

# **ZIAN Endurance**

## **GRADO EN GESTIÓN DEPORTIVA**

**FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD  
FÍSICA Y EL DEPORTE**



**Universidad  
Europea**

Realizado por: Diego J. García M.

Grupo TFG: M41

Año Académico: 2021-2022

Tutor/a: Jorge López

Área: Plan de Empresa

## Resumen

La naturaleza de este TFG radica del objetivo de desarrollar un plan de empresa a través de las herramientas que se han adquirido durante la formación académica de la gestión deportiva, sin olvidar que es imposible desligarlo de nuestros deseos y motivaciones. Así nace ZIAN Endurance, un centro deportivo que estará ubicado en la ciudad de Guatemala dentro de un contexto enriquecido por el creciente interés de inversión y desarrollo urbano. Su objetivo además de proyectar una imagen moderna y minimalista, unificando el entrenamiento y acondicionamiento físico con un club de running y ciclismo, busca además el poder crear una comunidad de gente incentivada por la pasión del deporte, ya que es esta una de las principales motivaciones del propio emprendedor quién hace que este proyecto cobre vida.

Diego García es quien lleva a cabo este proyecto, dicho antes, un apasionado del deporte con interés de poder trabajar en esta industria, trayendo a ella una propuesta distinta de las que actualmente se encuentran en el mercado guatemalteco, junto a su socio Jorge García. Se realiza entonces un análisis contextual, en donde se establecen fuertes barreras de entrada desde el punto de vista político, y tecnológico donde se fortalece la idea de entrar en un mercado competitivo, a través de estrategias de precios accesibles, potente presencia en plataformas digitales, e instalaciones de diseño de lujo.

Las estrategias además toman en cuenta formar un equipo de trabajo joven, dinámico y profesional que sea capaz de atraer al cliente objetivo, de la mano de las estrategias de marketing.

Se conforma como una sociedad anónima siendo esta la forma jurídica más coherente dentro del contexto. De cara al plan económico cabe resaltar que la estructuración del capital como de la financiación son clave en la viabilidad financiera del proyecto, los cuales indican, en base al escenario más probable se ha obtenido un VAN de 8.868,47 y una TIR de 12,95%, que al compararla con el WACC obtenido del 10,48% se demuestra que el proyecto no solo es capaz de recuperar la inversión, si no puede obtener una rentabilidad y por lo tanto es viable.

## **Resume**

The nature of this TFG lies in the objective of developing a business plan through the tools that have been acquired during the academic training of sports management, without forgetting that it is impossible to detach it from our desires and motivations. Thus was born ZIAN Endurance, a sports center that will be located in Guatemala City within a context enriched by the growing interest in investment and urban development. Its objective, besides projecting a modern and minimalist image, unifying training and physical conditioning with a running and cycling club, also seeks to create a community of people motivated by the passion for sports, since this is one of the main motivations of the entrepreneur himself who makes this project come to life.

Diego Garcia is the one who carries out this project, said before, a sports enthusiast with interest to work in this industry, bringing to it a proposal different from those currently found in the Guatemalan market, along with his partner Jorge Garcia. A contextual analysis is then carried out, where strong entry barriers are established from the political and technological point of view, where the idea of entering a competitive market is strengthened, through strategies of accessible prices, powerful presence in digital platforms, and luxury design facilities.

The strategies also take into account forming a young, dynamic and professional team that is able to attract the target customer, hand in hand with marketing strategies.

It is set up as a corporation, this being the most coherent legal form within the context. Regarding the economic plan, it should be noted that the structuring of capital and financing are key to the financial viability of the project, which indicate, based on the most likely scenario, an NPV of 8,868.47 and an IRR of 12.95%, which when compared with the WACC of 10.48% obtained, shows that the project is not only able to recover the investment, but can also obtain a return and is therefore viable.

Índice	
Introducción.....	8
Definición e identificación del proyecto .....	9
Misión.....	11
Análisis Estratégico .....	13
Análisis Interno .....	13
7's de McKinsey .....	13
Análisis Externo .....	17
PESTEL .....	17
Análisis de la competencia .....	18
Análisis de la demanda .....	22
CAME .....	30
Objetivos iniciales de la empresa .....	30
Objetivos Estratégicos .....	31
Plan Marketing .....	34
Decisiones en relación al producto.....	34
Decisiones en relación al Precio.....	36
Decisiones en relación a la distribución.....	38
Decisiones en relación a comunicación.....	38
Activaciones.....	40
Plan de Operaciones.....	43
Descripción de la instalación y materiales .....	43
Descripción de los procesos clave.....	47
Procesos estratégicos .....	47
Procesos operativos .....	47
Procesos de Soporte .....	48
Proveedores.....	49
Proveedores iniciales: .....	49



Proveedores habituales: .....	50
Plan de Recursos Humanos .....	50
Organigrama .....	51
Reclutamiento y selección del personal.....	54
Tipos de contratos y políticas salariales .....	55
Externalización de servicios.....	56
Cálculo de Salarios Brutos, Seguridad Social y Empresas Externalizadas.....	58
Plan jurídico .....	58
Plan Económico .....	63
Inversión Inicial .....	63
Resultados año 1 .....	64
Resumen de los Escenarios .....	65
Resultados a 5 Años.....	67
Responsabilidad Social Corporativa .....	68
Responsabilidad Social.....	68
Responsabilidad Económica.....	70
Responsabilidad Medio Ambiental.....	70
Cronograma To-Start .....	71
Conclusiones.....	72
Referencias .....	73
Anexos .....	76
Anexo I Redes Sociales Runguate .....	76
Anexo II Redes Sociales 21K Ciudad de Guatemala .....	77
Anexo III Redes Sociales Federación Triatlón de Guatemala .....	78
Anexo IV Redes Sociales Ópticas Deluxe .....	79
Anexo V Redes Sociales Probikes .....	80

Anexo VI Redes Sociales BPN .....	81
Anexo VII Ficha de proceso Inscripción nuevo miembro a ZIAN Endurance .....	84
Anexo VIII Horarios de Entrenamientos ZIAN Endurance .....	88
Anexo X Perfil de puesto Head Coach .....	90
Anexo XII Perfil de puesto Beginner Coach.....	92
Anexo XIII Proceso inscripción Sociedad Anónima en Guatemala online.....	93
Anexo XIV Ingresos y Gastos .....	95
Anexo XV Crecimientos .....	96

## Índice Tablas

1. Tabla 1 PESTEL.....	17
2. Tabla 2 Variables y puntajes a analizar competidores de ZIAN Endurance.....	20
3. Tabla 3 Definición de Variables utilizadas.....	21
4. Tabla 4 Resultados de la comparación de los competidores.....	22
5. Tabla 5 DAFO.....	29
6. Tabla 6 CAME.....	30
7. Tabla 7 Calculo de Salarios Brutos y Seguridad Social.....	58
8. Tabla 8 Inversión Inicial.....	63
9. Tabla 9 Resultados año 1.....	64
10. Tabla 10 Resumen de los escenarios.....	65
11. Tabla 11 Resultados 5 años.....	67
12. Tabla 12 Cronograma To-Star.....	71

## Índice Figuras

1. Figura 1 Business Model Canvas.....	9
2. Figura 2 Perfil del Emprendedor.....	12
3. Figura 3 Buyer Persona Clubes.....	27
4. Figura 4 Buyer Persona Entrenamiento/Conditioning.....	28
5. Figura 5 Inbound Marketing.....	40
6. Figura 6 Plano Instalación.....	44
7. Figura 7 Organigrama.....	51
8. Figura 8 Perfil de puesto Operations Manager.....	53

## **Introducción**

“Ningún jugador es tan bueno como todos juntos”

Alfredo Di Stéfano

Realizar deporte no es una tarea fácil, muchas veces necesitamos a alguien que te motive a entrenar más duro, un compañero que nos acompañe en el sufrimiento del entrenamiento y cuando si tenemos a este compañero y el entrenamiento termina todos se retiran, cada quien tomando un camino distinto.

La empresa se llama ZIAN Endurance se desarrollará en la ciudad de Guatemala, concretamente en la zona 14 capitalina. Contará con dos socios: Jorge García López y Diego García Meza. Será un centro deportivo en donde se integrará el entrenamiento, con una zona fitness y dos clubes uno de running y uno de ciclismo, con dos clubes de los cuales los miembros podrán tener muchas actividades a realizar. Tenemos como filosofía siempre comunicarnos, apoyarnos e incentivar la mejora personal tanto a nuestros miembros de staff como a nuestros miembros/usuarios.

Para determinar la viabilidad del proyecto se ejecutará una fase de estudio, en la cual se analizará el mercado, la viabilidad económica y la estratégica del proyecto. Se optará por tomar como forma jurídica una Sociedad Anónima, permitiendo la incorporación de otros socios con distintos conocimientos que le puedan aportar al proyecto.

La ventaja competitiva principalmente es el hecho que este modelo de negocio no se encuentra en la ciudad de Guatemala, integrando tres deportes como los son el entrenamiento físico, el running y el ciclismo. Crearemos una campaña de marketing clara e interactiva con los futuros miembros, cosa que ninguna empresa ha explotado en la actualidad en Guatemala y teniendo un equipo de profesionales que nos ayudaran a transmitir la filosofía de la empresa con todos nuestros miembros y futuros miembros.

## Definición e identificación del proyecto

ZIAN Endurance, es un centro deportivo que ofrecerá el servicio de entrenamiento/conditioning y contará con dos clubes, uno de running y uno de ciclismo. Para estos clubes se organizarán entrenamientos entre semana y salidas largas los fines de semana.

El Business Model Canvas que veremos en la figura 1 ayudara a tener una imagen inicial de la empresa y poder poner en contexto lo que buscamos el giro de negocio de esta propuesta de empresa.

**Figura 1**

*Business Model Canvas*



*Nota:* Business Model Canvas ZIAN Endurance. Fuente: creación propia.

