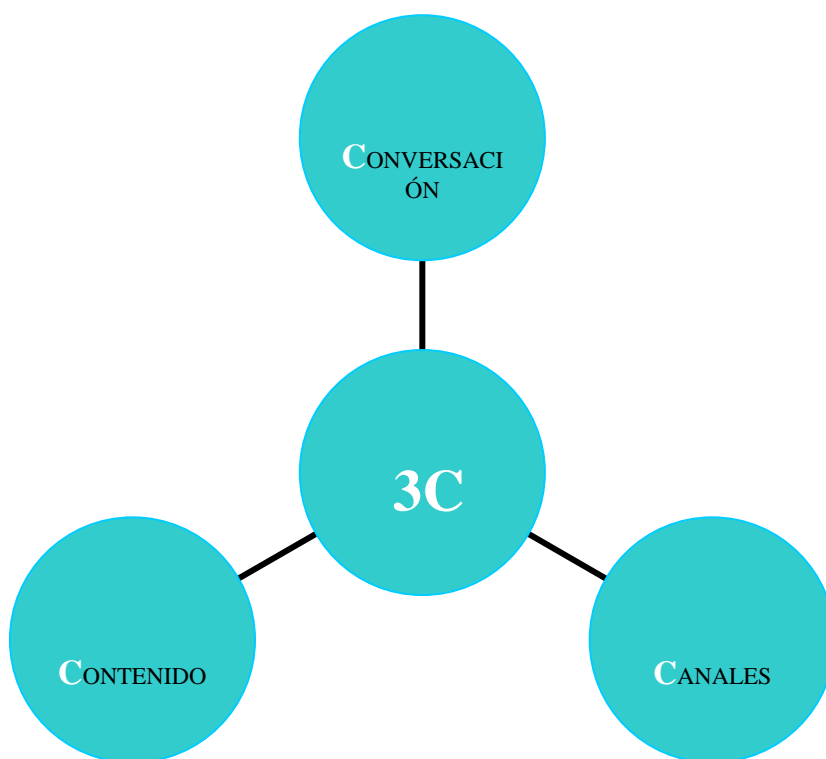
El Engagement Marketing o Marketing de Compromiso trata de establecer una relación con el consumidor como nunca antes se había conseguido en el marketing dirigido a las masas. En el fondo subyace en una filosofía, un marketing que escucha al consumidor por encima de todo, centrado en las necesidades, anhelos y deseos de este. Unas necesidades y expectativas que están enraizadas profundamente con las convicciones éticas y morales, en su estilo de vida, y que tienen su base en como experimentan y entienden la vida y en cómo se relacionan con el mundo (y las marcas) que les rodean. (Llano Felipe, 2008)

Para Body Free es esencial tener una fuerte presencia en las redes sociales, allí se creara un vínculo emocional con el cliente, se generaran experiencias a través de un proceso de construcción de relaciones continuas, aquí el cliente lo será todo, y será tratado como tal, siempre tendrá voz y voto, será participe del crecimiento y de la identidad de la marca.

Pero está claro que el compromiso debe trascender más allá de la Web, debemos brindar experiencias satisfactorias en cada punto de la cadena de valor donde el cliente este presente, todo el servicio y sus componentes giran sobre un mismo eje, el cual es la co – creación de una cultura forjada entre el cliente y la marca.

Estrategias Para Generar Engagement

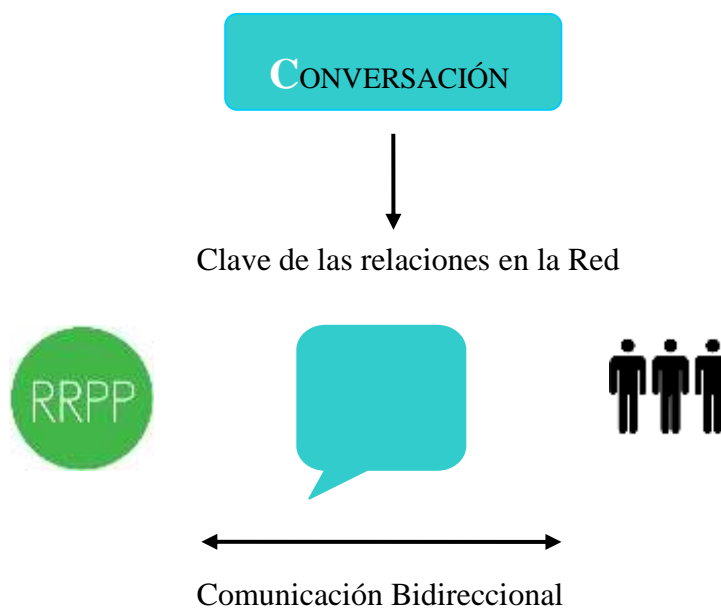
Grafica 2.2 Estrategias para generar Engagement 3C



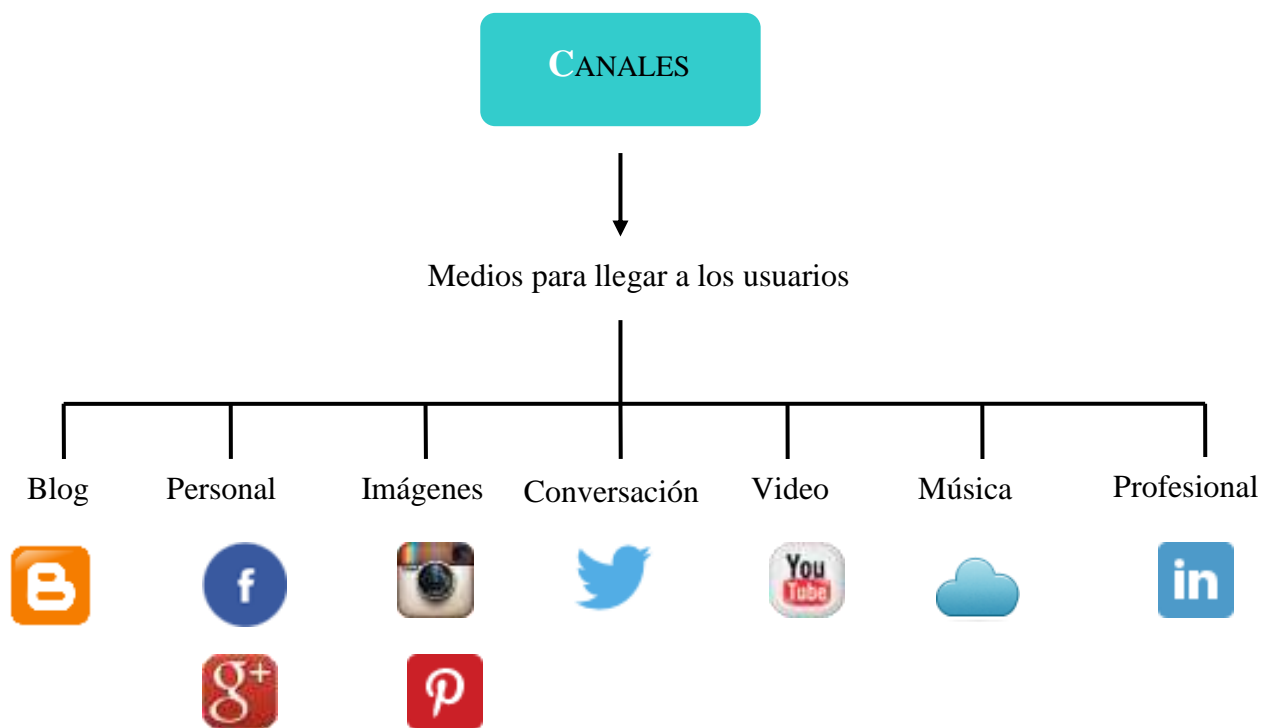
Grafica 2.3 Estrategias para generar Engagement Contenido



Grafica 2.4 Estrategias para generar Engagement Conversación



Grafica 2.5 Estrategias para generar Engagement Canales



2.2.3 Elemento Marca del Producto

Se puede definir la identidad de Body Free dentro de sus elementos visuales: Logotipo, Color, Tipografía, y Lenguaje. Transmitiendo por medio de estos la razón de ser de la organización, la cual es brindar una alternativa innovadora en el mercado para que la comunidad LGBTI pueda involucrarse en un espacio que entiende sus hábitos de consumo y estilo de vida, que atiende sus necesidades de inclusión e integración social y brinda a su vez un respaldo de marca que pretende posicionarse rápidamente para garantizar ese reconocimiento, calidad y trayectoria que espera tan anheladamente este target. .

Todo esto se busca proyectar en los elementos visuales ya mencionados, creando una identidad propia que ejerza una recordación y un alto ranking en el Top of Mind del público objetivo.

Características de los elementos visuales:

Logotipo: se maneja un logotipo tipográfico que acentúa el nombre de la organización, Body Free Club Deportivo, el cual transmite libertad de expresión, cuidado corporal y abstracción mental.

Color: en la palabra Body se maneja un tono monocromático blanco, que da fuerza a la palabra y crea un punto focal en la frase. En la palabra Free se manejan las tonalidades de la bandera representativa de la comunidad LGBTI, que se utilizan en esta palabra, para evocar toda la filosofía de libertad de expresión y género que representa la bandera.

Tipografía: el tipo de letra utilizada recrea la sensación de seguridad, libertad y fuerza que representa Body Free.

Lenguaje: el tipo de lenguaje que se quiere transmitir, es el lenguaje de aceptación sin discriminación, de un ambiente totalmente gay friendly, y por supuesto de total exclusividad.

2.2.4 Elemento Garantía del Producto

Body Free debe cumplir con los objetivos propuestos a cada cliente en el tiempo determinado, por ende, toda la organización se basa en una estrategia de gestión llamada Calidad Total, la cual hace referencia a mantener procesos de mejoramiento continuo dentro de la compañía, incorporando este mejoramiento desde la parte interna y los prestadores del servicio, para que todo gire en torno a la satisfacción del consumidor.

La Calidad Total se puede definir como el compendio de las mejores prácticas aplicadas a la gestión de organización y suelen denominarse Principios de la Calidad Total – Excelencia o también Conceptos fundamentales de la Excelencia:

- Orientación hacia los resultados: En este punto el autor nos menciona el relevante papel de los stakeholders o grupos de interés, la satisfacción de ellos es clave para el éxito de la organización, y por ende, hay que anticiparse a los cambios del mercado de forma rápida

y eficiente, hay que detectar las oportunidades y desafíos que se generan en el entorno preparándose para los cambios que permitan lograr una ventaja competitiva y un crecimiento garantizado en el mercado.

Para Body Free es primordial implementar un plan de gestión que sufrague la volatilidad del mercado y que permita responder con flexibilidad a los cambios a través de la ejecución de estrategias, seguimiento y medición de los resultados.

- Orientación al cliente: La excelencia radica en el valor que tengan los clientes dentro de la organización y el valor continuado que se cree para ellos. ¿Pero cómo Body Free crea este valor?, esto es muy sencillo, todas las actividades y procesos deben estar enlazados bajo un enfoque sistémico de sinergia total, cada acción dentro de la cadena de valor debe contener un Plus orientado a la satisfacción del cliente.

- Liderazgo y coherencia: La organización debe tener una cultura construida a través de principios y valores, cada miembro de Body Free debe contextualizarse bajo una misma filosofía partiendo de la misión y objetivos de la organización, instaurando una concordancia con la visión, la responsabilidad social empresarial y la responsabilidad ambiental.

- Gestión de procesos y hechos: La organización debe permanecer bajo una pesquisa constante de optimización, debe haber un sistema de gestión donde los procesos sean correlacionados e interdependientes, de esta forma se pretende crear valor en la organización y establecer indicadores de medición y control.

- Desarrollo e implicación de las personas: Es primordial para Body Free implementar programas de capacitación y motivación a sus empleados, la satisfacción de los clientes también depende del grado de compromiso que tengan los trabajadores con la organización. Por ende, Body Free, implementará una sólida estrategia de Endomarketing, la cual tendrá como objetivos principales mejorar el clima laboral, eliminar el ruido a nivel interno e integrar todas las áreas mejorando la comunicación y haciendo a todos partícipes de las iniciativas que se estén llevando a cabo. De esta

forma, se pretende alinear todos los esfuerzos en pro de la organización beneficiando directamente al cliente.

- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora: Aquí el autor hace énfasis en el Benchmarking, (búsqueda continua y sistemática de prácticas que mejoran la gestión de la organización). Para esto, Body Free debe identificar cuáles son las organizaciones que ejecutan las mejores prácticas y realizar un paralelo a través de la observación y la evaluación; para este punto, la métrica es un factor determinante en el éxito de un proceso, lo que finalmente nos lleva a identificar nuevas tendencias y oportunidades de innovación o mejora.

- Desarrollo de alianzas: El objetivo acá es añadir valor, se busca entablar relaciones que a largo plazo fortalezcan el posicionamiento conjuntamente e incrementen la satisfacción del cliente. Con estas alianzas también se afianza la competitividad a través de una sinergia total que genere soluciones inmediatas y resultados positivos basados un plan de acción, obteniendo como resultado el incremento significativo de las probabilidades de éxito de la organización, la penetración en el mercado y la adquisición de nuevas competencias.

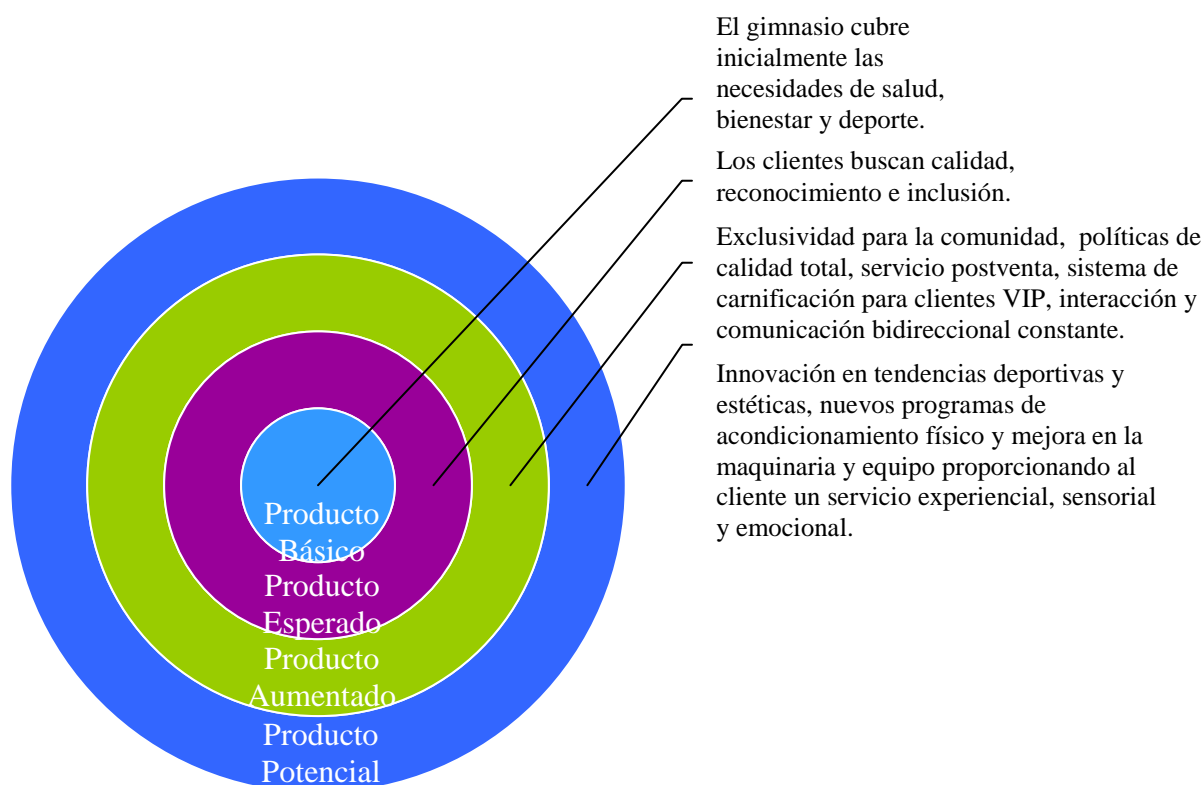
- Responsabilidad social de la organización: La responsabilidad social empresarial adoptada por Body Free parte de la elaboración de un código de conducta y de la filosofía implantada en la misión y en la visión definiendo una estrategia transversal que enriquece a toda la organización. Es vital que haya coherencia entre esta filosofía y las medidas adoptadas internamente, no es posible hablar de responsabilidad social cuando no existen unas condiciones laborales favorables para los trabajadores. Lo mismo sucede con las relaciones externas, todos los grupos de interés deben ser tratados con sumo valor, haciendo énfasis en los clientes, el medio ambiente y la comunidad en general. Aquí precisamente es donde nos debemos cuestionar cual es el acto de responsabilidad social más alto de Body Free que va a ser sostenible en el tiempo y va a contribuir con causas justas y altruistas, obteniendo como resultado un cambio de conducta favorable en el grupo objetivo. (Ferrando Sánchez Miguel, 2005)

2.2.5 Elemento Servicios Adicionales del Producto

Los planificadores de productos deben considerar los productos y servicios en tres niveles. El nivel más básico es el producto central, el cual contesta la pregunta: ¿Qué está adquiriendo realmente el comprador? Como ilustra la figura el producto central está en el centro del producto total: consiste en los beneficios cruciales que resuelven un problema, lo que los consumidores buscan cuando adquieren un producto o servicio.

Después se debe construir un producto real alrededor producto central y por último se debe construir un producto aumentado alrededor de los productos central y real, y ofrecer servicios y beneficios adicionales al consumidor. (Kotler Philip, 2003)

Grafica 2.6 Niveles del producto



2.2.6 Elemento Post – Venta del Producto

Dentro del servicio Postventa ofrecido, la gestión de la calidad es parte fundamental de Body Free, ya que permite que el cliente realice una evaluación del servicio prestado y la forma en cómo se realizó este.

Para lograr este servicio postventa de calidad, se deben tomar en cuenta algunas variables cualitativas, la cuales son la confianza, la atención, las condiciones ambientales del lugar y las condiciones ambientales en cuanto a relaciones interpersonales entre cliente y proveedor de servicio o cliente y cliente.

Ya teniendo en cuenta las variables mencionadas, el servicio postventa consta de realizar un seguimiento a cada uno de los miembros de Body Free, manteniendo un contacto vía mail y redes sociales para temas de información, promoción o temas de afinidad e interés con el target.

Para los clientes especiales, miembros de la comunidad Body Free y acreedores del sistema de carnificación, se enviarán obsequios por correspondencia en ocasiones especiales.

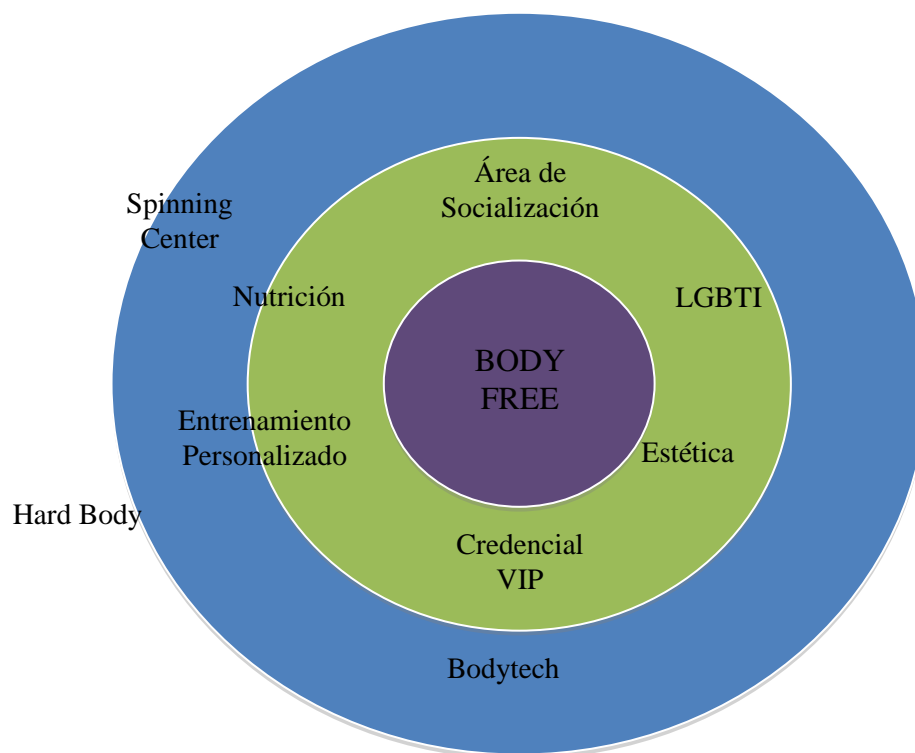
2.3 Análisis de la Competencia por Ciclo de Vida de los Productos

2.3.1 Mapa Competitivo – Competidores Directos

Debido al target que tiene Body Free, (comunidad LGBTI), no se encontró algún competidor directo que se dirija a este mismo segmento de mercado, sin embargo, son muchas las organizaciones que perpetran esta misma actividad económica en Bogotá y que además ya cuentan con un posicionamiento significativo de acuerdo a su trayectoria en el mercado.

Para este tipo de competidores, desarrollamos un mapa estratégico con el fin de exponer las diferencias entre estos y Body Free:

Grafica 2.7 Mapa competitivo – competidores directos



En la anterior grafica podemos observar que en el segundo anillo se muestran unas de las características más representativas y servicios ofrecidos por Body Free, y en el tercer anillo se relaciona el nombre del competidor que cuenta con la misma característica.

Esto nos ayuda a tener una visión de la oferta que se encuentra en el mercado, principales competidores y a su vez permite identificar las oportunidades de la organización.

Tabla 2.4 Matriz de comparación Competencia / Body Free

	Body Free	Bodytech	Spinning Center	Hard Body
Servicios Ofrecidos	Programas de entrenamiento personalizados.	Zona de entrenamiento deportivo.	Piscina (sede Salitre). Canchas de	Clases grupales. Pilates.

	Clases grupales de baile, aeróbicos, zumba. Orientación nutricional. Área de maquinas. Full Training. Pilates. Subdivisión entre hombres y mujeres. Spa. Estética. Área de integración social. Credencial VIP.	Zona húmeda. Entrenamiento personalizado. Artes marciales mixtas. Pilates. Piloboxing. BT Runners. Programa de nutrición. Rehabilitación funcional. Clases grupales. Tarjeta de crédito – credencial.	Squash (sede Salitre). Spinning. Nutrición. Clases grupales. Entrenamiento personalizado. Zona cardiovascular. Medico Deportólogo. Zona de pesas. TRX.	Spining. Tae Box. Plan de entrenamiento físico personalizado. Zona húmeda. Zona cardiovascular. Zona de pesas. Aeróbicos.
Ubicación	Bogotá – Sector de Chapinero	Colombia – 18 ciudades. Bogotá – 20 sedes. Perú – 5 ciudades.	Colombia – 3 ciudades. Bogotá – 6 sedes.	Bogotá – 5 sedes.
Precio	Los precios de Body Free oxilan entre \$ 85.000 y \$ 150.000 mensuales para los servicios de acondicionamiento físico, cuidado corporal y estético.	Bodytech ofrece a sus usuarios 8 categorías de clubes, los cuales manejan un precio diferente de acuerdo a su ubicación, acceso y equipos. Estos precios por categoría se dividen en tres tipos de tarifas diferentes: trimestral, semestral y	Se pueden encontrar diferentes planes que varían de acuerdo a la sede, al servicio o tiempo de entrenamiento y a temporada. Spining Center también maneja tarifas trimestrales, semestrales y anuales.	Hard Body maneja tarifas desde 1,5,10,15 y 20 días, tarifas mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales y anuales, el precio mensual para cualquier sede es de \$ 231.500, y anual de \$ 620.000, estos precios están sujetos a modificaciones y tiene un 10%

		anual. Los precios están oxilando entre \$ 3.100.00 y \$ 600.000 anuales.		de descuento por compra virtual.
Target	Hombres y mujeres LGBTI, edad entre los 18 y los 50 años de edad, clase social media – alta, ciclo de vida familiar solteros y Dinks (doble ingreso sin hijos). Nivel de escolaridad profesional – universitario. Personalidad: seguro de sí mismo y de su orientación. Estilo de vida: Seguidor de tendencias de cuidado personal y corporal, busca espacios de socialización con otros integrantes de la comunidad LGBTI	Hombres y mujeres entre los 18 y los 45 años de edad, clase social media – alta, son personas apasionadas por el deporte y las tendencias saludables.	Hombres y mujeres entre los 18 y 60 años de edad, clase social media – alta, invierten su tiempo y dedicación en la práctica del deporte, llevan un estilo de vida activo y saludable.	Hombres y mujeres entre los 18 y 45 años de edad, clase social media – alta, buscan alternativas para mejorar su estado y apariencia física.

2.3.2 Mapa Competitivo – Competidores Indirectos

Los clubes deportivos de Bogotá, los cuales son 52 en total aproximadamente, resultan ser la competencia indirecta de Body Free, estos prestan un servicio de formación deportiva especializada y de alto rendimiento, generalmente se subdividen en categorías por rango de edades o por nivel del deportista. Sin embargo, no prestan ningún servicio

adicional a la preparación deportiva para preparación y competencia, y también, se especializan en un solo deporte, dependiendo de la especialidad del club. Por lo tanto no representan una competencia demasiado relevante para Body Free.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO SECTORIAL Y EMPRESARIAL

3.1 Direccionamiento Estratégico

3.1.1 Misión

Acompañar a los miembros de la comunidad LGBTI a perseguir sus objetivos y llevar una vida saludable y plena libre de prejuicios, la aceptación a cualquier orientación sexual es nuestro motor de arranque y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes superando sus expectativas siempre será nuestro mayor logro. Somos generadores de experiencias, seguidores de tendencias, innovadores tecnológicos y altamente comprometidos con la calidad del servicio.

3.1.2 Visión

Ser reconocidos como una de las organizaciones más frecuentadas por la comunidad LGBTI, pioneros en exclusividad dentro de la categoría de servicio ofrecida para esta población. Nuestro personal siempre está dispuesto a trabajar conjuntamente en Pro del bienestar de todos los clientes, todo bajo un ambiente 100% gay friendly.

3.1.3 Valores Corporativos

Bienestar: Promover la importancia de estar saludable para alcanzar un estado de plenitud Física y Mental.

Responsabilidad: la responsabilidad debe ser integral en todo momento, hacia los clientes garantizando un servicio de calidad prestado bajo las condiciones más óptimas, hacia los trabajadores atendiendo su integridad, capacidades y condiciones laborales, y hacia el medio ambiente tomando las medidas pertinentes para preservarlo.

Confianza: Brindar esperanza y seguridad a nuestros clientes y colaboradores, basándonos en el profesionalismo de la empresa.

Disciplina: Fomentar la conciencia del compromiso diario para alcanzar un estado óptimo de salud.

3.1.4 Objetivos Corporativos

Nuestro objetivo es acompañarte a llegar a tus metas en un ambiente agradable. Tan simple como eso. Y si la empresa no lo está consiguiendo, entonces tendremos mucho trabajo por hacer. No estás solo en esto, los dos somos responsables de llegar a la meta en un lugar sin prejuicios.

Sólo es tomar la decisión entre vivir para quejarse o vivir para superarse.

Con Body Free, solo tienes que tomar la decisión de comenzar, nosotros haremos el resto:

- Mantenga su cuerpo en buen estado a largo plazo.
- Maximice la salud y el rendimiento personal
- Minimice el tiempo de enfermedad por el sedentarismo

No solo será inscribirse en Body Free para ejercitarse y mantener un cuidado personal y corporal adecuado, sabemos que será el principio de una relación comercial de Salud & Bienestar.

3.2 Análisis D.O.F.A. del Proyecto

3.2.1 Construcción del Perfil de Competitividad Interna

3.2.1.1 Análisis de la Capacidad Directiva

Tabla 3.1 Análisis de la capacidad directiva

No.	FACTOR	Peso 0-1	Cal 1-4	Pon	F/D
1	Planeación, dirección, coordinación y control administrativo	1	4	4	F
2	Área de comunicación interna	0	2	0	D
3	Toma de decisiones vertical y horizontal	1	4	4	F
4	Buen clima laboral	1	3	3	F

3.2.1.2 Análisis de la Capacidad Competitiva

Tabla 3.2 Análisis de la capacidad competitiva

No.	FACTOR	Peso 0-1	Cal 1-4	Pon	F/D
1	Calidad del servicio	1	4	4	F
2	Portafolio de servicios	1	3	3	F
3	Exclusividad	1	4	4	F
4	Cubrimiento	0	2	0	D
5	Precio	0	2	0	D
6	Publicidad	1	3	3	F
7	Fidelización	1	4	4	F
8	Servicio Post - Venta	1	3	3	F

3.2.1.3 Análisis de la capacidad Financiera

Tabla 3.3 Análisis de la capacidad financiera

No.	FACTOR	Peso 0-1	Cal 1-4	Pon	F/D
1	Capital disponible	1	4	4	F
2	Capacidad de endeudamiento	1	3	3	F
3	Estabilidad de costos	1	2	2	D
4	Elasticidad de la demanda	1	4	4	F
5	Rotación de la cartera	1	3	3	F

3.2.1.4 Análisis de la Capacidad Técnica o Tecnológica

Tabla 3.4 Análisis de la capacidad técnica o tecnológica

No.	FACTOR	Peso 0-1	Cal 1-4	Pon	F/D
1	Infraestructura	1	3	3	F
2	Maquinaria y equipos	1	4	4	F
3	Software especializado	1	1	1	D

3.2.1.5 Análisis de la capacidad de Talento Humano

Tabla 3.5 Análisis de la capacidad de talento humano

No.	FACTOR	Peso 0-1	Cal 1-4	Pon	F/D
1	Nivel académico del personal	1	3	3	F
2	Experiencia del personal	1	4	4	F
3	Motivación	1	3	3	F
4	Trabajo en equipo	1	3	3	F
5	Sentido de pertenencia	1	2	2	D

3.2.2 Construcción del Perfil de Capacidad Externa

3.2.2.1 Análisis de Factores Económicos

Tabla 3.6 Análisis de factores económicos

No.	FACTOR	Peso 0-1	Cal 1-4	Pon	O/A
1	Índice de crecimiento económico	1	1	1	A
2	PIB	0	2	2	A

3.2.2.2 Análisis de factores Políticos

Tabla 3.7 Análisis de factores políticos

No.	FACTOR	Peso 0-1	Cal 1-4	Pon	O/A
1	Cámara de Comercio LGBT de Colombia	1	4	4	O

3.2.2.3 Análisis de Factores Sociales

Tabla 3.8 Análisis de factores sociales

No.	FACTOR	Peso 0-1	Cal 1-4	Pon	O/A
1	Crecimiento de la población LGBT	1	4	4	O
2	Desarrollo académico y profesional del Target	1	3	3	O
3	Discriminación a la comunidad LGBT	1	1	1	A

3.2.2.4 Análisis de Factores Tecnológicos

Tabla 3.9 Análisis de factores tecnológicos

No.	FACTOR	Peso 0-1	Cal 1-4	Pon	O/A
1	Desarrollo de maquinaria especializada para el servicio	1	4	4	O

3.2.2.5 Análisis de Factores Geográficos

Tabla 3.10 Análisis de factores geográficos

No.	FACTOR	Peso 0-1	Cal 1-4	Pon	O/A
1	Construcción de nuevas vías de transporte	1	3	3	O
2	Modificaciones en el espacio geográfico o zona delimitada	1	2	2	A

3.2.2.6 Análisis de Factores Competitivos

Tabla 3.11 Análisis de factores competitivos

No.	FACTOR	Peso 0-1	Cal 1-4	Pon	O/A
1	Aparición de competencia directa en el mercado	1	1	1	A
2	Incremento del portafolio de servicios de la competencia	1	2	2	A

Tabla 3.12 Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1- Exclusividad del servicio hacia un segmento determinado.	D1- No cuenta con un posicionamiento real por ser nuevo en el mercado.
	F2- Amplio portafolio de servicios.	D2- Falta de comunicación interna organizacional.
	F3 - Ubicación estrategia en un sector de gran afluencia por parte de la comunidad LGBT.	D3- Cubrimiento reducido a nivel local.
	F4 - Excelente atención al cliente.	D4 - Ausencia de medios prácticos y modernos para la sistematización de procesos (software).
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1- Desarrollo del Pink Market en Colombia.	A1- Aparición de nueva competencia directa dirigida al mismo segmento de mercado.
	O2- Innovación constante en maquinaria y equipos que permitan mejorar la experiencia del cliente.	A2- Fluctuación significativa en los precios de los proveedores.
	O3- Posibilidades de esparcimiento en nuevas zonas geográficas locales.	A3- Inseguridad en la zona de ubicación que afecte la integridad de los clientes.
	O4- Apoyo por parte de entes gubernamentales y privados.	A4- Discriminación hacia el público objetivo por parte de partidos políticos, movimientos religiosos, etc.