La idea del proyecto surge desde el deseo Diego García autor de esta propuesta de negocio, de poder ofrecerle a la población guatemalteca un centro deportivo que además de ofrecer servicios de entrenamiento, sea capaz de crear una comunidad a través de la experiencia del usuario a través de planes de entrenamiento especializados de entrenamiento, y los clubes de ciclismo y running. Una de las principales metas es poder alcanzar un gran mercado y lograr los objetivos que se establecen a continuación, fundamentados en su totalidad por el contexto en donde nos encontramos, además del análisis exhaustivo de los factores más influyentes a tomar en cuenta a la hora de plantear la idea.

Antes de la pandemia el sector del fitness estaba teniendo un auge exponencial, en 2019 se obtuvieron ingresos de 32 billones de euros en el mercado estadounidense, siendo este uno de los líderes a nivel mundial y además de los mayores referentes del sector fitness en Latino América y del que Guatemala se ve muy influenciado por. A partir de marzo de 2020, cuando inició la pandemia, muchos centros deportivos tuvieron que cerrar sus puertas, la gran mayoría pensando que sería este cierre sería temporalmente. Como es el caso específico de México y Argentina los establecimientos permanecieron cerrados por 8 meses mientras que en Guatemala por 6 meses. Aunque diversos países adoptaron diferentes medidas, en su mayoría se redujo totalmente la afluencia a los centros deportivos causando una pérdida de ingresos masiva. Tomamos de nuevo como referencia el mercado estadounidense en donde los ingresos disminuyeron un 58% respecto al año anterior, causando así el cierre permanente de muchas grandes cadenas del sector (International Health, Racquet & Sportsclubs Association, 2021).

Aunque en la actualidad se han reducido las medidas de prevención casi en su totalidad, la realidad del sector es distinta y la recuperación durará unos años. Sin embargo, desde que estas medidas empezaron a cambiar, las autoridades permitieron de nuevo la apertura de los centros con normalidad y permitiendo un aforo que roza el 100%, la gente comenzó a tener una respuesta positiva en cuanto a asistencia. Según un estudio realizado por Coprecovid Guatemala a 150 personas, el 51% de estas consideran que tienen menor riesgo de contagio en el gimnasio que en sus actividades rutinarias (Girón, 2020). Así, la mayoría de la gente está retomando

Diego J. García M.

su estilo de vida luego de una larga interrupción, a pesar del riesgo que esto implica, se percibe que es necesaria la vuelta a la normalidad.

### **Misión**

Somos un equipo de profesionales que tiene como motivación inspirar a nuestros miembros, crear planes de entrenamiento funcionales a base de integridad y transparencia, al igual que motivar a todos nuestros miembros a cumplir sus objetivos desde el atleta principiante hasta el profesional.

### **Visión**

Ser el mejor centro deportivo en Guatemala, creando una experiencia deportiva, destacando nuestra filosofía de compañerismo, familia y atención al cliente. De esta manera crear una comunidad deportiva.

### **Valores**

- A. Responsabilidad:** como empresa de servicios tenemos la responsabilidad de ofrecer a nuestros usuarios un excelente servicio, al igual que a todos nuestros miembros de staff, tenemos la responsabilidad de ofrecer un ambiente laboral óptimo para el desarrollo de sus actividades.
- B. Honestidad:** somos una empresa fundada por atletas, queremos garantizar la honestidad y veracidad de nuestros servicios en todos los aspectos, desde administrativo hasta el servicio al cliente.
- C. Respeto:** siempre tratar con respeto a nuestros miembros de staff como a nuestros clientes.
- D. Comunicación:** queremos que todos nuestros miembros de staff puedan tener la motivación de comunicarse sin ninguna restricción, al igual que nuestros clientes estamos dispuestos a escuchar y aprender.

### **Perfil del Emprendedor**

Diego García, es el emprendedor de este proyecto, desde niño ha estado interesado en los deportes, su principal pasión fue el karate, con el paso de los años se fue interesando por el fútbol, pero Jorge García, el segundo socio de este proyecto, le inculcó a Diego García que si algo se empieza se termina logrando así culminar su

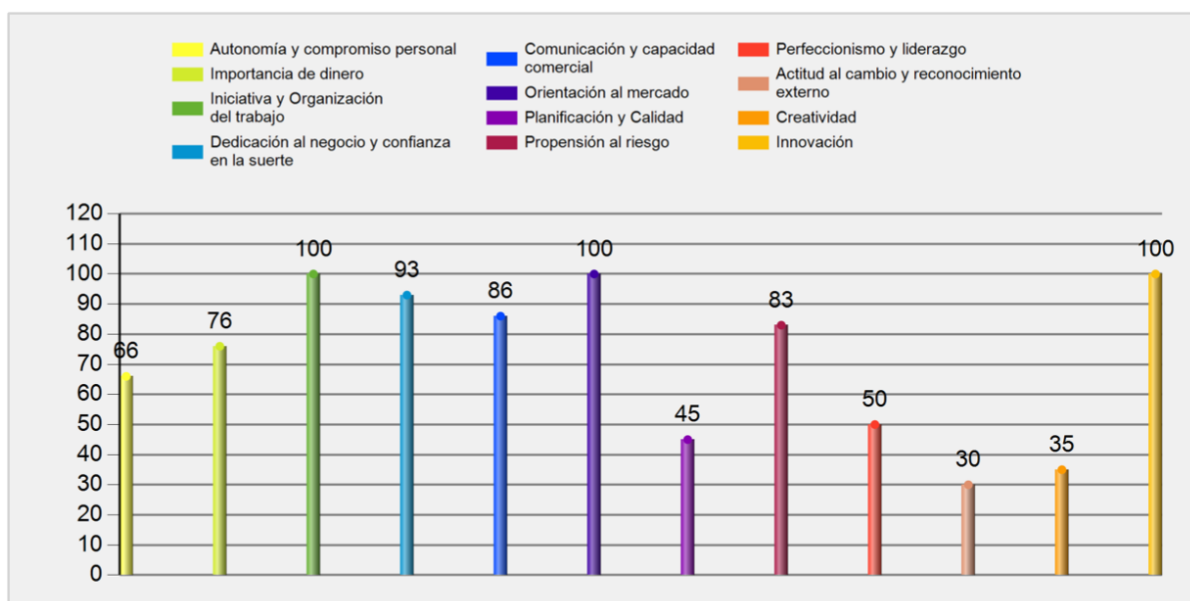
Diego J. García M.

etapa en Karate logrando ser cinta negra. Después de su paso por el karate tuvo un interés por el fútbol, que lo llevó a ser futbolista profesional en Guatemala, a base de responsabilidad, disciplina, determinación y mucho entrenamiento. Con una gran ayuda de sus padres, a pesar de que ninguno de ellos dos tuvieron la oportunidad de culminar sus estudios universitarios, han logrado tener una empresa familiar referente en el comercio en Guatemala. Diego García como hijo tuvo la motivación y la oportunidad de seguir con sus sueños y estudiar en la Universidad Europea, el grado de Gestión Deportiva, que después de 4 años de estudio ha aprendido el potencial que tiene esta industria y más aun con todas las nuevas tendencias que en países Latinoamericanos no se han explotado.

El deporte, se ha convertido en una industria, que está teniendo un gran impacto en la economía mundial. Poder desarrollarse en esta industria es una de las mayores motivaciones de Diego. Hoy 4 años después de haber empezado su recorrido en esta Universidad está realizando su TFG, para llevar a cabo un proyecto en Guatemala. Dicho esto, se ha realizado un perfil del emprendedor que podemos ver en la figura 2, en donde se muestran los puntos fuertes y los puntos a mejorar del emprendedor.

## Figura 2

### Resultado Global Obtenido del Emprendedor



Nota: Resultados Obtenidos de Autodiagnóstico del Emprendedor. Fuente: generado en ipyme.org

Diego J. García M.



Estos resultados muestran que Diego García tiene 3 aspectos en los que sobresale, **“Iniciativa y Organización del Trabajo, Orientación al Mercado e Innovación”** estos aspectos son fundamentales para llevar a cabo un proyecto como este donde se debe planear y pronosticar cada mínimo detalle para garantizar el éxito de un negocio. Destacando la orientación al mercado, factor que es cierto ya que Diego tiene un amplio conocimiento del deporte en Guatemala por su paso como atleta, ahora que ha adquirido conocimiento teórico en el grado gestión deportiva, puede combinar estos dos y poder ser un gran líder en el ámbito laboral.

## **Análisis Estratégico**

### **Análisis Interno**

#### **7's de McKinsey**

1. **Estrategia:** la estrategia es crear una experiencia a través del servicio. La industria del fitness se encuentra en una etapa de transición. Debido a la pandemia del COVID-19 en 2020 todos los centros fitness tuvieron que cerrar, en un ranking realizado por ACSM's Health & Fitness Journal el ranking de tendencias en el fitness en primer lugar se encuentran los entrenamientos online, que era de esperarse por el cierre total en segundo lugar se encuentran los dispositivos tecnológicos “wearables”, en tercer lugar se encuentran los entrenamientos con el mismo peso corporal, en cuarto lugar actividades al aire libre y en quinto lugar entrenamientos HIIT o de alta intensidad (Thompson, 2021).

Sabiendo esto, los planes de entrenamiento grupales estarán enfocados en el peso corporal y HIIT. Por otra parte, contar con los dos clubes de running y de ciclismo que es una excelente estrategia para unir estas prácticas deportivas.

Por último, la estrategia de identidad de marca o filosofía de marca, es crear una comunidad, en donde se incentive el compañerismo, la comunicación y la motivación entre miembros de staff internamente y usuarios. Siguiendo esta filosofía queremos crear una experiencia al usuario, que actualmente en Guatemala no hay. Un centro moderno y alegre donde ofrezcamos unas

instalaciones con un “look and feel” de lujo logrando así atraer a nuestros usuarios.

En conclusión, la estrategia está basada en nuestra filosofía de marca y los servicios para los futuros miembros. Creemos que un contacto cercano con nuestros colaboradores y clientes crea una comunidad más fuerte y que nos ayudará a progresar más rápido en el mercado.