3.2.3 Cruce Estratégico del Proyecto

3.2.3.1 Estrategias F.O.

Tabla 3.13 Estrategias F.O.

#	O	F	Estrategia
1	1	2	Impulso y fuerza de venta basado en la calidad y exclusividad del servicio ofrecido.
2	2	1	Generar experiencias a los clientes y clientes potenciales de interacción con los servicios ofrecidos.
3	3	4	Crear un posicionamiento en el Target que involucre las políticas de Calidad Total ofrecidas por Body Free, generando el crecimiento de demanda, y para su suplencia la apertura de nuevos puntos de atención.
4	4	3	Con apoyo de las fundaciones que trabajan en Pro de los derechos de la comunidad LGBT constituidas en el sector, promover a Body Free como un espacio de homosocialización único y exclusivo para la comunidad.

3.2.3.2 Estrategias F.A.

Tabla 3.14 Estrategias F.A.

#	A	F	Estrategia
1	1	4	Realizar un consenso mensual entre los clientes de Body Free para identificar el nivel de satisfacción del servicio prestado y el servicio Post Venta, cumpliendo con las políticas de calidad total.
2	2	3	Realizar una estrategia Precio – demanda, captando un mayor número de clientes que compense los costos de los proveedores sin aumentar el precio del servicio.
3	3	1	Implementar un sistema de seguridad que cubra el perímetro de Body Free para garantizar la integridad de sus clientes.
4	4	2	

3.2.3.3 Estrategias D.O.

Tabla 3.15 Estrategias D.O.

#	O	D	Estrategia
1	1	4	Crear patentes exclusivas para la prestación del servicio de

			acondicionamiento físico de la comunidad LGBT.
2	2	3	Implementar programas de acondicionamiento físico por medio de las redes sociales, y de la página WEB de Body Free, teniendo un mayor alcance y participación en el mercado sin crear una nueva sucursal.
3	3	1	Crear puntos de atención y venta en sitios estratégicos que permitan aumentar el reconocimiento y la captación de nuevos clientes.
4	4	2	Buscar apoyo por parte entes gubernamentales y privados que apoyen el desarrollo del Pink Market en Colombia, creando una tendencia para este segmento de mercado.

3.2.3.4 Estrategias D.A.

Tabla 3.16 Estrategias D.A.

#	A	D	Estrategia
1	1	4	Implementar medios prácticos y modernos que permitan la sistematización y mejora de procesos.
2	2	3	Crear una estrategia de penetración en el mercado que contrarreste la fluctuación de precios con la captación de nuevos clientes.
3	3	1	Crear una campaña de comunicación que dé a conocer el sistema de seguridad empleado en Body Free.
4	4	2	Capacitaciones constantes al personal creando una filosofía de servicio excelente para la comunidad LGBT, así como su aceptación dentro de la sociedad.

3.3 Posición Competitiva

3.3.1 Atractivo del Mercado – Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

Tabla 3.17 Valoración para la dimensión Atractivo del Mercado

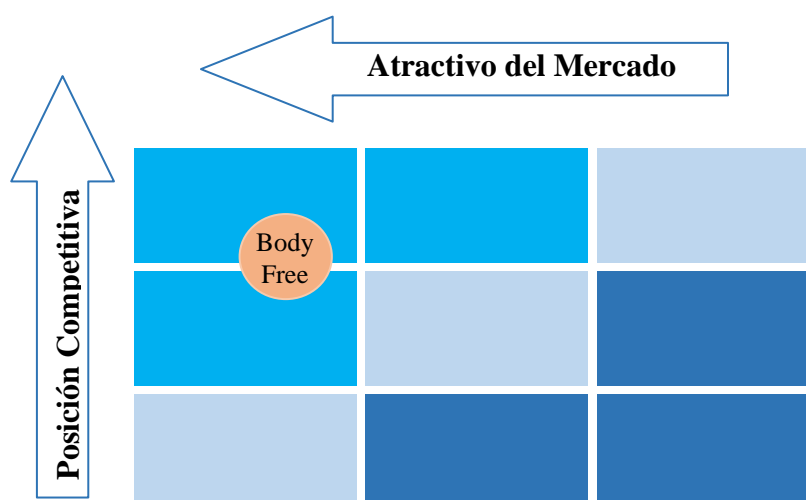
Factores	Peso	Calificación	Valor
Tamaño del mercado	0.2	3	0.6
Crecimiento	0.27	4	1.08

Rentabilidad	0.22	3	0.66
Nivel tecnológico	0.15	4	0.6
Intensidad de la competencia	0.16	4	0.64
Total	1.00		3.58

Tabla 3.18 Valoración para la dimensión Posición Competitiva

Factores	Peso	Calificación	Valor
Calidad del servicio	0.26	4	1.04
Capacidad productiva	0.15	3	0.45
Nivel de adaptación	0.23	4	0.92
Nivel tecnológico	0.19	4	0.76
Imagen de la marca	0.17	2	0.34
Total	1.00		3.51

Grafica 3.1 Matriz General Electric




En la matriz Body Free se ubica en la zona de atractivo alto del mercado, por lo cual las estrategias que debe adoptar son las siguientes:

- Esfuerzo en inversión y crecimiento: debe haber una prioridad en cuanto a la inversión de recursos con el fin de maximizar las perspectivas que se poseen y poder alcanzar el liderazgo en tan atractivo mercado. (Munuera Alemán José Luis, 2007)

3.3.2 Dirección del crecimiento de ANSOFF

Grafica 3.2 Matriz de dirección del crecimiento (ANSOFF)

Productos / Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración en el mercado 1.	Desarrollo de nuevos productos 2.
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados 3.	Diversificación 4. 

Estrategia de Diversificación: Body Free es una organización nueva en el mercado, que pretende llegar a un segmento poco explorado fructuosamente con un servicio innovador. La diversificación debe permanecer dentro de los lineamientos de la compañía para alcanzar el crecimiento esperado. El éxito dependerá de las prácticas comerciales y de las acciones de marketing puestas en marcha.

Diversificación Relacionada: el uso de las sinergias entre las actividades puede reforzar la posición competitiva de Body Free al facilitar la consecución de una estrategia de liderazgo en costos y diferenciación de productos o servicios, puede también promover la diferenciación de la empresa eludiendo las barreras de entrada que se encuentran en el mercado.

Después de obtener un posicionamiento definido a lo largo del crecimiento y trayectoria alcanzada por Body Free, la integración horizontal permitirá no solo mantenerse a la

vanguardia, sino también estar a un paso delante de las exigencias y cambios del mercado, añadiendo productos o servicios complementarios a la actividad de la organización. (Martinez Pedros Daniel, 2012)

3.4 Formulación y Propuesta Estratégica de Introducción al Mercado

3.4.1 Estrategia de Producto

Valor Capital de la Marca: la marca es todo lo que el servicio significa para los consumidores, el valor capital de la marca es el efecto diferencial positivo en la respuesta del cliente al conocer la marca del servicio. Al ser Body Free, una marca nueva en el mercado, debemos posicionar su nombre con base en los valores y creencias que representa, como por ejemplo, la igualdad de género, la integración social y el respeto, todo esto bajo una filosofía 100% gay friendly. Se debe concentrar la atención en los clientes y en los empleados, es claro que no puede haber un posicionamiento de marca sin una comunicación constante, y sin la creación de valor para el cliente, garantizándole a éste un servicio exclusivo y de calidad.

Ya que Body Free se encuentra en la etapa de introducción al mercado, la esclarecía que se dé a la ventaja competitiva, será el agente determinante que concluya en el éxito de la estrategia. (Kotler Philip, Fundamentos de marketing octava edición, 2008)

3.4.2 Estrategia de precio

Fijación de Precios de Valor Agregado y Descremado: En esta fijación de precios se antepone al cliente y el valor que tenga el servicio para éste, antes de los costos, obteniendo como resultado el análisis de las necesidades y percepciones de los clientes, fijando un precio que sea coherente con el valor del servicio.

Ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable es el objetivo de Body Free, aprovechando el concepto innovador de esta idea de negocio como valor agregado, diferenciándose de la oferta, y apoyándose así, sobre un precio

relativamente alto en comparación a la competencia, se pretende recuperar los costos de inversión y generar utilidad en el menos tiempo posible, creando también una connotación de marca contorno a un servicio único y exclusivo. Con esto nos referimos a aplicar una estrategia de fijación de precios por descremado, lo cual resulta ser lo más propicio por la etapa introductoria en la que se encuentra Body Free. (Kotler Philip, Fundamentos de marketing octava edición, 2008)

Grafica 3.3 Fijacion de precio basada en el valor



3.4.3 Estrategia de Distribución y Canales

Canales de Distribución Directa: Body Free no cuenta con niveles de intermediarios, presta el servicio a los consumidores de forma directa. Sin embargo, al atacar a las redes sociales e implementar programas de seguimiento y control del entrenamiento mediante la Web, los clientes pueden interactuar con el servicio a través de formas alternativas fuera del establecimiento.

Las estrategias de Social Media que se ejecuten de deben mediar con base en las siguientes variables:

Tabla 3.19 Medición estrategias de Social Media

Contenido	- contenidos comerciales, culturales y emocionales. - material audiovisual - redireccionamiento (enlace) - interacción
Influenciadores	- credibilidad - reputación - reconocimiento en el medio

Influencia	<ul style="list-style-type: none"> - alcance - proximidad - credibilidad - relevancia - confianza
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - definir objetivos - identificar influenciadores - contar una historia - simbiosis
Medición	<ul style="list-style-type: none"> - frecuencia de actividad - tamaño de la comunidad - interacción - influencia - captación y fidelización
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - vínculo - difusión - fidelidad - se hacen amigos, se convierten en clientes

Bajo estos parámetros, también se puede determinar si todos los canales tienen el mismo acogimiento, o cuáles son los más relevantes para los clientes, esto con el fin de optimizar los recursos centralizándose solo en las redes de mayor aglomeración. (Kotler Philip, Fundamentos de marketing octava edición, 2008)

3.4.4 Estrategia de Comunicación – Publicidad – Promoción

Comunicaciones Integradas de Marketing: Body Free debe integrar perfectamente diferentes herramientas como la publicidad, las RR.PP y la promoción para comunicar la esencia de la organización, en cuanto a las RR.PP, estas deben ser bidireccionales, logrando así, relaciones beneficiosas tanto para la organización como para los clientes.

La observación y la investigación son factores determinantes para saber qué estrategia aplicar en el momento adecuado. El ideal es construir la imagen de la marca a través de una sólida estrategia de Branding que contenga las herramientas anteriormente mencionadas, de esta forma se comunicara la propuesta de valor único que presenta Body

Free a la comunidad LGBTI. (Kotler Philip, Fundamentos de marketing octava edición, 2008)

Ilustración 3.1 Pieza grafica No. 1



Ilustración 3.2 Pieza grafica No. 2



Ilustración 3.3 Pieza grafica No. 3



CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Determinación de las Áreas Funcionales del Proyecto

Tabla 4.1 Determinación de las áreas funcionales del proyecto

CARGO	CANTIDAD
Gerente general	1
Director comercial	1
Mercadología – Publicista	1
Ejecutivo de cuenta	1
Community manager	1
Director administrativo	1
Jefe de RR.HH	1
Instructor	4
Masajista – Esteticista	2
Nutricionista	1
Recepcionista	1
Auxiliar de servicios generales	1
Vigilante	1
Director financiero	1
Contador	1
Auxiliar de cartera	1
Total	20

Área comercial

Encargado de manejar, supervisar y organizar las acciones y tareas de este equipo, con el fin de mejorar las ventas y captar nuevos clientes. Tiene una gran visión estratégica, es responsable de mantener el Good Will y la imagen corporativa, sus acciones deben estar encaminadas a generar posicionamiento, penetración y crecimiento en el mercado. Combina conocimientos en medios, estrategia de medios, estrategias de comunicación y labores marketing para cumplir con las metas de la compañía.

Recursos humanos

Está encargado de ejecutar la planeación, construcción de perfiles, selección y contratación del personal idóneo para la organización. Así como también se encarga de realizar labores de control y evaluación interna bajo los estándares e indicadores asignados a cada cargo. Permanece bajo una constante búsqueda de mejoras para las condiciones laborales, el clima laboral, el crecimiento profesional y humano de los trabajadores y el bienestar de los mismos.

Área administrativa

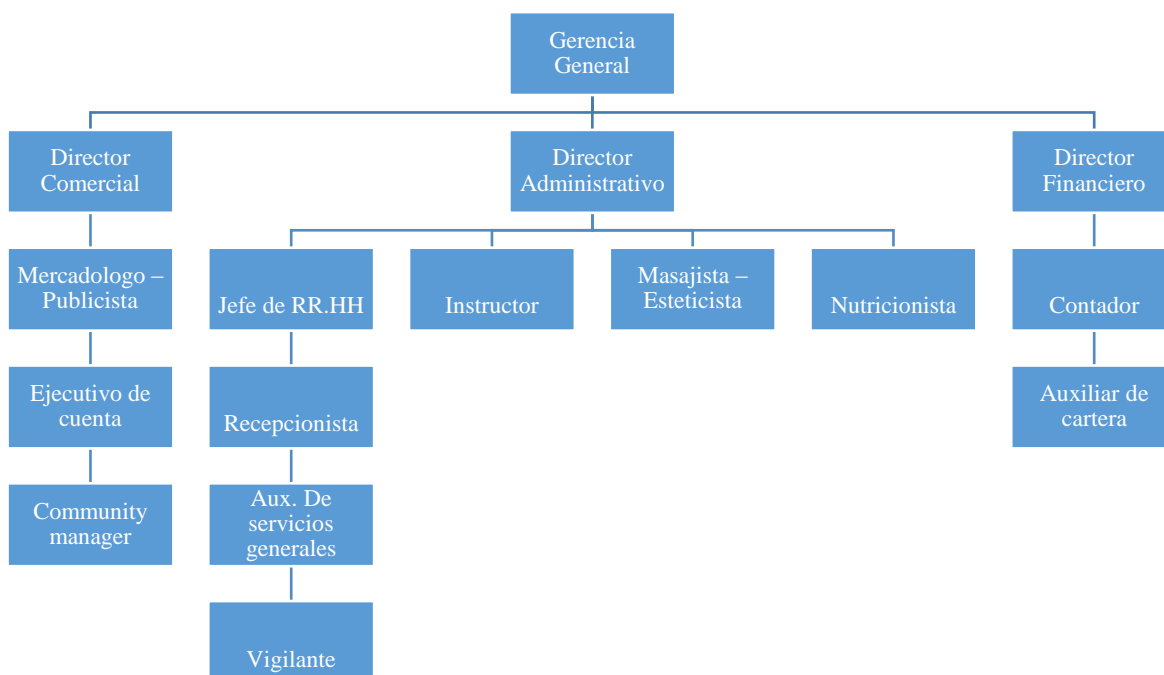
Esta área debe contar con la capacidad de comunicación y liderazgo suficiente para delegar las funciones con responsabilidad, debe trabajar mancomunadamente con todas las áreas para alcanzar los objetivos propuestos por la organización y velar por el cumplimiento de la misión y la visión.