- 2. Estructura:** uno de los pilares sobre los que vamos a enfocar nuestro servicio es que no queremos competir por precio, estamos en un mercado donde hay bastante competidores y todos tienen un precio muy similar. Por lo que la calidad del servicio será el diferenciador, teniendo una clara imagen de lo que queremos proyectar con nuestros futuros miembros, estructuraremos cada uno de nuestros servicios en base a esto.

El personal humano es fundamental para ofrecer nuestros servicios, buscando crear una base sólida de miembros de staff, preparados profesionalmente y motivarlos diariamente a alcanzar sus objetivos y a transmitir nuestra filosofía.

Dentro de esta estructura tenemos que tomar en cuenta a nuestra instalación que es otro aspecto fundamental que nos diferencia de la competencia, ofrecer un centro con todos los detalles modernos y un aspecto lujoso, es una de las características importantes para nuestro modelo de negocio.

- 3. Sistemas:** nuestras plataformas de redes sociales son nuestros principales sistemas, los cuales utilizaremos para captar nuevos clientes, comunicarnos y crear una comunidad sólida.

Web page: debe ser funcional para dispositivos móviles y ordenadores, es el medio donde los miembros harán reservas para entrenamiento grupal e inscripción a actividades de clubes. Al igual que es el medio digital de información de todos nuestros servicios, ubicación, personal, etc.

Facebook: una de las plataformas digitales más utilizadas a nivel nacional, que servirá como punto de información más activo después de la web page con información como cierres por festivos, paquetes, actividades, recapitulaciones de actividades y entrevistas.

Instagram: esta plataforma la utilizaremos para compartir información del día a día, es donde publicaremos, encuestas, datos de interés, actividades que se estén llevando a cabo.

YouTube: es una plataforma digital, que ninguna empresa en Guatemala ha explotado, por esto lo vemos como oportunidad de realizar recapitulaciones de actividades tanto en el centro como con los clubes, entrevistas completas, actividades con atletas profesionales y charlas con expertos del entrenamiento y la nutrición deportiva.

Todas y cada una de estas plataformas digitales deben trabajar en sincronía para que el tráfico de usuarios conozca todas nuestras plataformas e incentivar y establecer la comunidad sólida que queremos crear.

**4. Habilidades:** las habilidades que tendremos como base para nuestra marca son:

Comunicación: una excelente comunicación es vital para que todo proyecto sea exitoso, es uno de nuestros pilares que queremos sostener. Buscando una excelente comunicación tanto internamente como externamente

Creatividad: somos un centro deportivo moderno, que busca gente joven con mucho entusiasmo y sobre todo creatividad en donde todos puedan estar constantemente pensando en nuevas ideas para nuestras plataformas sociales o actividades dentro del centro como con los clubes. Trabajando con creatividad y comunicación nos ayudará a salir de cualquier circunstancia, en equipo y con éxito.

Atención al cliente: creemos que la atención al cliente es un aspecto que hay que tratar con mucha atención y detalle. Tener un staff que no se le pase ningún gesto atención al cliente por alto. Al final los pequeños detalles son lo que marcan la diferencia y con el enfoque de crear esa comunidad que hemos mencionado, así lograremos generar la confianza de los clientes y poder establecernos como marca en el mercado.

5. **Personal (staff):** el personal es una pieza fundamental en este proyecto, son los que nos ayudaran a garantizar el crecimiento y el logro de objetivos, administrativos, financieros y operativos. Esta empresa tendrá un total de 11 personas, que se explicaran a detalle cada uno de los puestos en el plan de recursos humanos. Tenemos que tener en cuenta que el personal debe estar siempre motivado, con un excelente clima laboral, para así poder garantizar nuestro servicio.

6. **Estilo:** somos una empresa joven, moderna, que busca promover la creatividad, la comunicación y el bienestar de todos nuestros miembros. Por eso creemos que todos los comentarios y aportaciones de nuestros colaboradores es fundamental para el buen desarrollo de nuestro negocio.

Por otra parte, tendremos un estilo de dirección en donde habrá estándares altos de atención al cliente y las expectativas de desarrollo personal. Incentivando el crecimiento personal de cada uno de los colaboradores y del grupo.

7. **Valores Compartidos:** los valores compartidos será los que como marca hemos fijado en el apartado anterior, que irán desde transmitirlos entre colaboradores de la empresa a nuestros clientes. Estos son:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Comunicación
- Competitividad

## Análisis Externo

### PESTEL

Con el fin de conocer macro entorno de Guatemala donde se llevar a cabo el proyecto se ha realizado un PESTEL, representado en la tabla 1. Este PESTEL nos dará un acercamiento a cada aspecto que se debe tener en cuenta del entorno y apoyará las decisiones tomadas en todo el trabajo.

**Tabla 1**

#### PESTEL

Perfil PESTEL	FACTORES	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
<b>Político</b>	Ley Nacional para el Desarrollo de cultura física y el deporte decreto 76-97.		X			
	Cancelación y regulación de aforo en eventos deportivos, se ha quitado el aforo limitado.					X
	Elección de cambio de presidencia en Guatemala se realiza el 25 de junio de 2023 año que se plantea llevar a cabo la apertura del proyecto.		X			
	Guatemala ha tenido un puntaje de 25 puntos del IPC, se encuentra en el puesto 150 de 180 evaluados (Ríos, 2022).	X				
	Guatemala está atravesando una época de mucha corrupción en los altos cargos del gobierno (Elías, 2020).		X			
<b>Social</b>	Población de Guatemala: 16,86 millones de habitantes y la capital tiene 3 millones de habitantes				X	
	La brecha social en Guatemala es bastante amplia (OXFAM International, s.f.).		X			
	Población entre 20 y 44 años son las más grandes a nivel nacional (AGN, 2021).					X
<b>Tecnológico</b>	7,36 millones de habitantes guatemaltecos tienen acceso a internet (Shum, 2021).					X
	Existen 9,23 usuarios activos a redes sociales vía teléfonos móviles (Shum, 2021).				X	

	Facebook es la plataforma digital más utilizada a nivel nacional con 8,5 millones de usuarios, con un 66,1% de potencial en promoción de marca				X	
<b>Ecológico</b>	Desechos de materias químicas, físicas y biológicas por grandes empresas y personas individuales en ríos, lagos y mares, contaminan y afectan la calidad del agua en Guatemala (2015, AGG).			X		
<b>Legal</b>	Código de Comercio de Guatemala				X	
	Código de trabajo				X	

*Nota:* PESTEL del entorno de Guatemala. Fuente: elaboración propia.

### **Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia a nivel nacional es un aspecto muy necesario, para lograr identificar a los competidores directos, secundarios e indirectos. De esta manera tendremos un panorama claro del mercado al que estamos ingresando e identificar el punto de acceso más adecuado para nuestro centro con el fin de establecer una estrategia clara y efectiva.

Guatemala se distribuye en 22 departamentos, al centro de la república se encuentra la capital, la ciudad de Guatemala, que está distribuida en 25 zonas, designadas según un orden numérico. Según el censo poblacional de Guatemala, la ciudad capital cuenta con un aproximado de 3.015.081 habitantes, de los cuales un 51,93% son mujeres y un 48.07% son hombres y la edad promedio es de 29 años (Instituto Nacional de Estadísticas Guatemala, s.f.). En la actualidad, la zona 14 es una de las más cotizadas para vivir ya que cuenta con una gran variedad de servicios y equipamientos. Así, en los últimos años esta zona ha sido identificada por las grandes corporaciones como oportunidad de inversión y desarrollo urbano. En concreto ha provocado que empresas importantes dentro del sector del fitness quieran establecer sus centros aquí.

El centro ZIAN Endurance, estará ubicado específicamente en la zona 14 ya que además de haberse catalogado como una zona de mucho crecimiento urbano, está caracterizada por que sus habitantes tienen un poder adquisitivo medio/alto. Sin

Diego J. García M.

embargo, debemos ubicarnos en el contexto actual de la cultura deportiva en Guatemala, pues más allá de la zona 14, esta realidad tiene un crecimiento importante a nivel nacional.

El Ministerio de Cultura y Deporte y la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala (CDAG) son los principales actores dentro de este problema. El presupuesto actual para el deporte es de 54,6 millones de euros (CDAG, s.f). pero debido a la corrupción no se destina lo necesario al desarrollo y preservación de centros deportivos públicos ni a la investigación de hábitos deportivos de la población guatemalteca (Hernandez, 2018). Actualmente los ciudadanos guatemaltecos solo cuentan con 4 centros deportivos públicos, Parque Erick Barrondo, Campo Marte, Gerona y Campos del Roosevelt, los cuales no se encuentran las mejores condiciones para la práctica deportiva.

Así, la privatización de la práctica deportiva es cada vez mayor en la Ciudad de Guatemala, en concreto en zona 14 solo existen tres centros deportivos de carácter privado, y ninguno de carácter público. Futeca Sport Club, Cross Endurance y F45 Training, son los principales centros deportivos en esta zona, que consideramos de gran afluencia del público potencial al que nos dirigimos. Cada uno cuenta con su propio modelo de negocio, y canales de alcance que se extienden a las distintas plataformas digitales, como lo son redes sociales y páginas web. Se ha de recalcar que hoy en día el contar con herramientas digitales potentes, es una característica diferenciadora que permite un servicio integral para el usuario final, garantizando su satisfacción y la oportunidad de establecer relaciones duraderas, además de flexibilidad y adaptación en entornos volátiles. Según estadísticas recientes de la evolución de las redes sociales en Guatemala, se establece que la mayoría de las marcas de diferentes sectores, no hacen una correcta gestión de estas herramientas y son incapaces de conseguir conectar con su cliente potencial, a pesar de que el 40.2% de la población guatemalteca sean usuarios de esta (Gándara, 2022). Aspecto a tomar en cuenta y enfocarnos en tener unas plataformas digitales que nos diferencien de la competencia.

Si bien es cierto, Futeca Sport Club es el centro deportivo más grande a nivel nacional. Cuenta con canchas de fútbol para alquiler en diferentes zonas del país, al igual que 6 grandes gimnasios en toda la zona de la capital, luego Cross Endurance y F45 training son centros mucho más pequeños en dimensión y alcance. Estos últimos tienen aproximadamente 3 años de estar operando, sus instalaciones son de dimensiones medianas, locales de 300 metros cuadrados máximo. Ambos centros tienen precios similares y realizan competiciones privadas para sus usuarios con el fin de fomentar la cultura deportiva a nivel competitivo.

Para poder identificar a cada uno de los centros deportivos y sus características realizaremos un análisis en las siguientes tablas: en la tabla 2 vamos a poder encontrar las variables a tomar en cuenta para evaluar cada centro deportivo y el puntaje que se le dará dependiendo de las capacidades de cada uno. Ayudándonos a evaluar los puntos fuertes de cada competidor y los puntos débiles para así idear la mejor propuesta que nos diferenciara de los competidores principales de ZIAN Endurance.

**Tabla 2**

*Variables y puntaje a analizar de competidores de ZIAN Endurance*

Puntaje	1 punto	3 puntos	5 puntos
<b>Variables</b>			
<b>Tamaño</b>	Pequeño	Mediano	Grande
<b>Servicios</b>	(1-3)	(4-7)	(7+)
<b>Cuota/precio (x 3 meses)</b>	(80€+)	(40€ - 80€)	(1€ - 40€)
<b>Marketing</b>	Bajo	Medio	Alto
<b>Comunicación Redes sociales</b>	Baja	Media	Alta
<b>Servicios extra</b>	(0-2)	(3-4)	(5+)



*Nota:* Variables de análisis con sus valoraciones. Fuente: creación propia.

En la tabla 3 podemos se definirán las variables que se han elegido, esenciales para poder diferenciar ZIAN Endurance de la competencia. Cabe resaltar que, en el apartado de Servicios, Cross Endurance es el único que ofrece el servicio de “pista de atletismo”, aspecto que los diferencia.

Queremos evaluar los servicios extra ya que contaremos con dos clubes que estos dos competidores no cuentan y así identificar si estos ofrecen un servicio extra a parte del entrenamiento. Evaluamos la comunicación en redes sociales ya que es un tema que queremos explotar manteniendo una comunicación más cercana con los miembros, siendo capaces de generar un impacto y ganar la confianza de los mismos.

**Tabla 3**

*Definición de las variables utilizadas para la comparación entre centros*

Variable	
<b>Tamaño</b>	Estamos comparando 3 centros deportivos referentes en el mercado por lo que tener una comparación en tamaño es importante.
<b>Servicios</b>	Relacionado con el punto anterior, la cantidad de servicios comparado con el tamaño es importante para ver la capacidad que se puede tener.
<b>Cuota/precio</b>	Los precios en Guatemala son muy competitivos, entonces el competir por precio puede ser un error.
<b>Marketing</b>	Actualmente con toda la tecnología y la capacidad de transmitir información el marketing no solo en redes sociales es importante.
<b>Comunicación Redes sociales</b>	Las redes sociales tales como Facebook e Instagram son una de las más utilizadas entre la población guatemalteca.
<b>Servicios extra</b>	Están relacionados con el tamaño ya que mientras más tamaño se pueden ofrecer muchas más actividades, esta variable es lo que diferencia a cada centro de los demás

*Nota:* Descripción de las variables elegidas. Fuente: creación propia.

En la tabla 4 se realizó la comparación de cada uno de los centros, asignándole un porcentaje a cada variable para determinar su importancia, respecto a nuestra  
Diego J. García M.

propuesta. Podemos ver que Futeca es el centro más completo, esto se debe a que es uno de los centros más grandes que cuentan inclusive con muchas otras sedes. Cross Endurance es el centro que más se asemeja a ZIAN Endurance, por lo que es el competidor principal. Con las diferentes estrategias, se puede posicionar a ZIAN Endurance en un buen lugar en el mercado y así poder competir con Cross Endurance y demás centros.

**Tabla 4**

*Resultado de comparación entre competidores directos*

Variables	(%)	Futeca		Cross Endurance		F45 Training	
		Valoración	Resultado	Valoración	Resultado	Valoración	Resultado
<b>Tamaño</b>	10%	5	0,5	3	0,3	1	0,1
<b>Servicios</b>	25%	5	1,25	1	0,25	1	0,25
<b>Cuota/Precio</b>	25%	1	0,25	1	0,25	1	0,25
<b>Marketing</b>	10%	3	0,3	3	0,3	1	0,1
<b>Redes Sociales</b>	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
<b>Servicios Extra</b>	20%	5	1	1	0,2	1	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,6</b>		<b>1,6</b>		<b>1,2</b>

*Nota:* Resultado de la comparación entre centros. Fuente: creación propia

### **Análisis de la demanda**

ZIAN Endurance es una empresa de nueva creación, que buscare posicionarse en un mercado competitivo, para esto es necesario tener en cuenta los servicios ofrecidos por los competidores que lo pudimos observar en el apartado anterior y ahora analizaremos cual es la demanda real de nuestro servicio.

Tenemos que tener en cuenta que en Guatemala el fútbol es el deporte más popular, sin embargo, por diferentes decepciones de la selección de futbol guatemalteca y el bajo nivel competitivo de la liga nacional de futbol, ha disminuido el interés por esta práctica deportiva, impulsando otros deportes en los cuales se encuentra el ciclismo, el running, incluso la musculación y el entramiento funcional (Raffo, 2021). La pandemia ha aportado al crecimiento en el interés por deportes como el running y el ciclismo. Estos han tenido un crecimiento exponencial, después de la pandemia que son ahora opciones para disfrutar del tiempo al aire libre y las personas han optado por convertirlo en un estilo de vida.

Dicho esto, ZIAN Endurance integrara estas 3 prácticas deportivas (musculación/entrenamiento funcional, running y el ciclismo), dirigiéndose a un perfil de usuario bastante amplio, desde aquellos que se están aventurando en estas prácticas deportivas, hasta aquellos que tienen metas específicas como: realizar maratones, triatlones o simplemente alcanzar un estado físico en concreto.

Con horarios para entrenamientos grupales y horarios libres para los miembros que quieran entrenar por su cuenta, siempre bajo la supervisión de profesionales del entrenamiento, entre semana ambos clubes tendrán entrenamientos por las mañanas y por las tardes, los fines de semana se realizaran salidas largas. Estos tres servicios se complementarán entre sí. Siendo esta explicación una idea general de lo que se ofrecerá para así determinar nuestro público objetivo al que nos queremos enfocar. La explicación detallada del servicio se describirá en el plan de marketing en el apartado de decisiones en relación al producto y en decisiones en relación al precio.

Existe una carencia importante de estadísticas sobre hábitos deportivos, estadísticas prácticas deportivas, no ha sido posible encontrar una base de datos que provea esta información, debido a esto se ha optado por realizar un análisis de los actores de nuestro servicio, desde los stakeholders hasta el core target de nuestro servicio.

**Stakeholders** de nuestro modelo de negocio serán todas esas personas que estén interesadas en el deporte, ya sean empresas que puedan convertirse en nuestros proveedores, inversores que estén dispuestos a formar parte de este proyecto y

personas individuales a las que les guste la práctica deportiva, que estén en busca de un centro donde realizar deporte o un mínimo de interés por el deporte. Sin embargo, es un panorama amplio que se irá acotando a medida que vamos avanzando en los actores más influyentes.

**Audiencia Potencial:** la audiencia potencial son todas aquellas personas que ya practiquen deporte, sin importar que deporte, cuando lo practican ni donde lo practican.

**Audiencia General:** nuestra audiencia general son todas aquellas personas que acudan al gimnasio, practiquen running o ciclismo, ya sea por cuenta propia o en otros centros deportivos o clubes.

**Audiencia Directa:** nuestra audiencia directa son las personas que realicen la práctica deportiva que nosotros ofertamos, que estén en búsqueda de un centro donde practicarla o actualmente se encuentran en otros clubes y estén pensando en el cambio de centro por una mejor oferta, mejor calidad u otros motivos que podamos satisfacer.

**Core Target:** para explicar el core target es necesario mencionar que existirán 4 tipos de miembros:

### **Entrenamiento/Acondicionamiento**

·Miembros exclusivamente de entrenamiento en el centro.

### **Club de Running:**

·Miembros Running club + acondicionamiento/entrenamiento.

### **Club de Ciclismo**

·Miembros Club de ciclismo + acondicionamiento/entrenamiento.

### **Todo incluido**

- Miembros que estén interesados en pertenecer a todos los servicios de nuestro centro.

Según el informe de IHRSA (International Health, Racquet & Sportclub Association) existen una cantidad de 109.200 usuarios de centros fitness en Guatemala, un total de 440 gimnasios en toda la extensión de la república. Este mercado está facturando alrededor de 25,7 millones de euros anualmente y se considera que es un buen momento para entrar en este mercado de gimnasios boutique o estudios, ya que como bien lo dice Eduardo Navas (2020), uno de los propietarios de las dos grandes cadenas de gimnasios en Guatemala, *“Ya no queda tanto mercado para gimnasios grandes. Hay buena oferta en ese segmento, de modo que vamos a enfocarnos en estudios pequeños”*.

Ya que ha sido difícil la recolección de datos por parte de anuarios estadísticos, decidimos realizar una investigación tomando como referencia las redes sociales de empresas, federaciones y blogs de running y ciclismo en Guatemala, pues son estos los que abarcan la audiencia que intentamos captar.

**Run Guate** es un blog para corredores, donde se anuncian todos los eventos que se realizan en la ciudad. Además, promocionan atletas que van a las carreras más importantes a nivel mundial: Maratón de Boston, Maratón de Berlín, Maratón de Chicago, etc. Al igual, promocionan otros eventos como trail running, eventos de bicicleta de montaña, etc. Tienen una comunidad bastante grande alcanzando un total de 11,3k seguidores, que podremos ver su perfil de Instagram en el Anexo 1.