Área financiera

Es responsable de la administración y control de los recursos financieros, plantea los objetivos y metas del departamento. Esta encargado de analizar mensualmente los resultados obtenidos y con base en estos plantear las mejores decisiones para la organización.

4.2 Organigrama

Grafica 4.1 Organigrama



4.3 Manuales de Funciones

- Cargo: Gerencia General.

Cargos que Supervisa: Todos.

Funciones y Tareas que componen el cargo:

El Gerente General de la empresa es la máxima autoridad inmediata. Se encuentra ubicado entre los niveles más altos de la organización y sus funciones son:

- Dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa representar a la empresa en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la empresa, también convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva.

Son atribuciones del Gerente General:

- Ejercer la representación legal de la empresa.
 - Presidir las sesiones de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.
 - Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Junta Directiva.
 - Apoyar las actividades de la empresa.
 - Firmar cheques en forma conjunta con cualquiera de los dignatarios: Gerente General, Director.
- Cargo: Director Comercial.

Funciones generales:

- Deberá reportar a la Gerencia General y tendrá a su cargo la atención de clientes, mantenimiento de negocios actuales y consecución de nuevos. Orientar, diseñar, evaluar e implementar estrategias de Mercadeo y Ventas.

Funciones Específicas:

- Controlar y coordinar la venta y recaudo de afiliaciones al gimnasio.
 - Es responsable por la motivación del personal de Mercadeo, al igual que la creación de estímulos y capacitación permanente.
 - Elaborar y supervisar los presupuestos de Ventas mensuales.
 - Elaborar programas de alianzas estratégicas en beneficio de la Empresa.
- Cargo: Mercadólogo – Publicista

Funciones generales:

- Crear e implementar las estrategias necesarias de marketing y publicidad que permitan fortalecer la difusión y la imagen corporativa, orientando las decisiones estratégicas y detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgo.

- Funciones Específicas:
 - Reforzar la imagen y el posicionamiento de la organización.
 - Elaborar y gestionar el plan de marketing.
 - Detectar oportunidades de mercado.
 - Planear, organizar y ejecutar las acciones de marketing y comunicación.
 - Elaborar un plan de medios publicitarios.
 - Elaborar las campañas de marketing directo.
 - Realizar informes sobre la ejecución y resultados.
 - Asistir a ferias, eventos, convenciones, cuyo contenido contribuya a mejorar sus conocimientos y los criterios en relación a su actividad profesional.
- Cargo: Ejecutivo de Cuenta

Funciones generales:

- Captar nuevos clientes, retener a todos los clientes, alcanzar los volúmenes de ventas planteados mensualmente y conquistar una mayor participación en el mercado de manera continua

Funciones Específicas:

- Coordinar la cartera de clientes, volúmenes de venta, servicio post venta y fidelización.
- Retroalimentar a la empresa referente a inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); actividades de la competencia.
- Elevar un informe mensual en donde muestre las ventas realizadas en el mes, lista de nuevos clientes captados, e información relevante que sirva de retroalimentación para la empresa.

- Cargo: Community Manager

Funciones generales:

- Es la persona responsable de comunicación de una empresa, encargada de crear, gestionar y dinamizar una comunidad de usuarios en internet.

Funciones Específicas:

- Debe establecer qué canales de comunicación se van a utilizar (elegir aquellos más efectivos para llegar eficazmente a la comunidad).
 - Debe estar al tanto de todo lo que se dice acerca de la empresa y marca en internet y su trascendencia a los medios de comunicación tradicionales.
 - Igualmente, debe estar al tanto de todo lo que se dice de la competencia y de lo que la competencia hace.
 - Debe utilizar herramientas de seguimiento y monitorización, analizar la información obtenida y proponer estrategias y nuevas acciones.
 - Debe tener criterio para, de entre todos los comentarios publicados, destacar aquellos positivos, negativos o notables que por alguna razón que merezcan la ejecución de alguna estrategia especial.
 - Debe hacerse conocer en las comunidades online donde es activo y ayudar a los usuarios y posibles clientes a resolver cualquier conflicto mostrándose como un nexo entre la empresa o marca y el usuario.
 - El Community Manager debe ser rápido en la resolución de conflictos.
 - Debe informar a los usuarios de toda acción que lleve a cabo la empresa; debe ser una persona que aplique la logística a la comunicación dentro y fuera de la Empresa.
- Cargo: Director Administrativo.

Cargos que Supervisa:

- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Servicios generales y seguridad

Funciones Generales:

- Coordinar, controlar y administrar las distintas áreas asignadas al Departamento, analizar, verificar y controlar las cargas administrativas de la empresa, asegurando la eficacia del talento humano y los recursos materiales con los que cuenta la empresa.

Funciones Específicas:

- Presentar informes sobre las operaciones generales de la empresa cada treinta (30) días al Gerente General.
 - Programar pagos a terceros y/o proveedores.
 - Revisar las solicitudes de materiales y servicios para su trámite administrativo.
 - Tramitar los recursos requeridos por cada una de las dependencias de la empresa.
 - Coordinar y controlar la nómina de la empresa.
 - Diseñar y evaluar los requisitos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de los Funcionarios.
 - Analizar hojas de vida de las posibles vinculaciones al departamento y realizar las pruebas correspondientes.
- Cargo: Jefe de RR.HH

Funciones Generales:

- Administrar el personal de la empresa gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados, y liderar programas de salud ocupacional, afiliaciones a EPS, ARP, AFP, CCF, liquidaciones de nomina, seguridad social y parafiscales, velar por el cumplimiento de las funciones y ejecutar sanciones disciplinarias.

Funciones Específicas:

- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización.
 - Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización.
 - Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
 - Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
 - Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la Empresa.
 - Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.
- Cargo: Recepción.

Funciones Específicas:

- Elaboración y recibo de llamadas de las demás dependencias.
- Control de correspondencia y toda la documentación enviada y recibida.

- Enviar fax y llevar un registro de los llegados colocándoles un número de radicación y a quien fue entregado.
 - Hacer los recibos de entrega de la correspondencia a los correos enviados.
 - Recibir los mensajes de las llamadas de las personas que estén ausentes en la empresa.
 - Atender con cordialidad y amabilidad a la gente que llama o ingresa al gimnasio.
 - Las demás inherentes al cargo y a solicitud de su jefe inmediato.
-
- Cargo: Servicios Generales. (Cafetería y Aseo).

Funciones Generales:

- Proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la empresa en el mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario y equipo de oficina.

Funciones Específicas:

- Elaborar el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo al mobiliario y equipo de oficina.
 - Mantener en perfecto estado y aseo todas las dependencias de la oficina.
 - Mantener un stock de implementos de aseo y cafetería, elaborando mensualmente el respectivo pedido de acuerdo al cronograma.
 - Velar por el buen estado de los implementos y herramientas suministrados por la empresa para el desarrollo de las labores encomendadas.
 - Atender cuando se requiera las reuniones en las respectivas salas de juntas.
 - Informar y llenar la respectiva solicitud de mantenimiento de acuerdo al cronograma, en caso de daño de los implementos utilizados en el desarrollo de las labores.
-
- Cargo: Vigilancia

Funciones generales:

- Es la persona encargada que debe velar por la seguridad total de la empresa.

Funciones Específicas:

- Controlar y revisar todos los paquetes, maletas, bolsos y encomiendas que ingresen a la empresa, o que el público traiga consigo. Revisar todos los vehículos que ingresen a la planta y revisarlos de nuevo a la salida y si retiran algún paquete, algún implemento que tenga la respectiva orden de salida.
- Velar por la seguridad y tranquilidad del personal de la empresa.
- Revisar frecuentemente tanto la fachada como el interior de las instalaciones de la empresa.
- Estar en permanente contacto con la dirección administrativa, con el propósito de rendir un informe semanal de las actividades que se realizaron y todo lo sucedido, el cual incluya falla, anomalías, etc.

- Cargo: Director Financiero

- Entre las demás funciones del gerente de una empresa, son: Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la organización, la ejecución de las funciones administrativas y técnicas, la realización de organigramas y el cumplimiento de las normas legales de la empresa.

Funciones Específicas:

- Proveer, administrar y coordinar los recursos físicos y elementos necesarios para el desarrollo interno, como elementos, material necesario, tanto externo como interno.

- Ejecutar todos los actos y celebrar todos los contratos que demande el ejercicio del objeto social de la empresa, sin perjuicio de obtener primero autorización de la Junta Directiva para la ejecución de aquellos contratos que requieren de dicha formalidad de acuerdo con los estatutos, dándole el derecho por medio de los estatutos para terminar, resolver o prescindir cualquier contrato de la compañía, o para extenderlos, según el caso, suponiendo que dicha autoridad no haya sido conferida expresamente a otro órgano de la empresa de acuerdo con los estatutos de el mismo.
 - Presentar a la Junta Directiva un informe escrito de todas las actividades llevadas a cabo.
 - Presentar a la Junta Directiva, el Balance General de cada año fiscal, soportado con todos los documentos requeridos por la ley.
 - Mantener a la Junta Directiva, al frente del curso de los negocios de la empresa.
- Cargo: Contador

Funciones Generales:

- Coordinar, controlar y administrar las distintas áreas asignadas al departamento, analizar, verificar y controlar las cargas administrativas de la empresa. Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de todas las actividades relacionadas con la administración de los recursos financieros y económicos de la empresa.

Funciones Específicas:

- Presentar informes sobre las operaciones generales de la empresa cada treinta (30) días al Gerente General.
- Presentación de informes a la Junta Directiva.
- Coordinar y revisar que toda solicitud de compra tenga el visto bueno del jefe inmediato de quien la solicita.

- Revisar las respectivas órdenes de compra definiendo las condiciones comerciales, tiempo de entrega y forma de pago.
 - Tramitar los recursos requeridos por cada una de las dependencias de la empresa.
 - Proponer y aplicar los lineamientos, políticas y normas para recibir y depositar los ingresos, y registrar los egresos correspondientes a los compromisos contraídos por la empresa.
 - Recibir, registrar, depositar, guardar y custodiar los recursos financieros y los diversos títulos de propiedad de la empresa. Evaluar el comportamiento de los ingresos y valores de la empresa para mantener promedios bancarios, invertir excedentes y detectar posibles desviaciones, errores u omisiones que puedan existir, y aplicar las medidas correctivas pertinentes. Garantizar la eficiencia del sistema de información contable y presupuestal de los recursos financieros internos y externos, mediante la formulación y puesta en práctica métodos, procedimientos y técnicas de registro de probada eficiencia.
 - Proyectar la operación financiera de la empresa a corto, mediano y largo plazo, para verificar que se cumpla el objetivo establecido en el presupuesto de la empresa. Asesorar en la ejecución de las labores financiero - contable y presupuestal de todos los Departamentos.
- Cargo: Auxiliar de Cartera.
- Las funciones de un auxiliar contable están relacionadas con las tareas propias de la contabilidad, como pueden ser la causación de los diferentes hechos económicos de la empresa (compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, etc.), el manejo y control de inventarios, el manejo o gestión de cartera, conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables o financieros, la preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada con el aspecto contable.

Funciones Específicas:

- Elaborar y codificar todo lo relacionado al Plan Único de Cuentas (PUC) y los siguientes comprobantes de diario con sus soportes.
- Ingresos (Recibos de caja, consignaciones).
- Egresos (Pagos a proveedores y otros).
- Facturación (Ventas, notas débito y notas crédito).
- Compras (Causaciones).
- Diferencia en cambio (Deudas en moneda extranjera).
- Notas débito y notas crédito (Bancarias y/o contables).
- Conciliación de las cuentas, de los estados financieros básicos.
- Elaboración de la nómina. (comprobante de diario y recibos de pago).
- Liquidación de los aportes parafiscales. (cuadros de control interno para el pago y cálculo global).
- Elaboración de liquidación de prestaciones sociales.
- Elaboración de las declaraciones tributarias. (IVA, Retención en la Fuente, ICA, Renta).

4.5 Construcción de Indicadores de Gestión

Director Comercial:

Tabla 4.2 Indicadores de gestión Director comercial

Cargo Evaluado	Meta	Resultado	Cumplimiento
Indicadores Mercadólogo – Publicista			
Número de afiliados	150	90	60%
Numero de	80	80	100%

recomendaciones			
Indicadores Ejecutivo de cuenta			
Captación de nuevos clientes	200	160	80%
Participación en el mercado	20	10	50%
Indicadores Community Manager			
Número de seguidores pagina	600	650	108%
Posicionamiento de la marca en RR.SS	20	80	400%

Director Administrativo:

Tabla 4.3 Indicadores de gestión Director administrativo

Cargo Evaluado	Meta	Resultado	Cumplimiento
Indicadores Jefe de RR.HH			
Satisfacción del empleado superior a 90%	90	85	94%
Ranking mejor empleador superior a 90%	95	90	95%
Indicadores Recepcionista			
Encuesta de satisfacción del cliente superior a 95%	98	96	98%
Indicadores Instructor			
Encuesta de satisfacción del cliente superior a 95%	90	93	103%
Indicadores Masajista – Esteticista			
Encuesta de satisfacción del cliente superior a 95%	98	99	101%

Indicadores Nutricionista			
Encuesta de satisfacción del cliente superior a 95%	98	97	99%
Indicadores Auxiliar de Servicios Generales			
Limpieza de todas las áreas superior a 95%	95	96	101%
Indicadores Vigilante			
Perdida de objetos con valor inferior a 3	3	1	33%

Director Financiero:

Tabla 4.4 Indicadores de gestión Director financiero

Cargo Evaluado	Meta	Resultado	Cumplimiento
Indicadores Contador			
Balance general sin novedades superiores a \$ 500.000	\$ 500.000	\$ 6.000	1%
Indicadores Auxiliar de Cartera			
Valor de recaudo del 95% sobre la cartera en mora	95	96	101%

CAPÍTULO V. LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DEL PROYECTO

5.1 Determinación de la Ubicación del Proyecto

5.1.1 Construcción y Ponderación de la Matriz de Factores

Tabla 5.1 Matriz de determinación de la ubicación del proyecto

Factores	Pon	Sector de Chapinero		Zona Norte de Bogotá (Chicó)		Zona Sur de Bogotá (Av 1° de Mayo)	
		Cali(1-10)	Puntaje	Cali (1-10)	Puntaje	Cali (1-10)	Puntaje
1. Facilidad de acceso al Target	13%	9	1,17	8	1,04	7	0,91
2. Facilidad de acceso a proveedores	9%	8	0,72	8	0,72	7	0,63
3. Condiciones climáticas	5%	6	0,30	6	0,3	6	0,3
4. Servicios públicos	5%	7	0,35	6	0,3	8	0,4
5. Seguridad del sector	7%	6	0,42	8	0,56	4	0,28
6. Facilidad de negociación	6%	7	0,42	6	0,36	6	0,36
7. Múltiples vías de acceso	7%	6	0,42	8	0,56	6	0,42
8. Excelente apoyo local	7%	9	0,63	7	0,49	5	0,35
9. Infraestructura de la Zona	8%	7	0,56	9	0,72	4	0,32
10. Desarrollo comercial de la zona	9%	9	0,81	6	0,54	7	0,63
11. Desarrollo económico de la zona	9%	7	0,63	9	0,81	6	0,54

12. Disponibilidad de mano de obra	5%	8	0,40	8	0,4	8	0,4
13. Presencia de competencia directa e indirecta significativa	10%	7	0,70	5	0,5	3	0,3
Totales	100 %		7,53		7,3		5,84

5.1.2 Análisis y Justificación de Ubicación por Sectores Propuestos

- Sector de Chapinero: el Sector de Chapinero además de gozar de una excelente ubicación centralizada en la ciudad de Bogotá, se puede decir que es la zona de Bogotá en donde se concentra la mayor parte de la población LGBTI existente en la ciudad, esto se debe a los múltiples establecimientos constituidos en esta zona que están dirigidos a esta comunidad, como bares, discotecas, restaurantes, tiendas de ropa, moteles, entre otros. Pero además de esto, en el Sector de Chapinero también podemos encontrar muchas fundaciones que trabajan en Pro de los derechos de la comunidad LGBTI y la diversidad sexual.