**La 21K Ciudad de Guatemala**, es una de las carreras de running más importantes de la ciudad de Guatemala tiene un interés del público bastante grande con un total de 101K seguidores en Facebook que es la red social donde tienen más audiencia y en la última edición asistieron alrededor de 14 mil corredores, anexo 2 para ver sus redes sociales.

**La Federación de triatlón de Guatemala** es una de las que más se está enfocando en promover el deporte y realizar eventos deportivos, más allá de solo informar. Tienen una audiencia de 13k seguidores en Facebook que al igual que la media

maratón de Guatemala es la red social con más repercusión, anexo 3 para ver sus redes sociales.

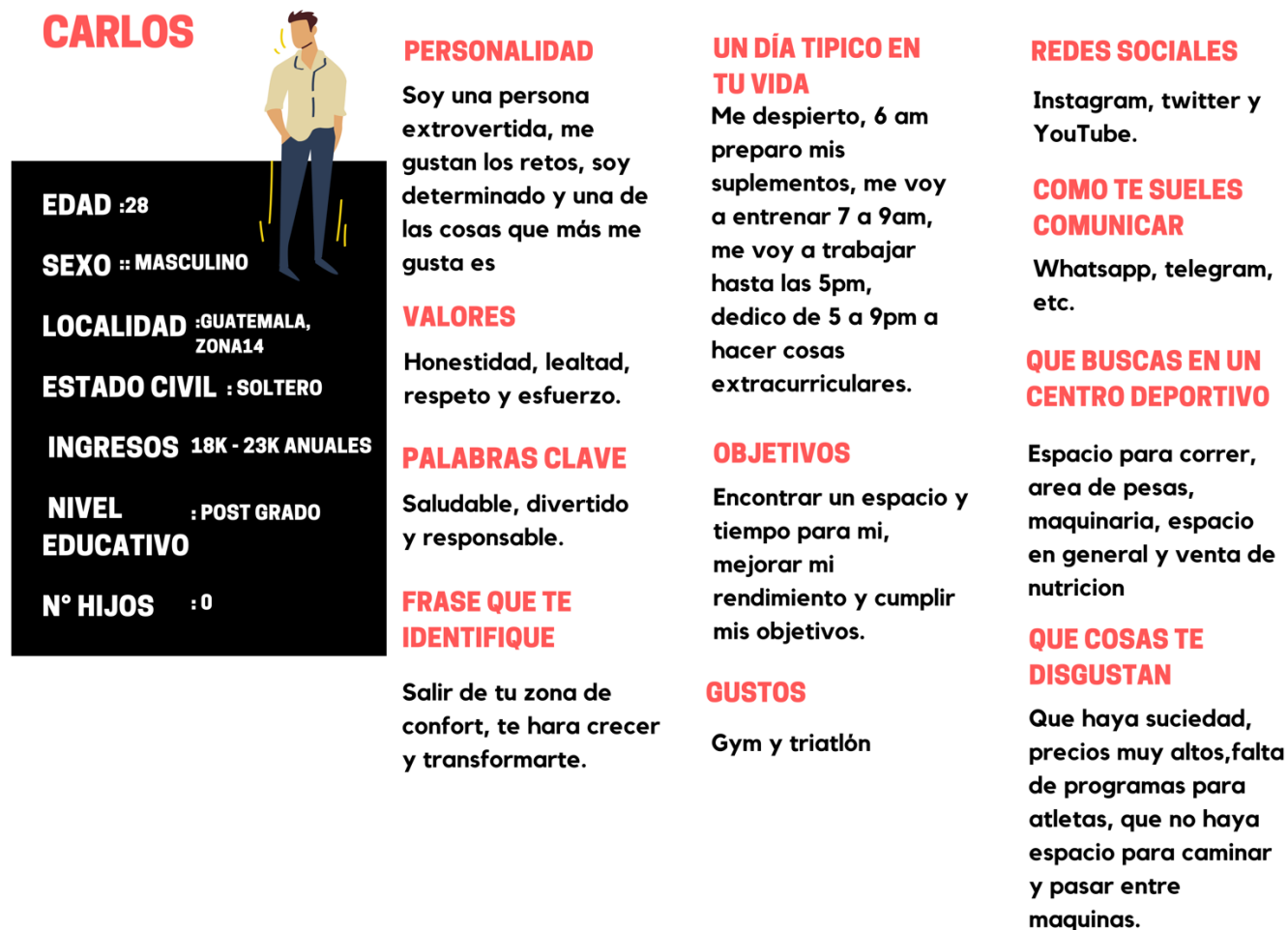
Por último, existen dos empresas privadas en el ámbito del ciclismo. En primer lugar, esta **Ópticas Deluxe** es una empresa tal y como dice su nombre, empezó como una óptica, pero que desde hace muchos años ha apostado por el ciclismo, creando un equipo de ciclismo que compite a nivel nacional, centroamericano y sudamericano. Su presencia en redes sociales está aumentando y cuentan con una audiencia en Facebook de 11k seguidores. Recientemente han llevado a cabo la organización de muchos eventos, el último en concreto fue un critérium. Esta es una competición no oficial, pero en donde compiten deportistas de un nivel medio/alto. Anexo 4 para ver redes sociales.

Segundo, la tienda de ciclismo **Pro Bikes** que a pesar de que su enfoque principal sea el modelo de tienda de artículos relacionados al ciclismo, cuentan con un club de ciclismo de mujeres. Además, organizan muchos eventos recreativos, como rodadas en bicicleta de carretera y aventuras en bicicleta de montaña. Cuentan con una audiencia de 33k en Facebook anexo 5 para ver sus redes sociales.

Como podemos observar existe un mercado al cual enfocarnos, lastimosamente no existe el apoyo ni el interés por las entidades públicas en crear estadísticas, ni anuarios deportivos para potenciar a empresas privadas que tienen el deseo de promover el deporte en Guatemala y pasar de ser un país solo asiste a juegos olímpicos a participar, sino que asiste a competir. El público que está realizando esta práctica deportiva es un público joven, entre los 22 y los 48 años, decidiendo así realizar un buyer persona con características específicas de un cliente tipo de los clubes de running y ciclismo y un perfil detallado de características específicas de un cliente tipo de el servicio de training/conditioning, que podemos observar en la figura 3 y 4 respectivamente.

### Figura 3

Buyer persona: cliente clubes



Nota: Buyer Persona Clubes. Fuente: creación propia.

## Figura 4

Buyer persona: cliente centro entrenamiento



Nota: Buyer Persona Entrenamiento. Fuente: creación propia.



## DAFO

Después de evaluar a los competidores se ha decidido realizar un DAFO que es una herramienta de análisis interno y externo para destacar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades acompañado de un CAME siendo estas dos herramientas complementarias, las cuales vamos a poder ver en la tabla 5 y 6 respectivamente.

**Tabla 5**

### DAFO

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto/Capital limitado por ser una empresa de nueva creación.</li> <li>• Marca nueva, no existe la confianza de los usuarios hacia ZIAN Endurance.</li> <li>• Existen 2 cadenas de gimnasios grandes en Guatemala, Fitness One y Futeca Sport Complex.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre por situación sanitaria de pandemia COVID-19</li> <li>• Guerras a nivel mundial, que puede aumentar la probabilidad de escasez de algún producto necesario.</li> <li>• El competidor directo ha abarcado un lugar muy importante dentro del mercado.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de gimnasio innovador en el mercado guatemalteco.</li> <li>• El emprendedor cuenta con uno de los socios que tiene un excelente récord crediticio, por lo que los tipos de interés para el préstamo serán bajos.</li> <li>• El emprendedor tiene un gran recorrido en el deporte en Guatemala, conoce el mercado, como se maneja y a personas dentro del mismo.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel mundial la industria del ciclismo y running está creciendo exponencialmente.</li> <li>• La zona donde se llevará a cabo está teniendo un desarrollo inmobiliario importante.</li> <li>• Llevar a cabo sesiones informativas, con atletas, profesionales del entrenamiento, de la nutrición, y rehabilitación.</li> <li>• Activaciones en conjunto con otras marcas que estén buscando el fomento del deporte.</li> </ul>

*Nota:* DAFO de la Empresa. Fuente: creación propia.

## CAME

**Tabla 6**

CAME

<p><b>Corregir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar muy bien una de las fortalezas que es el aspecto de los tipos de interés, para lograr encontrar unas buenas tasas con el banco y crecer a partir de la deuda con el préstamo.</li> <li>• Crear una campaña de marketing potente dirigida al público objetivo.</li> <li>• Concepto de gimnasios muy nuevo, existe cierta incertidumbre de poder perdurar en el tiempo.</li> </ul>	<p><b>Afrontar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar al corriente de toda la normativa de la actualidad respecto a los aforos, horarios para lograr adaptarnos a lo que este sucediendo.</li> <li>• Debemos tener varias opciones de proveedores si en algún caso uno de nuestros proveedores tiene inconvenientes.</li> <li>• Buscar garantizar un servicio estable con todas las necesidades de los clientes, cumpliendo un estándar de calidad para introducirnos y posicionarnos en el mercado.</li> </ul>
<p><b>Mantener</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser los pioneros en este concepto de centro deportivo, estar en constante innovación y al corriente de las nuevas tendencias para lograr adaptarse a las necesidades de los usuarios.</li> <li>• Crear unos estándares de calidad altos, para que la competencia no se le haga tan fácil copiar nuestro modelo.</li> <li>• Utilizar ese conocimiento del mercado, para lograr hacer un equipo en conjunto con todos los colaboradores para ofrecer un excelente servicio y hacernos un espacio en el mercado.</li> </ul>	<p><b>Explotar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un centro con bases sólidas capaces de cumplir estándares de calidad desde un comienzo y siempre buscando el bienestar del socio/cliente.</li> <li>• Obtener recomendaciones de gente especializada en el desarrollo de la zona, para localizar el centro en un punto estratégico y efectivo para lo que se busca ofrecer.</li> <li>• Llevar a cabo actividades, como las charlas con atletas profesionales, con expertos del entrenamiento, de la nutrición, etc. desde el principio para lograr una base sólida en la confianza de los usuarios.</li> <li>• Encontrar empresas que busquen el fomento del deporte y realizar eventos/actividades con estas, donde estén presentes los valores y el propósito de la marca</li> </ul>

*Nota:* CAME de la Empresa. Fuente: creación propia.