Es también entendido, que este sector cuenta con alto nivel de desarrollo económico, y una amplia zona residencial, universitaria, comercial y empresarial, lo cual resulta atractivo para la elección de la ubicación del proyecto.

Como se puede observar en el análisis y ponderación de factores, el Sector de Chapinero, fue el que obtuvo el puntaje más alto con un resultado de 7,53. Determinándolo como la mejor opción para la ubicación de Body Free.

- Zona Norte de Bogotá (Chicó): esta es una de las áreas más exclusivas en materia de vivienda y negocios y es la de mayor valorización de Bogotá. Dentro de los tipos de actividad urbanística el que cuenta con un mayor porcentaje es el residencial, seguido por el corporativo y por último está el comercial. En cuanto a las vías de acceso, soporta la movilidad de toda la ciudad, lo cual es una ventaja significativa para este sector.

A pesar de contar con las ventajas mencionadas, también debemos resaltar algunas desventajas, como la valorización y estrato socioeconómico del sector, lo cual repercute en los costos del terreno y de los servicios públicos utilizados. Como ya fue mencionado también, este sector es en su mayoría residencial, y por ende, podría haber poco o nulo apoyo local.

Después de hacer este análisis y la ponderación de factores, el resultado que arroja este sector fue 7,3. Lo cual no está muy lejano del sector ganador, pero no tiene tanta relevancia en nuestro mercado meta.

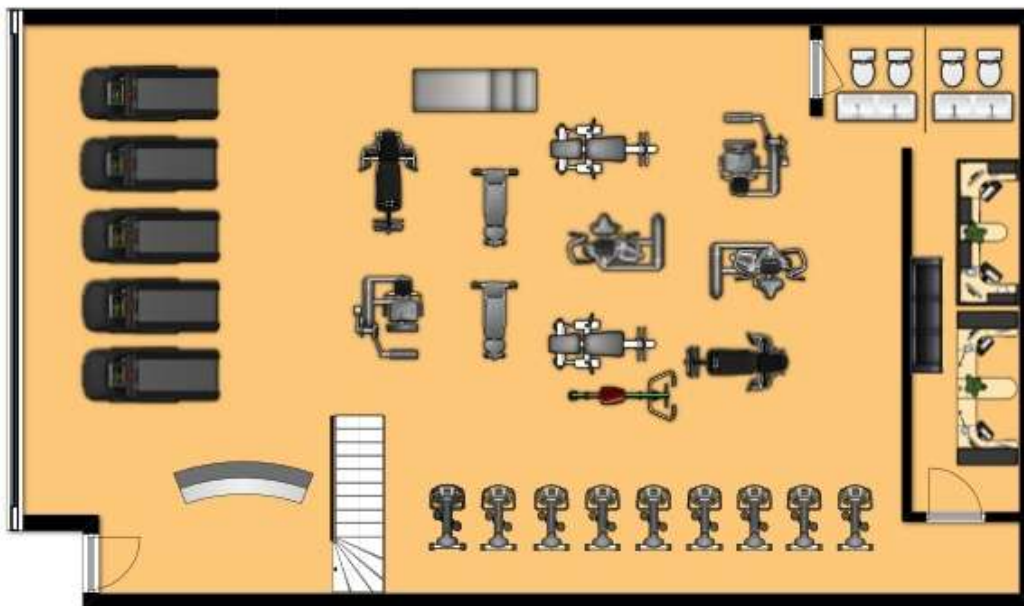
- Zona Sur (Av 1° de Mayo): en este sector prima el área comercial frente al residencial o a cualquier otro, dentro de esta oferta comercial podemos encontrar establecimientos como discotecas y moteles en su mayoría, los cuales están dirigidos a la comunidad LGBT, pero son frecuentados por una población de estrato socioeconómico 2 y 3 por la asequibilidad a los precios.

Unos de los factores poco favorecedores para este sector, son la seguridad, las vías de acceso y la infraestructura de la zona, lo cual determino el resultado más bajo de la ponderación y lo excluye como posible sitio de ubicación de Body Free.

5.2 Tamaño del Proyecto

5.2.1 Construcción del Plano de Distribución de Planta

Grafica 5.1 Construcción del plano de distribución planta baja



Grafica 5.2 Construcción del plano de distribución planta alta



La organización estará ubicada en la ciudad de Bogotá en el sector de Chapinero. El establecimiento cuenta con dos plantas, las cuales tienen 175 m² cada una. En la planta

baja se encuentra la recepción, la zona cardiovascular, la zona de spinning, los equipos de fuerza y acondicionamiento físico, baños principales (hombres y mujeres), y las oficinas. En la planta superior se encuentra el área de spa y estética, la zona aeróbicos, Pilates, y demás programas de acondicionamiento grupales, el área de duchas y vestidores y la cafetería o zona social.

5.2.2 Necesidades y Requerimientos por Área

Tabla 5.2 Necesidades y requerimientos por área

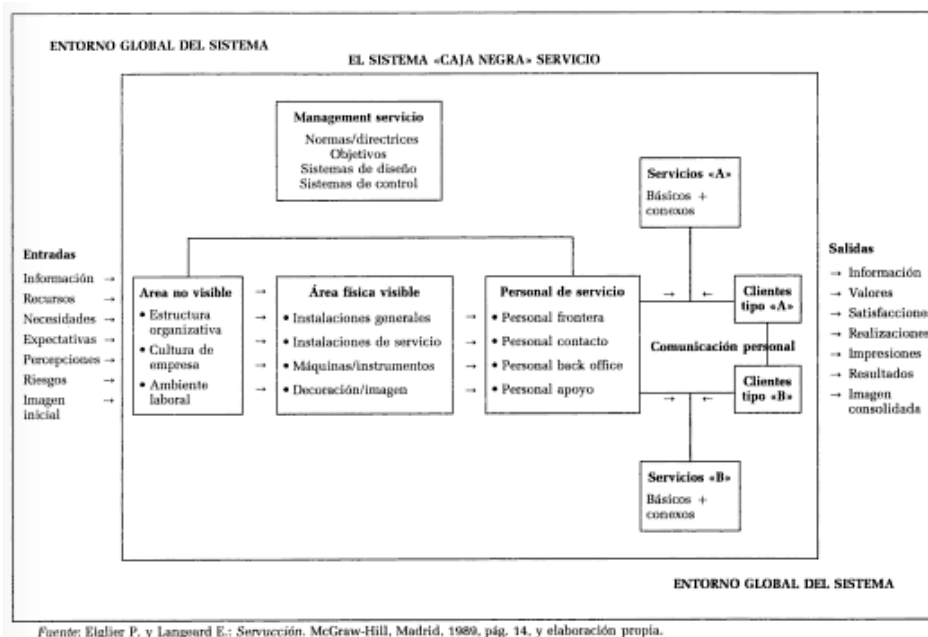
Área	m. Requeridos	Requerimientos
Recepción - Lobby	5 m	- Escritorio - Computador - Teléfono - Pantalla Led - Artículos de ambientación
Zona Cardiovascular y Spinning	40 m	- Caminadoras - Elípticas - Bicicletas estáticas
Zona de Fuerza y acondicionamiento físico	70 m	- Pesas - Bandas elásticas - Mancuernas - Maquinas Abdominales - Equipos de gimnasio multifunción - Equipos de pesas y musculación libres
Baños Principales	20 m	- Sanitarios - Lavamanos - Espejos - Secadoras - Implementos de aseo - Artículos de ambientación
Oficinas	40 m	- Escritorios - Computadores - Teléfonos - Cubículos - Artículos de oficina - Artículos de ambientación
Spa – Estética	70 m	- Camillas - Sauna - Duchas de hidroterapia

		<ul style="list-style-type: none"> - Jacuzzi - Equipos de aparatología - Implementos estéticos - Sillones - Mesas auxiliares - Artículos de ambientación
Zona de Clases Grupales	40 m	<ul style="list-style-type: none"> - Pista - Colchonetas - Pelotas - Banquillos - Artículos de ambientación
Duchas y Vestidores	30 m	<ul style="list-style-type: none"> - Duchas - Lavamanos - Espejos - Sillas auxiliares
Cafetería- Zona Social	35 m	<ul style="list-style-type: none"> - Sillones de cuero - Mesas - Menaje - Barra - Taburetes - Nevera - Maquinaria y equipo de cocina - Computador - Caja registradora - Artículos de ambientación

CAPÍTULO VI. ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

6.1 Selección del Proceso o Sistema de Producción

Tabla 6.1 El servicio como sistema



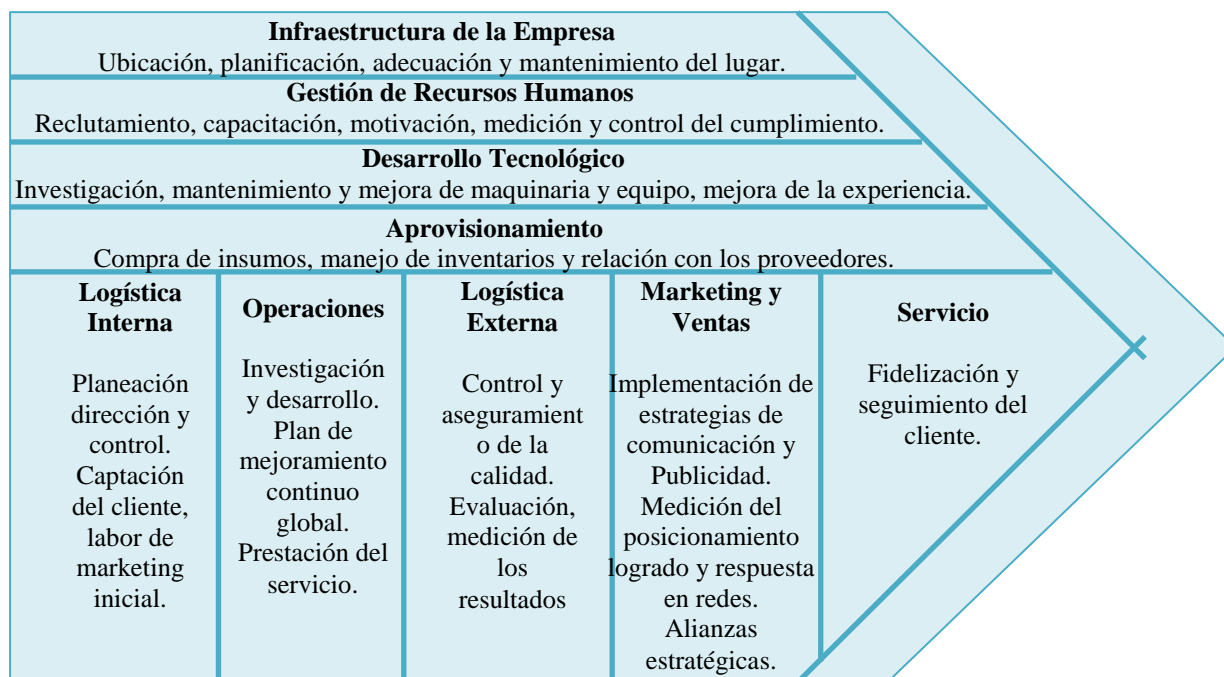
El sistema de servucción que conciben los autores comprende un conjunto de elementos interrelacionados entre sí los cuales son:

- El cliente: (cliente A y B en la tabla), es el elemento primordial para cualquier tipo de servicio o servucción, para Body Free la comunidad LGBTI siempre será la razón de ser de la organización.
- El soporte físico: concierne al soporte material necesario para la producción del servicio, aquí se distinguen dos componentes:

- a) Todos los elementos físicos que intervienen en la prestación del servicio, empezando por la planta física, equipos, maquinas, muebles, etc.
- b) El entorno, la localización del establecimiento también es fundamental dentro de la servucción, por ende, Body Free se encuentra localizado en el epicentro de la escena gay en Bogotá.
- El personal de contacto: es la o las personas que mantendrán un contacto directo con el cliente en el proceso de servucción. El personal debe ser el más idóneo para asumir esta tarea, ya que son responsables de transmitir por medio de su labor la filosofía de la organización.
- El servicio: es el resultante de la interacción entre los elementos de base, que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.
- El sistema de la organización interna: es la parte no visible para el cliente de una empresa de servicios. Todas las áreas de Body Free trabajan conjuntamente persiguiendo los mismos objetivos, la planeación, la estrategia, las operaciones que se efectúan y las actividades de direccionamiento siguen una misma línea focal donde las decisiones que se tomen afectaran directamente a los demás elementos visibles de la organización.
- Los demás clientes: en algunos servicios se genera la presencia simultánea de varios clientes en predisposición de ser atendidos, es estos casos, se constituye un ambiente de interrelación que puede condicionar la calidad y la prestación del servicio. En este caso, Body Free debe cuidar los elementos del ambiente de la servucción y la relación entre cliente – personal de contacto y cliente soporte físico. La calidad nunca puede llegar a ser condicional o susceptible a este tipo de casos. La política de calidad total de la organización debe mantenerse en cualquier tipo de situación y el personal debe estar capacitado para brindar el mejor de los servicios dentro de cualquier eventualidad. (Maqueda Lafuente Javier, 1995)

6.1.1 Cadena de Valor

Grafica 6.1 Cadena de valor

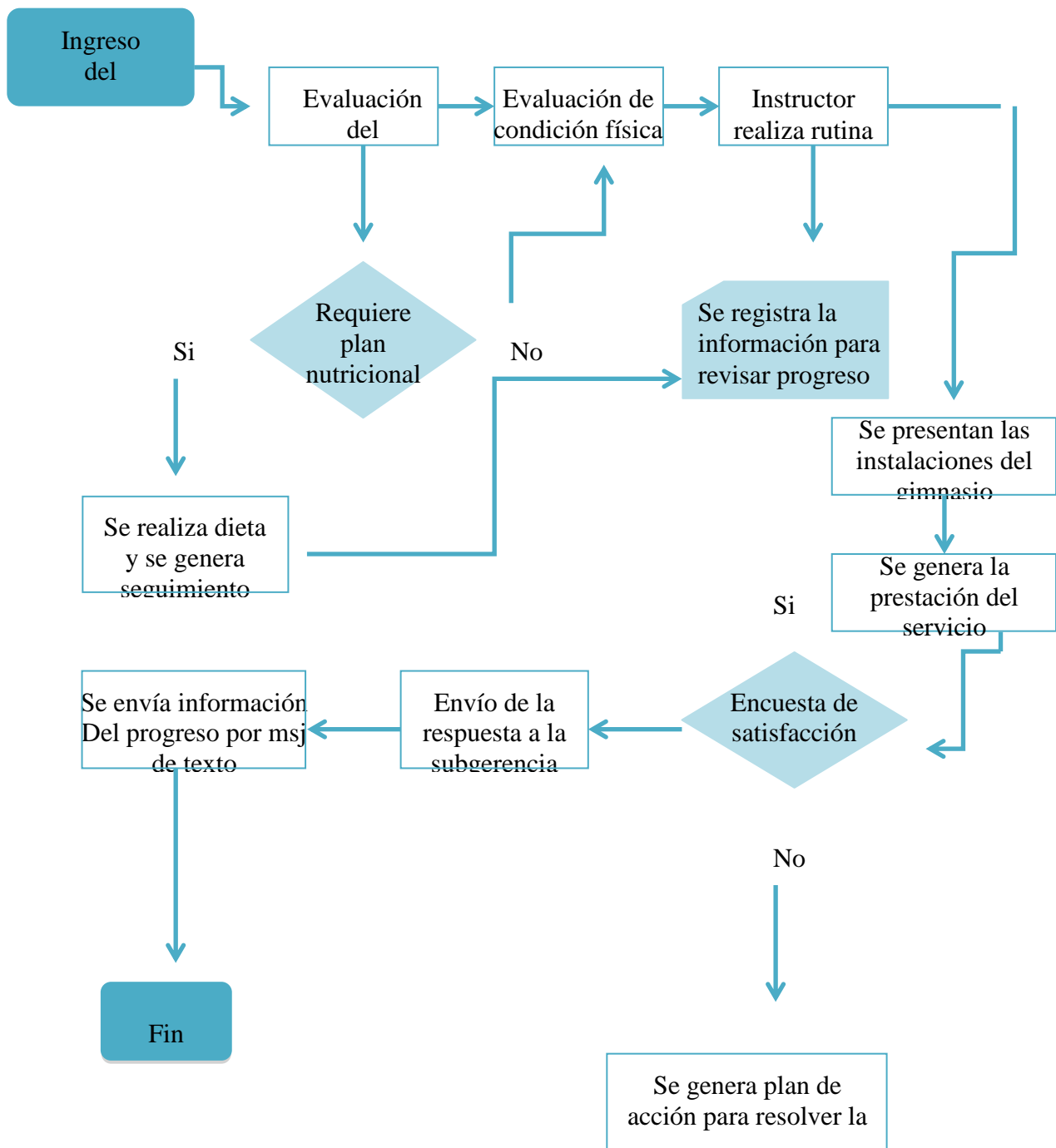


De acuerdo al modelo de la cadena de valor de *Michael Porter*, las actividades se clasifican en primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que se encuentra en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Y las actividades de apoyo alimentan a las de la línea primaria y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí.

La cadena de valor proporciona según *Antonio Francés*, un marco conceptual para las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. El margen resultante será positivo si el valor total excede el costo total resultante de todas las actividades de la cadena de valor. (Antonio, 2006)

6.1.2 Flujograma

Grafica 6.2 Flujograma



6.2 Selección y Especificación de Maquinaria y Equipo

Tabla 6.2 Selección y especificación de maquinaria y equipo

Equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Caminadora Banda Eléctrica 11 Km Trotadora 6 Programas 1 HP	10	\$ 1.025.000	\$ 10.250.000
Caminadora Trotadora Activity 13 km 100 Kg 1.5 Hp	10	\$ 1.365.000	\$ 13.650.000
Multifuerza 100 Lbs Multigimnasio Kfgh- 29 Multifuncional Gym	15	\$ 795.000	\$ 11.925.000
Multifuerza Bm 5.1 100 Lbs Multifuncional 16 ejercicios Profit	20	\$ 795.000	\$ 15.900.000
Multifuerza 150 Lbs Multigimnasio con Predicador Kfgh-30 Multifuncional	15	\$ 1.453.000	\$ 21.795.000
Spinning Bicicleta Estática Acces 13kg De Cadena	10	\$ 625.000	\$ 6.250.000
Bicicleta Horizontal Recumbent Elíptica Magnética Terapias	30	\$ 695.000	\$ 20.850.000
Pesas Mancuernas Kit 18 Kg Barras Ejercicio Gimnasio	30	\$ 143.000	\$ 4.290.000
Mancuernas Pesas Rusas Encauchetadas de 4 Kg	40	\$ 43.000	\$ 1.720.000
A95- Mancuernas Pesas Rusas Encauchetadas de 6 Kg	35	\$ 55.000	\$ 1.925.000
Mancuernas Juego De 8 Pesas En Neopreno Total 20 Lb Gimnasia	35	\$ 87.000	\$ 3.045.000
Mancuernas Pesas Rusas Encauchetadas de 8 Kg	40	\$ 65.000	\$ 2.600.000
Mancuernas Pesas Rusas Encauchetadas de 10 Kg	25	\$ 75.000	\$ 1.875.000
Barras De Pesas Y Mancuernas Para Discos Estándar (6 Piezas)	25	\$ 47.000	\$ 1.175.000
Balón Peso Pelota Medicinal 4 Kg Gymball Ejercicio Gimnasio	20	\$ 35.000	\$ 700.000
Soportes Para Sentadillas Rack Ejercicio Barras Y Dominadas	20	\$ 285.000	\$ 5.700.000
Pesas Mancuernas Kit 18kg (40lbs) Barras En Acero Encauchado	30	\$ 143.000	\$ 4.290.000
Balón Peso Pelota Medicinal 10 Kg Gymball Ejercicio Gimnasio	30	\$ 55.000	\$ 1.650.000
Banco Para Pesas Y Barras Ejercicio Múltiple Gimnasio Ab Fit	10	\$ 385.000	\$ 3.850.000
Banco Con Predicador Para Pesas Barras Mancuernas Gimnasio	10	\$ 465.000	\$ 4.650.000
Banco Para Pesas Barras Y Mancuernas Predicador Frontal Gym	8	\$ 543.000	\$ 4.344.000
Banco Step Aeróbicos Escalón Con 2	35	\$ 83.000	\$ 2.905.000

Niveles Ejercicio Gym Abd			
Tapete Pvc Para Protección Maquinas Y Equipos Gimnasio Pisos	20	\$ 75.000	\$ 1.500.000
Kit De Pilates 5 En 1 Balón 55cm + 1 Medicinal + 3 Teratubos	15	\$ 85.000	\$ 1.275.000
Kit Para Fitness Pilates Yoga Sportfitness Ejercicio	10	\$ 57.000	\$ 570.000
Kit para Yoga - Pilates con Toalla Sportfitness	15	\$ 75.000	\$ 1.125.000
Bandas Elásticas Tubulares Ejercicio Resistencia Isotension	15	\$ 83.000	\$ 1.245.000
Abdominal Remos Maquina Ejercicios Brazo Pierna Espalda Gym	10	\$ 315.000	\$ 3.150.000
	Total activos fijos		\$ 127.940.000

(Fitness, 2015)

CAPÍTULO VII. ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

7.1 Proyección de las Ventas

7.1.1 Proyección de las Ventas Mensuales

Tabla 7.1 Proyección ventas mensuales

Servicio	Precio	Número de ventas Estimadas	Participación Unidades	Total Ventas	Participación Ventas
Masajes/exfoliación Mensual (2 sesiones Semanales)	\$ 90.000	180	17%	\$16.200.000	14%
Zonas Húmedas	\$ 95.000	210	20%	\$19.950.000	17%
Frutería Nutricionista	\$ 210.000	30	3%	\$ 6.300.000	5%
Frutería Nutritiva	\$ 180.000	30	3%	\$ 5.400.000	5%
Zonas Entrenamiento Cardio/Pesas	\$ 85.000	320	31%	\$27.200.000	23%
Cuidado Corporal	\$ 150.000	275	26%	\$41.250.000	35%
Total	\$ 810.000	1045	100%	\$ 116.300.000	100%

Tabla 7.2 Participación de las ventas en unidades

Ventas Estimadas	Participación Unidades
Masajes/exfoliación Mensual (2 sesiones Semanales)	17%
Zonas Húmedas	20%
Frutería Nutricionista	3%
Frutería Nutritiva	3%
Zonas Entrenamiento Cardio/Pesas	31%
Cuidado Corporal	26%
Total	100%

Grafica 7.1 Participación de las ventas en unidades

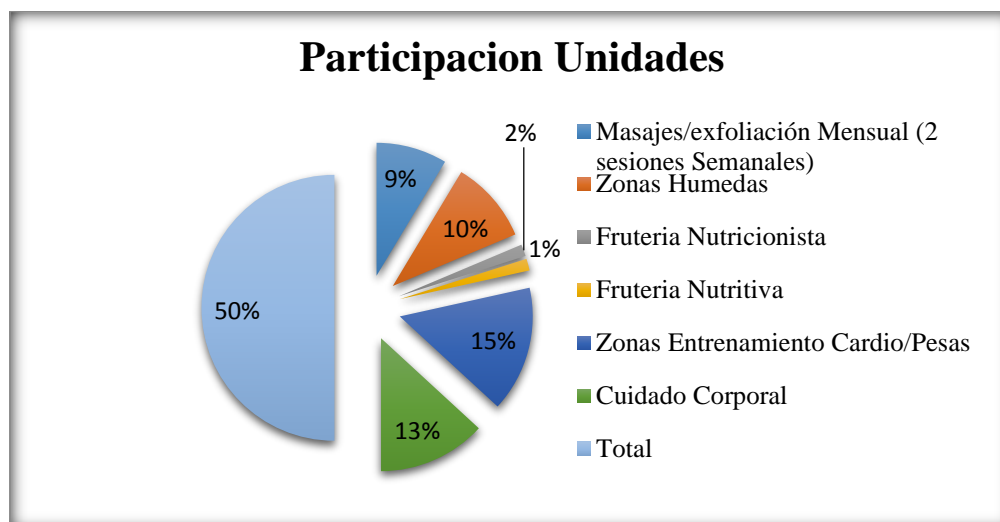
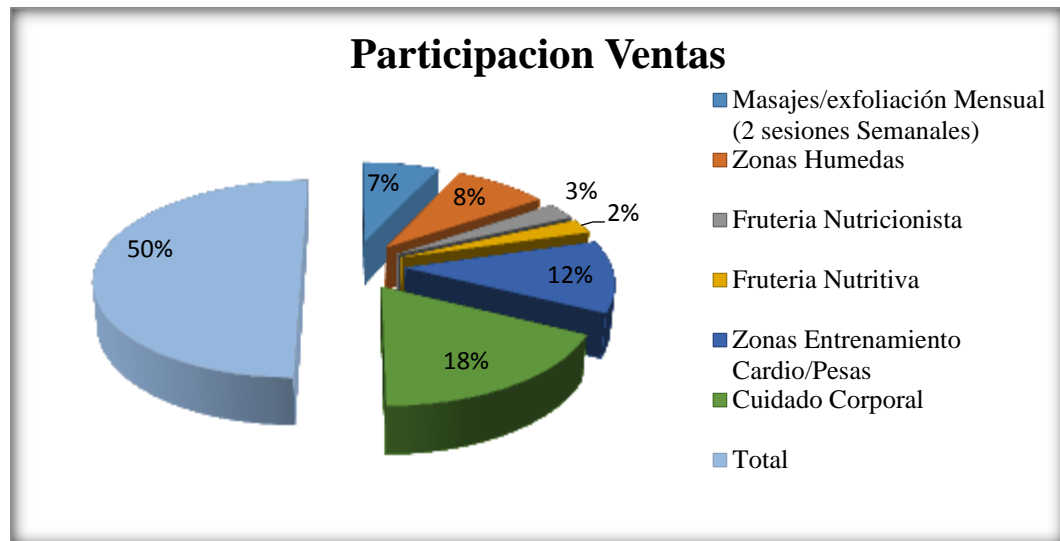


Tabla 7.3 Participación total de las ventas

Número de ventas Estimadas	Participación Ventas
Masajes/exfoliación Mensual (2 sesiones Semanales)	14%
Zonas Húmedas	17%
Frutería Nutricionista	5%
Frutería Nutritiva	5%
Zonas Entrenamiento Cardio/Pesas	23%
Cuidado Corporal	35%
Total	100%

Grafica 7.2 Participación total de las ventas



Anteponiendo la demanda, la información previa que tenemos sobre ella y las condiciones de mercado como factores determinantes. Podemos inferir sobre la cantidad de servicios que puede generar Body Free o máximo número de clientes que puede atender anualmente teniendo en cuenta el personal, los equipos e infraestructura disponible.

Con el fin de tomar las decisiones más eficaces para la expansión y aumento de la productividad de Body Free, se deben implementar programas de planificación y control de la capacidad con base en la fluctuación de la demanda, los sistemas de gestión, el ciclo de vida del producto y la rentabilidad esperada. Obteniendo como resultado un diagnóstico de las ventas, la capacidad efectiva y las estrategias a implementar para su mejoramiento. (Huertas García Rubén, 2008)

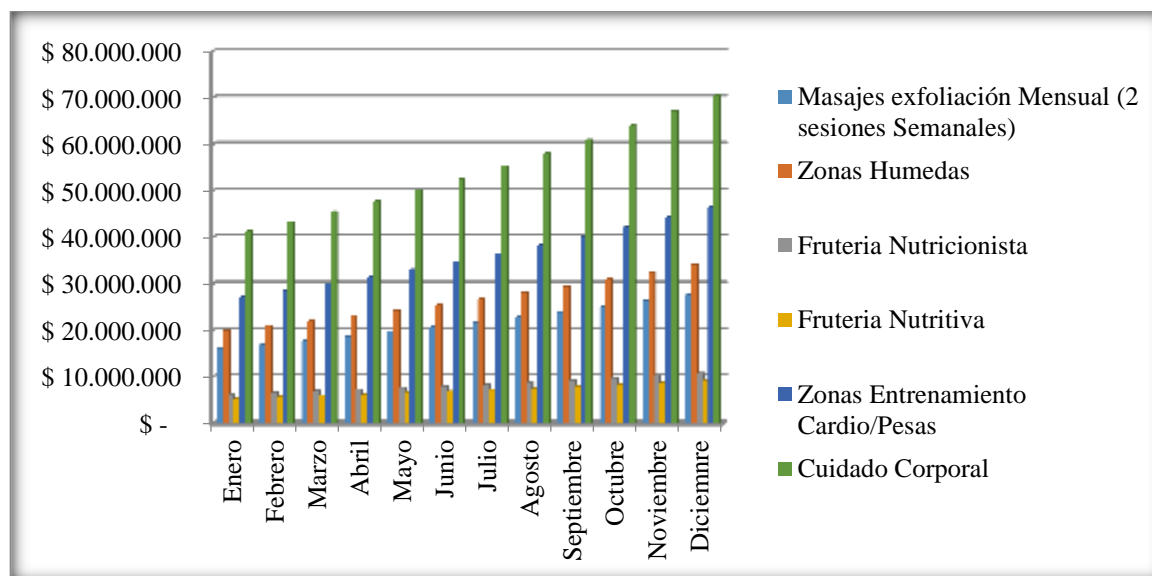
7.1.2 Proyección de las Ventas Anuales

Tabla 7.4 Proyección ventas anuales

Servicio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Masajes exfoliación Mensual (2 sesiones Semanales)	\$ 16.200.000	\$ 17.010.000	\$ 17.860.500	\$ 18.753.525	\$ 19.691.201	\$ 20.675.761
Zonas Húmedas	\$ 19.950.000	\$ 20.947.500	\$ 21.994.875	\$ 23.094.619	\$ 24.249.350	\$ 25.461.817
Frutería Nutricionista	\$ 6.300.000	\$ 6.615.000	\$ 6.945.750	\$ 7.293.038	\$ 7.657.689	\$ 8.040.574
Frutería Nutritiva	\$ 5.400.000	\$ 5.670.000	\$ 5.953.500	\$ 6.251.175	\$ 6.563.734	\$ 6.891.920
Zonas Entrenamiento Cardio/Pesas	\$ 27.200.000	\$ 28.560.000	\$ 29.988.000	\$ 31.487.400	\$ 33.061.770	\$ 34.714.859
Cuidado Corporal	\$ 41.250.000	\$ 43.312.500	\$ 45.478.125	\$ 47.752.031	\$ 50.139.633	\$ 52.646.614
Total	\$ 116.300.000	\$ 122.115.000	\$ 128.220.750	\$ 134.631.788	\$ 141.363.377	\$ 148.431.546