### Objetivos iniciales de la empresa

Uno de los objetivos iniciales es tener encontrar un equipo de 10 candidatos cualificados para cubrir los puestos necesarios, antes de la apertura y poder poner en Diego J. García M.

marcha el proyecto. Se necesita de equipo de staff sólido donde cada uno persiga el crecimiento personal, a base de compañerismo, comunicación, trabajo en equipo y juntos establecer la marca como el principal centro deportivo en Guatemala.

## **Objetivos Estratégicos**

- 1. Tener 100 miembros inscritos, a los 6 meses de operación:** el objetivo de esto es analizar si nuestro servicio ha sido aceptado por el público al que nos dirigimos, si nuestras estrategias de marketing han sido efectivas y si la retención de miembros esta funcionando.

Al cabo de 6 meses de estar operando el proyecto, se evaluará la cantidad de miembros que tenemos hasta ese momento, el cual debe ser de 100 + miembros, si esto se ha logrado seguir las estrategias que se han estado utilizando para seguir captando nuevos usuarios y en caso no se haya llegado la meta re evaluar los métodos de captación de clientes y reestructurarlos.

- 2. Tener un mínimo de 25 socios por club:** ZIAN Endurance tendrá dos clubes, queremos atraer a personas interesadas en los deportes al aire libre, que estén en búsqueda de realizar esta práctica con más gente en un ambiente seguro de dinámico.

Al cabo de 7 meses debemos de tener mínimo 25 miembros por club, de no alcanzar esto se deberá reestructurar la estrategia de marketing y de comunicación para así ganar mercado.

- 3. Al paso de 1 año de operación celebrar un evento a nivel nacional:** al ser un mercado competitivo debemos de enfocarnos en estar en ojos de todos los usuarios potenciales.

Debido a esto se ha planteado el objetivo que después de un año de operación, tenemos que organizar un evento tipo competición, ya sea de running o ciclismo en donde cualquiera pueda participar, no solo exclusivamente los

miembros del club, de esta manera lograremos incentivar el sentimiento de competencia en nuestros miembros y lograremos captar a nuevos clientes al ver nuestra organización.

Este evento lo debemos promocionar en todas nuestras plataformas sociales y lograr promocionarlo en blogs como runguate, trabajar de la mano con ópticas Delux y conseguir algún patrocinador de bebidas energéticas o de suplementos deportivos.

### **C/P (1 año)**

1. **50 miembros inscritos en los primeros 2 meses:** al finalizar el segundo mes de después de la apertura debemos haber alcanzado un número de 50 miembros inscritos en el centro deportivo, este objetivo irá de la mano con las activaciones propuestas en el plan de marketing, las cuales se enfocan en captar miembros antes de la apertura del centro.
2. **Alianza estratégica con programa de televisión:** la Redfit es un programa de televisión y radio en donde realizan entrevistas a atletas, tienen secciones de entrenamiento funcional durante el programa, promueven el estilo de vida fitness a nivel guatemalteco.

Creemos que sería una buena opción poder formar una alianza estratégica en donde les demos un espacio de filmación para sus entrevistas, para la filmación de sus entrenamientos, en ocasiones filman entrevistas en restaurantes y los entrenamientos en locaciones no adecuadas o no específicas de deporte, a cambio de promoción en el canal de televisión y radio.

3. **Ampliar la cartera de servicios en los clubes:** al comienzo los clubes contarán con un único nivel de dificultad para los miembros, en donde se acoplarán los entrenamientos para que todos los usuarios puedan realizar los entrenamientos, sin importar su nivel competitivo o estado físico.

Con el fin de aumentar la satisfacción de los usuarios, al cabo de 8 meses de operación, se evaluará la opción de habilitar 1 nuevo nivel en cada club. Nivel intermedio y Nivel avanzado para que los usuarios más preparados puedan disfrutar de un entrenamiento con un punto de mayor dificultad.

Esto ayudara no solo a mejorar la satisfacción de los usuarios, sino a motivarlos a poder completar entrenamientos del nivel avanzado. Aumentando así la fidelidad de los clientes y su disposición de recomendación de nuestro centro deportivo.

### **Mediano plazo (2-5 años)**

- 1. Tener una base sólida de usuarios en redes sociales:** Futeca cuenta con 18.7k seguidores en su red social de Instagram y Cross Endurance cuenta con 2,359 seguidores en Instagram.

Realizando campañas en redes sociales, con interacción de los usuarios y buscando incrementar el engagement de nuestra comunidad al cabo de 2 años tenemos que llegar a 5k seguidores y en YouTube que es una plataforma que queremos explotar, ya que ninguna empresa de la competencia lo hace, tenemos que tener como mínimo 2.300 suscriptores.

- 2. Organizar fin de semana fitness, con atleta profesional:** al cabo de 2,5 años de operación organizar un fin de semana fitness en donde se invitarán a 2 atletas de preferencia 1 runner o un ciclista y un entrenador.

Esta actividad se llevará a cabo en las instalaciones en donde en un día se realizará una charla por la mañana que se hablaran de temas en específico del entrenamiento de las distintas disciplinas. Luego se hará un pequeño tiempo de convivencia donde habrá aperitivos, seguido de esto se realizará una sesión de entrenamiento dirigida por el atleta. El día siguiente se tendrá la misa dinámica solo que con diferente atleta o entrenador.

Esto se hará con el fin de aumentar la fidelidad de nuestros miembros y aumentar el interés de futuros miembros en formar parte de ZIAN Endurance.

## **Plan Marketing**

La demanda de los usuarios hacia los centros deportivos, cada vez es más exigente. No solo buscan un lugar donde realizar práctica deportiva, sino esperan que la oferta sea variada, que los miembros de staff tengan una actitud muy dinámica, que el aspecto del lugar sea óptimo para sacarse fotos y subirlas a sus redes sociales.

Basándonos en estos aspectos, se ha decidido identificar centros que tengan estas características, que estén ya operativos en países referentes en el mercado de centros deportivos, encontrando ejemplos como: Truecycle.es, Grit BXNG, TRIB3, BXR London. A pesar de que estos ofrecen diferentes ofertas deportivas, comparten las características del feel and look que queremos transmitir en ZIAN Endurance y así poder ofrecer a parte de una oferta deportiva de calidad, una experiencia para el usuario que lo motive a formar parte de nuestro centro.

## **Decisiones en relación al producto**

El complejo ZIAN Endurance será un gimnasio de última generación, con maquinaria nueva, sistema de luces led y audio para toda la instalación, un aspecto arquitectónico moderno y con decoración que genere la sensación de un centro de lujo.

El centro estará dividido en 8 áreas: comenzando por el área de recepción que será el primer punto de contacto de los miembros o futuros miembros con el centro. Seguido de esto se encontrará el stand donde estará toda nuestro merchandising a la venta, seguido de un área de sofás donde los miembros pueden esperar al horario de su entrenamiento o al salir. Al final de esta zona tendremos un smoothie bar, en donde ofreceremos una cantidad de 10 batidos especiales, creados por el equipo de ZIAN Endurance, pensando siempre en las diferentes necesidades de nuestros usuarios, respecto a alergias, intolerancias y otras limitaciones a ciertos alimentos. Serán batidos 100% naturales se pueden tomar para antes de realizar un entreno matutino o después de entrenar, con proteínas vegetales, mezclas de diferentes frutas, lácteos y frutos secos. Estas áreas se encontrarán en un espacio abierto que nos ayudara a fomentar la comunidad ZIAN Endurance y que nuestros miembros puedan convivir antes y después de sus entrenamientos tanto con los entrenadores como entre miembros.

Seguido de estas zonas se encontrarán unos tornos de acceso exclusivamente para los miembros que dirigirá a los vestuarios, los cuales estarán equipados con área de zona seca y zona húmeda, al salir de los vestuarios nos encontraremos con un área de transición entre vestuarios y zona fitness.

La zona fitness, tendrá unas dimensiones de 230 metros con capacidad máxima de 45 usuarios. Se dividirá en 3 zonas: área de cardio: equipado con cintas y remos, la zona de fuerza: que estará equipada con pesas y kettlebells. Por último, la zona de acondicionamiento (zona libre): que será un área equipada con pasto artificial en donde se pueden realizar sprints, abdominales, ejercicios de HIIT y entrenamientos funcionales. Cada una de las zonas estará ubicada estratégicamente para que, a la hora de realizar las clases grupales se tenga una dinámica activa pero que no limite a nuestros miembros durante horarios libres, es decir que ninguna zona interfiera con la otra.

Los entrenamientos grupales en la instalación serán liderados por entrenadores especializados, que sean los mejores del sector, los escogeremos personalmente, con una serie de requisitos que hablaremos en el apartado de recursos humanos, pero cabe mencionar que deben estar formados profesionalmente en la industria. Dándoles la misión y los estándares de calidad de enseñar, entrenar y diseñar una experiencia de entrenamiento agradable para todos nuestros miembros. Se utilizará el concepto de discoteca al 100%, en donde la iluminación y música son protagonistas, y estarán sincronizadas para el tiempo e intensidad de la sesión. Además, se utilizará un aroma específico en todo el centro para así lograr que nuestros miembros y todas las personas que visiten nuestra instalación se queden con ese aroma.

Por último los clubes de running y ciclismo prácticamente de la misma manera, tendrá un entrenador/atleta con la formación necesaria para poder ejercer como entrenador. Diseñando programas semanales, con 2 salidas durante la semana y una salida larga el fin de semana. Estos entrenamientos se intercalarán entre días para que los miembros que escojan el paquete "Todo incluido", puedan disfrutar de todos nuestros servicios.

Todo el complejo y actividades estarán diseñados siempre para ofrecer una experiencia al miembro. Buscando que nuestro servicio de la sensación de lujo y moderno, que este sea “instagrameable” y que nos ayude como método de promoción de nuestro centro. Es por esto que hemos decidido apelar a todos los sentidos a todos los sentidos, no solo el de la vista en cuanto a cómo se proyecta el espacio, sino al sentido del oído, del gusto e incluso del olfato.

### **Decisiones en relación al Precio**

Actualmente en Guatemala hay una cantidad de 16,86 millones de habitantes según datos extraídos la consultora LKS la pirámide social está construida con la base que es la población más vulnerable del país y los tres picos al tope de la pirámide que sean catalogados como clase A, B y C1, representando en total un 7,7% de la población guatemalteca que en donde la clase A obtiene un ingreso promedio al mes arriba de los 11.000 euros, la clase B arriba de los 6.500 euros y la clase C1 obtiene una renta promedio de 2.800 euros (Calderón, 2018). Siendo esto una población aproximada de 1.9 millones de personas, de las cuales reducimos el número utilizando los datos anteriormente mencionados, del estudio IHRSA, en donde se estima que existen un total de 109.000 usuarios activos en centros deportivos y teniendo en cuenta que la penetración del mercado es el 0,70% (Calderón, 2018). Con estos datos se logró determinar nuestro público objetivo, el cual representamos en el buyer persona anteriormente mencionado, tenemos que tener en cuenta que esta herramienta es una representación muy detallada del cliente más típico dentro de nuestro público target.

La zona donde estará ubicado nuestro centro es una zona de alta plusvalía y de mucha inversión. En donde ya se encuentran otros competidores con unos precios muy similares entre sí. Por lo que competir con otros centros con una estrategia de precios es una manera errónea de consolidarnos en el mercado, por eso creemos que debemos enfocarnos al 100% en que la diferenciación de nuestro centro sea la calidad del servicio ofrecido, crear una comunidad fuerte en redes sociales y el valor agregado de nuestras instalaciones mencionado anteriormente.



A pesar de proponer una temática de lujo en nuestro centro queremos recalcar que no será un centro excesivamente caro. Con los diferentes precios del mercado que hemos visto en el “*análisis de la demanda*” podemos proponer precios llamativos para nuestros futuros miembros.

Existirán 4 tipos de miembros:

- 1. Entrenamiento/Acondicionamiento:** 87 euros mensuales. Miembro exclusivamente de entrenamiento en el centro y con acceso ilimitado.
  - Estos miembros tendrán de regalo 1 smoothie mensual y 10% de descuento en merchandising.
- 2. Club de Running:** 50 euros mensuales. Miembro Running club + acondicionamiento/entrenamiento con un número limitado de 5 entrenamientos grupales al mes.
  - Estos miembros tendrán de regalo una t-shirt exclusiva del club y 2 smoothies mensuales.
- 3. Club de Ciclismo:** 55 euros mensuales. Miembro Club de ciclismo + acondicionamiento/entrenamiento, con un número limitado de 5 entrenamientos grupales al mes.
  - Estos miembros tendrán de regalo maillot exclusivo del club y 2 smoothies mensuales.
- 4. Todo incluido (All-In):** 120 euros mensuales. Miembro que esté interesado en utilizar todos los servicios de nuestro centro, entrenamiento y clubes sin límite.
  - Estos miembros tendrán de regalo ambas equipaciones exclusivas de los clubes, 4 smoothies mensuales y 10% de descuento en merchandising.

**Smoothie Bar:** los batidos tendrán un precio individual de 5 euros, a los ingredientes naturales que vamos a utilizar queremos ofrecer unos batidos de calidad, para complacer el paladar de nuestros miembros optando por ser coherentes con los valores que reflejamos.

**10x Batidos:** Se puede comprar un pack de 10 batidos, habilitados para 2 meses, que tendrá un costo de 40 euros.

Desde el momento de la inscripción estaremos atentos y nuestro objetivo es la satisfacción del miembro, por lo que no importa el nivel competitivo o nivel físico del miembro cada uno de los programas de entrenamiento estará adaptado para las distintas capacidades, buscando siempre incentivar a nuestros miembros a sacar su verdadero potencial.

### **Decisiones en relación a la distribución**

Siendo un centro deportivo nuestra distribución será en 100% en nuestra instalación, a excepción de los clubes en caso que se realicen actividades en otras locaciones. Pero de igual manera todos los entrenamientos por parte de los clubes tendrán punto de reunión en nuestra instalación.

Físicamente las instalaciones son el primer punto de contacto con nuestros clientes, luego de eso viene la atención del personal de staff a estos futuros miembros. Se realizarán sesiones de formación con el personal de staff para inculcarle a cada uno, la filosofía de marca y que estos sean capaces de transmitirla a cada uno de nuestros miembros.

### **Decisiones en relación a comunicación**

Como bien lo hemos mencionado queremos explotar la utilización de plataformas en internet, el uso de las redes sociales por parte de otras empresas no se está aprovechando al 100%, entonces queremos crear una identidad de marca sólida.

La página web funcionara como método de información donde los usuarios podrán encontrar, todo respecto a nuestro centro, a quienes somos, que ofrecemos y quienes conforman nuestro equipo. También será el punto de reservación para entrenamientos grupales, en donde se encontrará el horario semanal y los miembros podrán inscribirse en sus horarios preferidos.

El Facebook, lo utilizaremos como medio de comunicación principal, en donde se tendrá el horario del centro, se dará la información de cierres por festivos,

comunicados importantes, al igual que se compartirán fotos y videos de actividades que se realicen en el centro, como charlas con atletas, charlas con expertos del entrenamiento y nutrición, la periodicidad de estas publicaciones dependerá de las actividades que se vayan realizando y de los comunicados a compartir.

Instagram, esta red social servirá para compartir información diaria de nuestro centro. Por las mañanas se subirá una historia recordando de inscribirse a los entrenamientos grupales del día, se compartirán videos de los entrenamientos grupales, pequeños trozos de entrevistas, encuestas para tener una interacción con nuestros seguidores. Se hará mención de nuestro personal y se crearan videos sobre importancia de ciertos ejercicios y la buena ejecución de los mismos. Al igual que se compartirán las publicaciones en donde otros usuarios nos hagan mención.

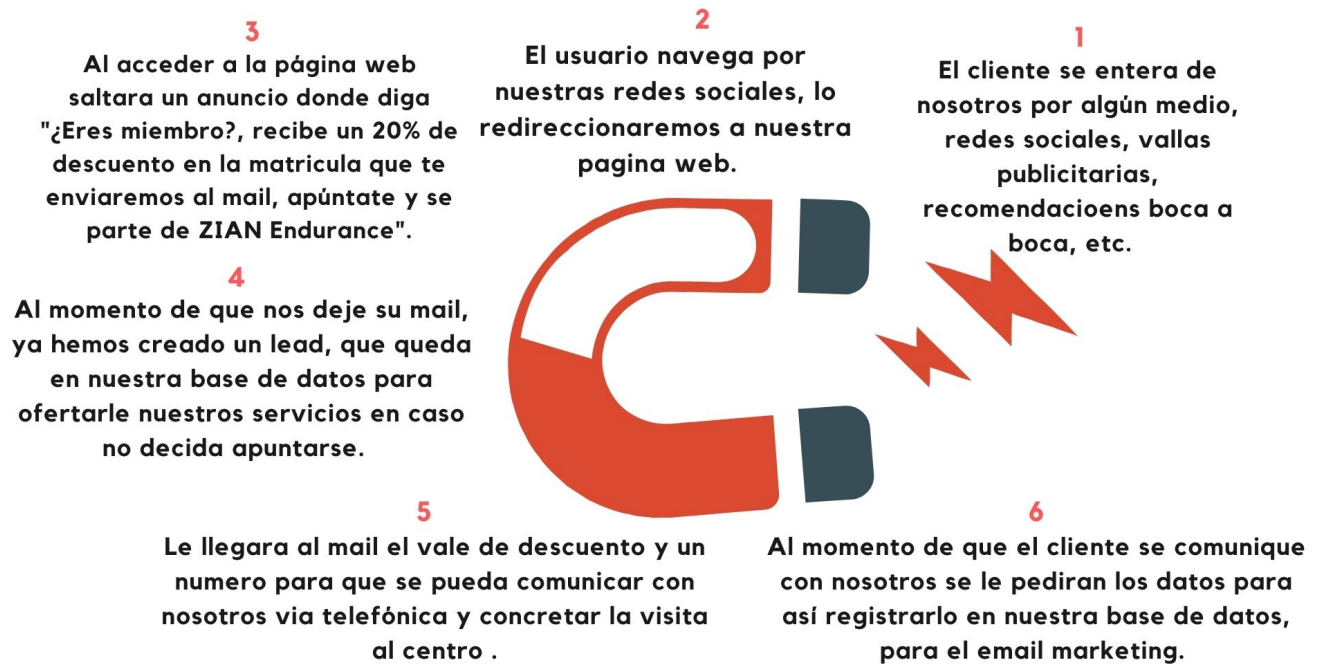
En YouTube haremos recapitulaciones de las salidas, videos de nuestras instalaciones, entrevistas más completas, recapitulaciones de las charlas con atletas o con profesionales del entrenamiento o nutrición que se realicen. Estas tres plataformas deben trabajar en sintonía para lograr redirigir los usuarios de una plataforma a otra.

Para ejemplificar cómo queremos realizar nuestra identidad de marca vamos a utilizar la marca BPN (Bare Performance Nutrition), una marca estadounidense de suplementos deportivos, que priorizan su identidad de marca y la transmite de una manera directa, efectiva e interesante en redes sociales anexo 6 Estas son sus tres plataformas activas, con más tráfico de usuarios. Donde podemos ver que comparten información similar entre plataformas, pero las diseñan específicamente para atraer al público de cada una lo genera una sintonía y se logran complementar entre sí.