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 21.709.549	\$ 22.795.027	\$ 23.934.778	\$ 25.131.517	\$ 26.388.093	\$ 27.707.498
\$ 26.734.908	\$ 28.071.653	\$ 29.475.236	\$ 30.948.998	\$ 32.496.448	\$ 34.121.270
\$ 8.442.603	\$ 8.864.733	\$ 9.307.969	\$ 9.773.368	\$ 10.262.036	\$ 10.775.138
\$ 7.236.516	\$ 7.598.342	\$ 7.978.259	\$ 8.377.172	\$ 8.796.031	\$ 9.235.833
\$ 36.450.601	\$ 38.273.131	\$ 40.186.788	\$ 42.196.127	\$ 44.305.934	\$ 46.521.231
\$ 55.278.945	\$ 58.042.892	\$ 60.945.037	\$ 63.992.289	\$ 67.191.903	\$ 70.551.499
\$ 155.853.123	\$ 163.645.779	\$ 171.828.068	\$ 180.419.472	\$ 189.440.445	\$ 198.912.467

Grafica 7.3 Proyección ventas anuales



7.2 Presupuesto de Costos Directos de Producción

7.2.1 Costo de Otros Insumos

Tabla 7.5 Otros insumos

Materia Prima	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Aromas	5	\$ 5.000	\$ 25.000
Aceites	8	\$ 18.000	\$ 144.000
Crema corporal	5	\$ 17.000	\$ 85.000
Gel caliente y Frio	10	\$ 40.000	\$ 400.000
Exfoliante Facial	8	\$ 20.000	\$ 160.000
Exfoliante Corporal	8	\$ 35.000	\$ 280.000
Cera depilatoria	10	\$ 12.000	\$ 120.000
Velas aromáticas	7	\$ 20.000	\$ 140.000
Flores	5	\$ 10.000	\$ 50.000
Kit Desechable	50	\$ 8.000	\$ 400.000
Tapabocas	2	\$ 3.500	\$ 7.000
Guantes	1	\$ 33.000	\$ 33.000
Antifaz	10	\$ 18.500	\$ 185.000
Toallas	30	\$ 15.000	\$ 450.000
Jabón para baño	1	\$ 31.800	\$ 31.800
Jabón líquido para dispensador	4	\$ 24.000	\$ 96.000
Perfumes de prueba	6	\$ 90.000	\$ 540.000
Té	3	\$ 6.800	\$ 20.400
Esencias	3	\$ 2.500	\$ 7.500
Salsas	5	\$ 3.500	\$ 17.500
Crema	2	\$ 10.400	\$ 20.800
Endulzante sin azúcar	1	\$ 27.400	\$ 27.400
Leche	3	\$ 16.500	\$ 49.500
Bases de polvo	5	\$ 12.700	\$ 63.500
Hierbas naturales	4	\$ 2.400	\$ 9.600
Frutas	10	\$ 3.000	\$ 30.000
Yogurt	10	\$ 12.800	\$ 128.000
Cereal	10	\$ 11.300	\$ 113.000
Galletas	1	\$ 55.200	\$ 55.200
Postres bajos en azúcar y grasa	4	\$ 4.200	\$ 16.800
Sándwich	100	\$ 3.000	\$ 300.000
Crepes de sal	100	\$ 3.500	\$ 350.000
Agua en botella	3	\$ 35.900	\$ 107.700
Gatorade	3	\$ 26.400	\$ 79.200
Servilletas	5	\$ 4.400	\$ 22.000

Tasas para Café	30	\$ 2.500	\$ 75.000
Vasos de vidrio	5	\$ 1.200	\$ 6.000
Cubiertos	2	\$ 5.200	\$ 10.400
Menaje	30	\$ 9.500	\$ 285.000
Colador	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Mezcladoras	2	\$ 7.000	\$ 14.000
Trapero	3	\$ 12.900	\$ 38.700
Escoba	2	\$ 5.000	\$ 10.000
Recogedor	2	\$ 7.000	\$ 14.000
Balde	4	\$ 9.900	\$ 39.600
Bayetilla	4	\$ 2.000	\$ 8.000
Esponja	1	\$ 8.900	\$ 8.900
Toallas de Cocina	3	\$ 8.000	\$ 24.000
Jabón lava Platos	1	\$ 6.500	\$ 6.500
Detergente	1	\$ 11.300	\$ 11.300
Limpia Vidrios	1	\$ 18.300	\$ 18.300
Líquido para pisos	1	\$ 7.000	\$ 7.000
Desinfectante	2	\$ 1.000	\$ 2.000
Aromatizante para baños	2	\$ 8.200	\$ 16.400
	Total Materias Primas		\$ 5.175.000

7.2.2 Costo por Mano de Obra de Producción

Tabla 7.6 Costo por mano de obra de producción

CARGO	DEVENGADO				DEDUCIDO			NETO PAGADO
	SUELDO	DIAS	AUX. TRANS	TOTAL DEVENGADO	SALUD	PENSION	TOTAL DESCTOS	
Gerente general	5.000.000	30		5.000.000	200.000	200.000	400.000	4.600.000
Director comercial	3.800.000	30		3.800.000	152.000	152.000	304.000	3.496.000
Mercadólogo - Publicista	3.000.000	30		3.000.000	120.000	120.000	240.000	2.760.000
Ejecutivo de cuenta	1.400.000	30		1.400.000	56.000	56.000	112.000	1.288.000
Community manager	900.000	30	74.000	974.000	36.000	36.000	72.000	902.000
Director administrativo	3.800.000	30		3.800.000	152.000	152.000	304.000	3.496.000

Jefe de RR.HH	1.500.000	30		1.500.000	60.000	60.000	120.000	1.380.000
Recepcionista	700.000	30	74.000	774.000	28.000	28.000	56.000	718.000
Auxiliar de servicios generales	700.000	30	74.000	774.000	28.000	28.000	56.000	718.000
Vigilante	850.000	30	74.000	924.000	34.000	34.000	68.000	856.000
Director financiero	3.800.000	30		3.800.000	152.000	152.000	304.000	3.496.000
Contador	1.500.000	30		1.500.000	60.000	60.000	120.000	1.380.000
Auxiliar de cartera	900.000	30	74.000	974.000	36.000	36.000	72.000	902.000
TOTAL	27.850.000		0	28.220.000	1.114.000	1.114.000	2.228.000	25.992.000

7.2.3 Costos por Dotaciones de Ley

Tabla 7.7 Costos por dotaciones de ley

Cargo	Dotación	Valor Unitario	Cantidad Anual	Total
Recepcionista	2 Sastres, 3 camisas, pañoleta, un par de zapatos	\$200.000	3	\$600.000
Auxiliar de Servicios Generales	2 Pantalones, 2 blusas y par de zapatos	\$70.000	3	\$210.000
Vigilante	2 Pantalones, 3 camisas, chaqueta, corbata, gorra, zapatos	\$200.000	3	\$600.000
Total				\$1.410.000

7.3 Presupuesto de Costos Indirectos de Producción

7.3.1 Gastos Administrativos

Tabla 7.8 Gastos administrativos

Gasto	Valor Mensual
Papelería y artículos de oficina	\$ 700.000
Caja menor	\$ 300.000
Alquiler	\$ 7.000.000
Servicios públicos	\$ 660.000
Total	\$ 8.660.000

7.3.2 Gastos de Nómina Indirecta

Tabla 7.9 Gastos de nómina indirecta

Cargo	Sueldo /Hora	Horas Trabajadas	Total Devengado
Instructor a.m.	\$ 8.067	120 Horas/Mes	\$ 968.040
Instructor p.m.	\$ 8.067	100 Horas/Mes	\$ 806.700
Masajista – Esteticista a.m.	\$ 8.067	120 Horas/Mes	\$ 968.040
Masajista – Esteticista p.m.	\$ 8.067	100 Horas/Mes	\$ 806.700
Nutricionista	\$ 21.067	12 Horas/Mes	\$ 252.804
Total	\$ 53.335		\$ 3.802.284

7.3.3 Gastos de Mercadeo y Comercialización

Tabla 7.10 Gastos de mercadeo y comercialización

Gasto	Valor Mensual
Redes sociales	\$ 2.000.000

Publicidad exterior	\$ 530.000
Material impreso	\$ 500.000
Total	\$ 3.030.000

7.3.4 Gastos por Depreciación de equipos de Oficina

Tabla 7.11 Gastos por depreciación de equipos de oficina Computador

COMPUTADOR Valor del Activo: 279.000 - Vida Útil 5 años			
Año	Cuota depreciación	Depreciación acumulada	Valor neto en libros
1	55.800,00	55.800,00	223.200,00
2	55.800,00	111.600,00	167.400,00
3	55.800,00	167.400,00	111.600,00
4	55.800,00	223.200,00	55.800,00
5	55.800,00	279.000,00	-

Tabla 7.12 Gastos por depreciación de equipos de oficina Impresora

IMPRESORA Valor del Activo: 480.000 - Vida Útil 5 años			
Año	Cuota depreciación	Depreciación acumulada	Valor neto en libros
1	96.000,00	96.000,00	384.000,00
2	96.000,00	192.000,00	288.000,00
3	96.000,00	288.000,00	192.000,00
4	96.000,00	384.000,00	96.000,00
5	96.000,00	480.000,00	-

7.4 Clasificación de los Costos Totales

7.4.1 Costo por Unidad

Tabla 7.13 Costo por unidad Servicio No. 1

COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO				
Masaje/exfoliación Mensual (2 sesiones Semanales)				
Materia prima	Unidad	Valor	Cantidad	Costo
Aromas	1	\$ 5,000	10	\$ 50,000
Aceites	1	\$ 18,000	6	\$ 108,000
Crema corporal	1	\$ 17,000	5	\$ 85,000
Gel caliente y Frio	1	\$ 40,000	10	\$ 400,000
Exfoliante Facial	1	\$ 20,000	10	\$ 200,000
Exfoliante Corporal	1	\$ 35,000	8	\$ 280,000
Cera depilatoria	1	\$ 12,000	10	\$ 120,000
Velas aromáticas	1	\$ 20,000	7	\$ 140,000
Unidad de producción	1	\$ 1,383,000	Costo total	\$ 1,383,000
Vr. Venta Mensual			\$ 90,000	\$ 16,200,000

Tabla 7.14 Costo por unidad Servicio No. 2

COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO				
Zonas Húmedas				
Materia prima	Unidad	Valor	Cantidad	Costo
Kit Desechable	1	\$ 8.000	50	\$ 400,000
Tapabocas	1	\$ 3.500	2	\$ 7,000
Guantes	1	\$ 33.500	1	\$ 33,500
Antifaz	1	\$ 18.500	10	\$ 185,000
Toallas	1	\$ 15.000	1	\$ 15,000
Jabón para baño	1	\$ 31.800	1	\$ 31,800
Jabón líquido para dispensador	1	\$ 24.900	4	\$ 99,600
Perfumes de prueba	1	\$ 90.000	6	\$ 540,000
Unidad de producción	1	\$ 1,311,900	Costo total	\$ 1,311,900
Vr. Venta Mensual			\$ 95,000	\$ 19,950,000

Tabla 7.15 Costo por unidad Servicio No. 3

COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO				
Frutería Nutricionista				
Materia prima	Unidad	Valor	Cantidad	Costo

Salsas	1	\$ 3.500	5	\$ 17,500
Crema	1	\$ 10.400	2	\$ 20,800
Endulzante sin azúcar	1	\$ 27.400	1	\$ 27,400
Leche	1	\$ 16.500	3	\$ 49,500
Bases de polvo	1	\$ 12.700	5	\$ 63,500
Hierbas naturales	1	\$ 2.400	4	\$ 9,600
Frutas	1	\$ 3.000	10	\$ 30,000
Yogurt	1	\$ 12.800	10	\$ 128,000
Unidad de producción	1	\$ 346,300	Costo total	\$ 346,300
Vr. Venta Mensual			\$ 210,000	\$ 6,300,000

Tabla 7.16 Costo por unidad Servicio No. 4

COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO				
Frutería Nutritiva				
Materia prima	Unidad	Valor	Cantidad	Costo
Postres bajos en azúcar y grasa	1	\$ 42.000	4	\$ 168,000
Sándwich	1	\$ 3.000	100	\$ 300,000
Crepes de sal	1	\$ 3.500	100	\$ 350,000
Agua en botella	1	\$ 35.900	3	\$ 107,700
Gatorade	1	\$ 26.400	3	\$ 79,200
Servilletas	1	\$ 4.400	5	\$ 22,000
Tasas para Café	1	\$ 2.500	30	\$ 75,000
Vasos de vidrio	1	\$ 52,000	2.00	\$ 104,000
Unidad de producción	1	\$ 1,205,900	Costo total	\$ 1,205,900
Vr. Venta Mensual			\$ 180,000	\$ 5,400,000

Tabla 7.17 Costo por unidad Servicio No. 5

COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO				
Zonas Entrenamiento Cardio/Pesas				
Materia prima	Unidad	Valor	Cantidad	Costo
Elíptica electrónica	1	\$ 1,070,000	10	\$ 10,700,000

Bicicleta	1	\$ 464,000	10	\$ 4,640,000
Caminadora	1	\$ 1,295,000	10	\$ 12,950,000
Elíptica manual	1	\$ 677,000	10	\$ 6,770,000
Banco ejercicios	1	\$ 242,700	10	\$ 2,427,000
Fondos	1	\$ 361,800	10	\$ 3,618,000
Multifuncional	1	\$ 628,100	10	\$ 6,281,000
Cama Pilates	1	\$ 445,800	10	\$ 4,458,000
Ab tóner	1	\$ 280,100	10	\$ 2,801,000
Multistepper	1	\$ 233,000	10	\$ 2,330,000
Unidad de producción	1	\$ 5,697,500	Costo total	\$ 5,697,500
Vr. Venta Mensual			\$ 85,000	\$ 27,200,000

Tabla 7.18 Costo por unidad Servicio No. 6

COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA POR PRODUCTO				
Cuidado Corporal				
Materia prima	Unidad	Valor	Cantidad	Costo
Vapor ozono	1	\$ 700,000	4	\$ 2,800,000
Ultracavitación	1	\$ 3,600,000	4	\$ 14,400,000
Depilación IPL	1	\$ 7,500,000	2	\$ 15,000,000
Unidad de producción	1	\$ 32,200,000	2	\$ 32,200,000
	1	\$ 49,930,500	Costo total	\$ 49,930,500
Vr. Venta Mensual			\$ 150,000	\$ 41,250,000

7.5 Financiación del Proyecto

7.5.1 Cuantificación de los Recursos en el Proyecto

Tabla 7.19 Recursos necesarios para el proyecto

Activos Fijos	\$ 127.940.000
Materia Prima	\$ 5.175.000
Adecuación del local y Decoración	\$ 9.000.000

Nomina	\$ 27.850.000
Total Inversión Inicial	\$ 169.965.000

7.5.2 Plan de Amortización del Crédito

Valor Préstamo \$ 200.000.000 Tasa Nominal 20,05%
 Interés Mensual 1,67% Tasa Efectiva 22,00%
 Plazo 24 meses

Tabla 7.20 Plan de amortización del crédito

Cuota	Capital	Cuota	Intereses	Abono	Saldo
0	200.000.000				200.000.000
1	193.157.672	10.184.120	3.341.793	6.842.328	193.157.672
2	186.201.017	10.184.120	3.227.465	6.956.656	186.201.017
3	179.128.122	10.184.120	3.111.226	7.072.894	179.128.122
4	171.937.047	10.184.120	2.993.045	7.191.075	171.937.047
5	164.625.817	10.184.120	2.872.890	7.311.230	164.625.817
6	157.192.424	10.184.120	2.750.727	7.433.393	157.192.424
7	149.634.826	10.184.120	2.626.523	7.557.598	149.634.826
8	141.950.948	10.184.120	2.500.243	7.683.877	141.950.948
9	134.138.681	10.184.120	2.371.853	7.812.267	134.138.681
10	126.195.879	10.184.120	2.241.318	7.942.802	126.195.879
11	118.120.361	10.184.120	2.108.602	8.075.518	118.120.361
12	109.909.910	10.184.120	1.973.669	8.210.451	109.909.910
13	101.562.270	10.184.120	1.836.481	8.347.640	101.562.270
14	93.075.150	10.184.120	1.697.000	8.487.120	93.075.150
15	84.446.219	10.184.120	1.555.189	8.628.931	84.446.219
16	75.673.108	10.184.120	1.411.009	8.773.111	75.673.108

17	66.753.407	10.184.120	1.264.419	8.919.701	66.753.407
18	57.684.667	10.184.120	1.115.380	9.068.740	57.684.667
19	48.464.397	10.184.120	963.851	9.220.269	48.464.397
20	39.090.067	10.184.120	809.790	9.374.330	39.090.067
21	29.559.101	10.184.120	653.155	9.530.966	29.559.101
22	19.868.883	10.184.120	493.902	9.690.218	19.868.883
23	10.016.751	10.184.120	331.988	9.852.132	10.016.751
24	0	10.184.120	167.370	10.016.751	0

7.6 Análisis Económico del Proyecto

7.6.1 Punto de Equilibrio

Tabla 7.21 Margen de contribución servicios

Producto	Valor Venta	Valor Compra	Diferencia	% Margen de Contribución
Masaje/exfoliación Mensual (2 sesiones Semanales)	\$16,200,000	\$1,383,000	\$14,817,000	91.46%
Zonas Húmedas	\$19,950,000	\$1,311,900	\$18,638,100	93.42%
Frutería Nutricionista	\$6,300,000	\$346,300	\$5,953,700	94.50%
Frutería Nutritiva	\$5,400,000	\$1,205,900	\$4,194,100	77.67%
Zonas Entrenamiento Cardio/Pesas	\$27,200,000	\$2,427,000	\$24,773,000	91.08%
Cuidado Corporal	\$41,250,000	\$32,200,000	\$9,050,000	21.94%

Participación en ventas			% Margen de Contribución Ponderado
\$ 21.488.121	\$ 132.775.364	17,21%	15,74%
\$ 26.462.223	\$ 127.801.262	16,57%	15,48%
\$ 8.356.491	\$ 145.906.993	18,92%	17,88%
\$ 7.162.707	\$ 147.100.778	19,07%	14,81%
\$ 36.078.820	\$ 118.184.664	15,32%	13,96%
\$ 54.715.122	\$ 99.548.362	12,91%	2,83%
\$ 154.263.485	\$ 771.317.423	100,00%	80,70%

Tabla 7.22 Costos y gastos fijos mensuales

Costos y Gastos Fijos Mensuales	
Arriendo	\$ 2,250,000
Servicios	\$ 1,300,000
Sueldos	\$ 27,850,000
Prestaciones	\$ 1,114,000
Aseo	\$ 1,300,000
Publicidad	\$ 2,000,000
Gastos mensuales	\$ 5,175,000
Subsidio transporte	\$ 377,000
Total	\$ 41,366,000

Tabla 7.23 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
41,366,000	\$ 51,258,854
80.70%	

Tabla 7.24 Participación en ventas proyectadas

Producto	Vr. Venta	Participación en Ventas Proyectadas		
Masaje/exfoliación Mensual (2 sesiones Semanales)	\$ 16,200,000	\$ 21.488.121	\$ 132.775.364	17,21%
Zonas Húmedas	\$ 19,950,000	\$ 26.462.223	\$ 127.801.262	16,57%
Frutería Nutricionista	\$ 6,300,000	\$ 8.356.491	\$ 145.906.993	18,92%
Frutería Nutritiva	\$ 5,400,000	\$ 7.162.707	\$ 147.100.778	19,07%
Zonas Entrenamiento Cardio/Pesas	\$ 27,200,000	\$ 36.078.820	\$ 118.184.664	15,32%
Cuidado Corporal	\$ 41,250,000	\$ 54.715.122	\$ 99.548.362	12,91%

\$ 771.317.423

Ventas Punto de Equilibrio			Diferencia
1	\$ 8.823.751	1,14%	\$ 21.488.120
0	\$ 8.493.191	1,10%	\$ 26.462.222
2	\$ 9.696.430	1,26%	\$ 8.356.490
2	\$ 9.775.764	1,27%	\$ 7.162.705
0	\$ 7.854.108	1,02%	\$ 36.078.820
0	\$ 6.615.610	0,86%	\$ 54.715.122
\$ 51.258.854			

7.6.2 Valor Presente Neto

Tabla 7.25 Valor presente neto

Mes	Flujo de efectivo	Valor presente	Tasa de Interés
0	-\$ 200,000,000	-\$200,000,000	1.67%
1	\$ 191,739,133	\$188,589,685	
2	\$ 191,739,133	\$185,491,969	
3	\$ 191,739,133	\$182,445,136	
4	\$ 191,739,133	\$179,448,348	
5	\$ 191,739,133	\$176,500,785	
Valor Presente Neto (VPN):		\$712,475,923	
Comprobación		\$712,475,923	

Después de realizar el análisis se determina que al pasar los primeros 5 años, el VPN (valor presente neto) es positivo con un valor de \$712.475.923, por ende el indicador nos confirma la viabilidad del plan de negocio y una posible inversión para su ejecución teniendo en cuenta el alto índice de rentabilidad.

7.6.3 Tasa Interna de Retorno

Tabla 7.26 Flujo de caja

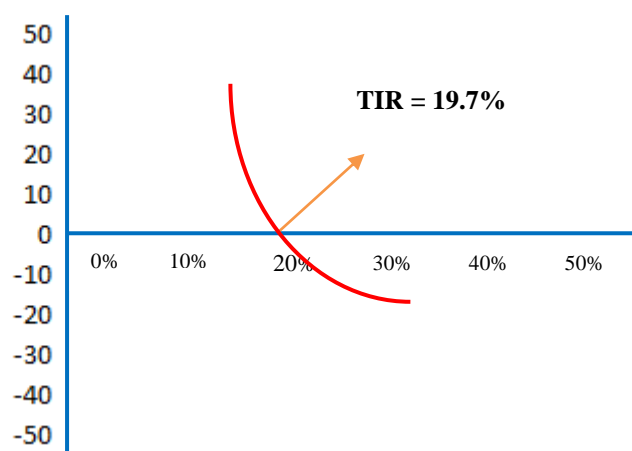
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS							
Ventas		\$ 116.300.000	\$ 122.115.000	\$ 128.220.750	\$ 134.631.788	\$ 141.363.377	\$ 148.431.546
Capital	\$ -						
Prestamos	\$ 200.000.000						
TOTAL INGRESOS	\$ 200.000.000	\$ 116.300.000	\$ 122.115.000	\$ 128.220.750	\$ 134.631.788	\$ 141.363.377	\$ 148.431.546
EGRESOS							
Compras		\$ 59.875.100	\$ 62.868.855	\$ 66.012.298	\$ 69.312.913	\$ 72.778.558	\$ 76.417.486
Costos y gastos fijos		\$ 41.366.000	\$ 41.366.000	\$ 41.366.000	\$ 41.366.000	\$ 41.366.000	\$ 41.366.000
Activos fijos Preoperativos	\$ 133.115.000	\$ -					
Intereses		\$ 3.341.793	\$ 3.227.465	\$ 3.111.226	\$ 2.993.045	\$ 2.872.890	\$ 2.750.727
Abono a capital		\$ 6.842.328	\$ 6.956.656	\$ 7.072.894	\$ 7.191.075	\$ 7.311.230	\$ 7.433.393
TOTAL EGRESOS	\$ 133.115.000	\$ 111.425.220	\$ 114.418.975	\$ 117.562.418	\$ 120.863.033	\$ 124.328.679	\$ 127.967.607
saldo que viene		\$ 66.885.000	\$ 71.759.780	\$ 79.455.804	\$ 90.114.136	\$ 103.882.891	\$ 120.917.589
Ingresos	\$ 200.000.000	\$ 116.300.000	\$ 122.115.000	\$ 128.220.750	\$ 134.631.788	\$ 141.363.377	\$ 148.431.546
Egresos	\$ 133.115.000	\$ 111.425.220	\$ 114.418.975	\$ 117.562.418	\$ 120.863.033	\$ 124.328.679	\$ 127.967.607
Nuevo saldo	\$ 66.885.000	\$ 71.759.780	\$ 79.455.804	\$ 90.114.136	\$ 103.882.891	\$ 120.917.589	\$ 141.381.528
	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
	\$ 155.853.123	\$ 163.645.779	\$ 171.828.068	\$ 180.419.472	\$ 189.440.445	\$ 198.912.467	

\$ 155.853.123	\$ 163.645.779	\$ 171.828.068	\$ 180.419.472	\$ 189.440.445	\$ 198.912.467
\$ 80.238.360	\$ 84.250.279	\$ 88.462.792	\$ 92.885.932	\$ 97.530.229	\$ 102.406.740
\$ 41.366.000	\$ 41.366.000	\$ 41.366.000	\$ 41.366.000	\$ 41.366.000	\$ 41.366.000
\$ 2.626.523	\$ 2.500.243	\$ 2.371.853	\$ 2.241.318	\$ 2.108.602	\$ 1.973.669
\$ 7.557.598	\$ 7.683.877	\$ 7.812.267	\$ 7.942.802	\$ 8.075.518	\$ 8.210.451
\$ 131.788.481	\$ 135.800.399	\$ 140.012.913	\$ 144.436.052	\$ 149.080.349	\$ 153.956.860
\$ 141.381.528	\$ 165.446.171	\$ 193.291.551	\$ 225.106.706	\$ 261.090.125	\$ 301.450.221
\$ 155.853.123	\$ 163.645.779	\$ 171.828.068	\$ 180.419.472	\$ 189.440.445	\$ 198.912.467
\$ 131.788.481	\$ 135.800.399	\$ 140.012.913	\$ 144.436.052	\$ 149.080.349	\$ 153.956.860
\$ 165.446.171	\$ 193.291.551	\$ 225.106.706	\$ 261.090.125	\$ 301.450.221	\$ 346.405.828

Tabla 7.27 Tasa interna de retorno TIR

CO	\$ 37.782.273	TIR
C1	\$ 153.956.860	Egresos
C2	\$191.739.133	Ingresos
Total	0	

Grafica 7.4 Tasa interna de retorno TIR



Después de realizar la gráfica se determina que trascurrido el primer año del proyecto se obtendrá una tasa de retorno real de 19.7%. es decir, esta cifra nos representa la rentabilidad media intrínseca del proyecto en un periodo de tiempo corto.

CONCLUSIONES

- ✓ Definitivamente la comunidad es un grupo en igualdad de condiciones como se demuestra en el ámbito mundial.
- ✓ El deseo de consumir antecede de un segmento que está dispuesto a invertir en el cuidado corporal, lo cual es favorable para el plan de negocio.
- ✓ La inversión inicial puede ser alta pero se puede recuperar en corto plazo con una TIR tasa interna de retorno de cuatro años como se demostró en los modelos financieros.
- ✓ El proyecto nos permitió conocer más de cerca a una comunidad que ha sido poco explotada comercialmente en Colombia pero que su crecimiento y exigencias se encuentra en auge. Es claro que el mercado es un agente voluble y la innovación es determinante para lograr conquistar nuevos segmentos.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio, F. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Bogotá, C. y. (Agosto de 2015). *Cámara y Comercio de Bogotá* . Obtenido de <http://www.ccb.org.co/>
- Bogotá, C. y. (Agosto de 2015). *Cámara y Comercio de Bogotá* . Obtenido de <http://www.ccb.org.co/>
- Bogotá, C. y. (Agosto de 2015). *Cámara y Comercio de Bogotá* . Obtenido de <http://www.ccb.org.co/>
- Bogotá, C. y. (Agosto de 2015). *Cámara y Comercio de Bogotá*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/>
- Cleland, J. SF Pride Celebration. *SF Pride Celebration*. San Francisco.
- Colombia, G. G. (2015). *Guía GAY Colombia*. Obtenido de www.guiagaycolombia.com/medellin/
- Dínamo, E. Noticias relacionadas con Chile Gay Deportes. *Con partido de fútbol se celebró el Día Internacional del Orgullo Gay*. Santiago.
- Emprende. (Agosto de 2015). *Emprende*. Obtenido de <http://mprende.co/>
- Empresas, P. N. (Agosto de 2015). *Portal Nacional de Creación de Empresas*. Obtenido de <http://www.crearempresa.com.co/>
- Ferrando Sánchez Miguel, G. C. (2005). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. Fundación Confemetal.
- Fitness, S. (20 de Septiembre de 2015). *Sport Fitness*. Obtenido de <http://www.equiposdegimnasia.com.co/>
- Huertas García Rubén, D. G. (2008). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Universitat Barcelona.
- KienkyKy Turismo gay en Cartagena. (30 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.kienyke.com/economia/la-agencia-de-turismo-gay-que-se-posiciono-en-cartagena/>
- Kotler Philip, A. G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler Philip, A. G. (2008). *Fundamentos de marketing octava edición*. Pearson Educación.
- Kotler Philip, L. K. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Link, G. C. (2014). *Gay Cities*. *Center Link*. Obtenido de newyork.gaycities.com
- Llano Felipe, C. S. (2008). *Hoy es marketing: Nuevos mercados, nuevos clientes, nuevas soluciones*. ESIC.
- Maqueda Lafuente Javier, L. M. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Marketing Publishing Center. (1990). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Martinez Pedros Daniel, M. G. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.

- McCANN, A. U. (2009). *Principales hallazgos estudio UM Lesbian - Gay 2009*.
Obtenido de
<http://www.revistapym.com.co/sites/default/files/Principales%20hallazgos%20estudio%20UM%20LesbianGay2009.pdf>
- McCANN, R. N. (2009). *Revista P&M*.
- McCANN, R. N. (2009). *Revista P&M*. Obtenido de
http://www.revistapym.com.co/industria/indicadores/estudio-colombiano-mundo-gl-comunidad-gay-lesbian_art_365
- MedellinStyle. Medellín avanza en reconocer la comunidad Lgtb. *Medellín avanza en reconocer la comunidad Lgtb*. Medellín.
- Munuera Alemán José Luis, R. E. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC.
- Organizations, S. F. (2014). *The SF LGBT Center*. Obtenido de www.sfstation.com
- Pride, S. (2015). *SF Pride*. Obtenido de <http://www.sfpride.org/celebration/>
- Ricardo, L. (15 de Noviembre de 2006). *Federación chilena de la diversidad sexual* .
Obtenido de ricardo.leon@chilegaydeportes.com
- SanFrancisco.com. *Bar W Fitness*. San Francisco.
- Today, G. G. Gay New York. *Gay New York*. New York.
- Words, G. M. (2014). *Gay Maps on the Words*. Obtenido de www.gmaps360.com