Seguido de la explicación de cada una de las plataformas, hemos decidido realizar una ejemplificación del Inbound Marketing que vamos a utilizar, lo podemos ver en la siguiente figura 5, teniendo en cuenta que puede variar mínimamente según el punto de contacto que el cliente tenga con nosotros. pero este es el modelo principal que queremos utilizar.

## Figura 5

### Inbound Marketing



Nota: Inbound Marketing utilizado para página web. Fuente: creación propia

## Activaciones

Después de proponer este modelo de negocio, que hemos expresado en puntos anteriores, con todas las características dichas. Es conveniente ejemplificar cuales serán nuestros métodos de activación de marca.

Nosotros como marca queremos que el engagement con nuestros seguidores sea alto desde el día que se ponga en marcha el proyecto, creamos 3 campañas que nos servirán para darnos a conocer ante el público y así ganar miembros inclusive antes de la apertura oficial.

### 1. Outbound marketing, Instagram y Facebook:

Creación de 2 videos de 15 segundos.

Videos, uno se utilizará para Facebook y el otro para historias en Instagram. El contenido del video debe ser el mismo para ambos, pero cada uno creado específicamente para la plataforma a la que queremos dirigirlo. Estos deben

incluir: instalaciones, los entrenamientos grupales, los clubes, nuestra ubicación futura y día de apertura.

Se creará una audiencia objetiva para cada plataforma, logrando segmentarla y dirigirla a nuestro público objetivo, según intereses que sean deportivos, edad y localidad.

Promoción video en publicación de Instagram los lunes, miércoles y jueves.

- KPI's: reacciones a la historia, alcance a cuentas, número de visitas al perfil y número de seguidores nuevos después de que la campaña estuvo activa. Por último, se utilizará la tasa de engagement.  
(Suma de interacciones / Número de seguidores nuevos) \* 100

Promoción video en publicación de Facebook los miércoles y domingos. Este video contara con un enlace directo a nuestra página web.

- Con KPI's preguntas en comentarios, likes a la publicación, número de accesos al link, numero de me gusta a nuestro perfil. Porcentaje de clics CTR.  
(Total de clics / Total de Visualizaciones) \* 100

Estas campañas se van a realizar 6 semanas antes de la apertura y pueden llegar a tener un costo de 400 euros.

## **2. Salida Club de Running y Club de Ciclismo, fin de semana antes de apertura:**

Un fin de semana antes del día de apertura, se organizará una salida con el club running el sábado y una salida con el club de ciclismo el domingo.

2 semanas antes de realizar estas dos actividades se promocionará a través de Instagram, utilizando dos historias, una para cada club. Las cuáles serán con promoción pagada y así alcanzar un público amplio, después de crear un perfil específico con gustos, localización, edad y preferencias. También se invitará a dos influencers, 1 de running y 1 de ciclismo, promocionando el

evento en sus redes sociales y así darnos a conocer a un público más específico.

Cada historia debe contener, fecha de la actividad, punto de reunión, duración, distancia a recorrer y especificaciones extra. Los influencers son conocidos de uno de los socios entonces el costo de promoción será insignificante.

El día del evento, se deben tener contratados a los coaches de cada club que serán los encargados de dirigir ambas actividades, los socios deberán estar presentes y realizar ambas actividades al igual que los influencers invitados a cada actividad.

A todos los que asistan a las actividades se les ofrecerá la opción de inscribirse a alguno de nuestros paquetes, con el beneficio de tener un “Precio Fundador” el cual tiene un 25% de descuento, respecto al precio normal de nuestras mensualidades y tiene una duración de 6 meses.

Los KPI's que se van a utilizar son: número de inscritos a las salidas, venta de inscripciones a nuestros clubes y menciones en redes sociales.

### **3. Entrenamiento día antes de la apertura:**

El día antes de la apertura del centro se llevará a cabo un entrenamiento dentro de las instalaciones, que será impartido por el head coach.

Se utilizará la misma dinámica de promoción que con los clubes, se creará una publicación que promocionaremos en Facebook e Instagram. En donde se invitará a nuestro público objetivo a participar en este entrenamiento y así conocer nuestro centro deportivo y todos nuestros servicios.

Estas publicaciones deben contener, fecha de la actividad, dirección del centro, duración de actividad, actividades a realizar e indumentaria a llevar para realizar el entrenamiento.

Al igual que la activación anterior, los que asistan a la actividad tendrán la oportunidad de inscribirse a alguno de nuestros paquetes, con el beneficio de tener un “Precio Fundador” el cual tiene un 25% de descuento, respecto al precio normal de nuestras mensualidades y tiene una duración de 6 meses.

KPI's: Inscritos a la actividad, suscripciones a nuestro centro y etiquetas en redes sociales, número de nuevos seguidores en plataformas sociales.

## **Plan de Operaciones**

En este apartado se explicará más a detalle las instalaciones, los proveedores de maquinaria que necesitaremos, daremos ejemplos de los detalles visuales y el ambiente que queremos crear. Por otra parte, se hablará de los procesos internos que son vitales para un buen control y manejo de la instalación, así como ejemplificar cómo se distribuirán los servicios en una semana normal.

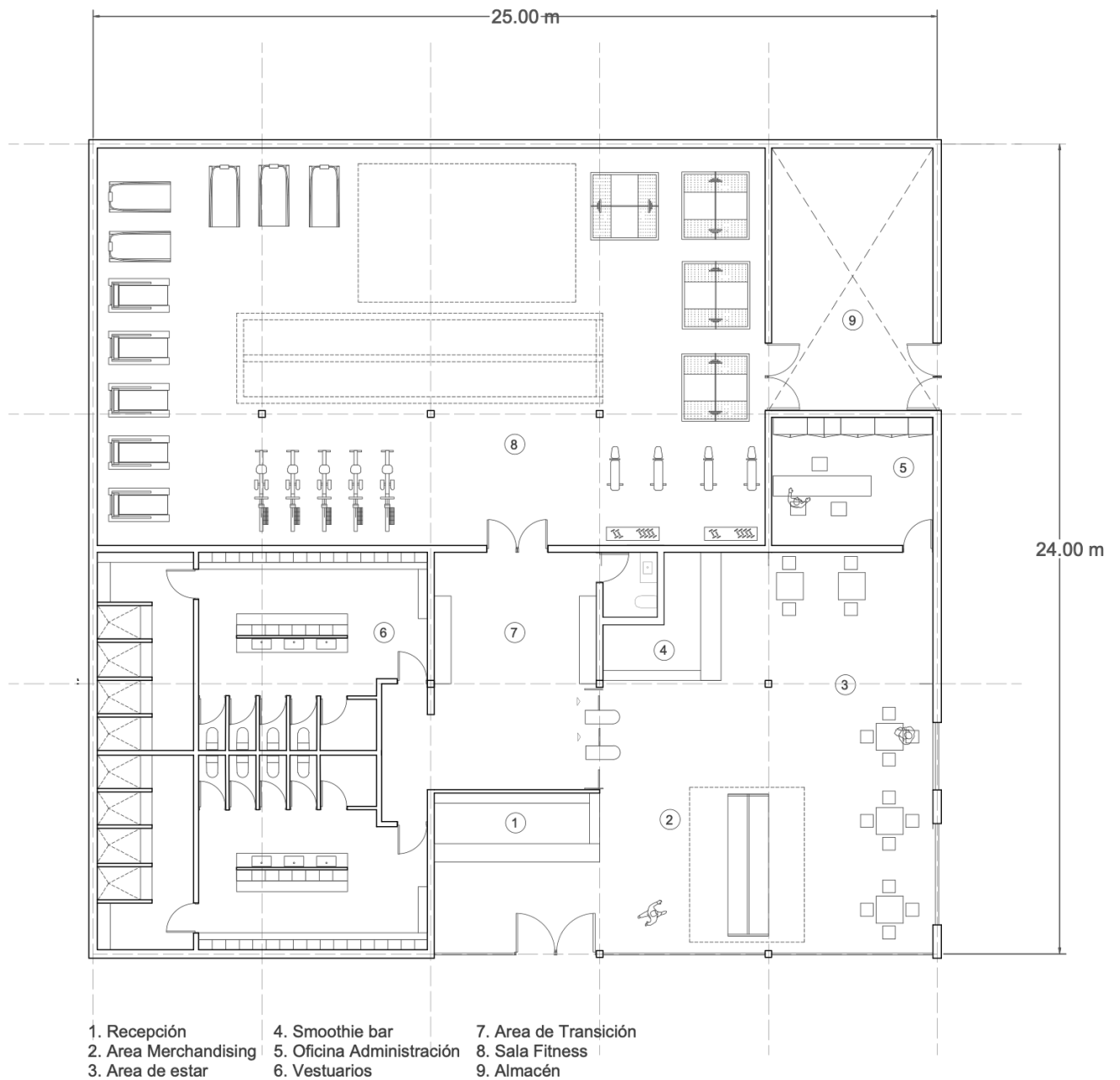
## **Descripción de la instalación y materiales**

Dentro de nuestra instalación la sala fitness es uno de los elementos principales a destacar, tendrá 230 metros cuadrados y estará dividido en 3 zonas (Zona de Cardio, zona fuerza y zona libre), estas zonas estarán equipadas con material nuevo y específico para la práctica deportiva. Con estas dimensiones la capacidad máxima es de 46 usuarios. Seguido esto los vestuarios se calcularon con el 50% de la ocupación que es de 23 usuarios, dando un espacio de 1,25 metros cuadrados por usuarios para la zona húmeda y de 2,25 metros cuadrados por usuario para la zona seca, sumando un total de 80,5 metros cuadrados por vestuario y se tendrán vestuarios para mujeres y para hombres.

Para ejemplificar y poder tener una idea clara de la distribución de cada uno de los espacios dentro del centro deportivo, se realizó un plano basado en un local de 600 metros cuadrados que se encuentra en alquiler en la zona que se llevará a cabo el proyecto. Este plano lo podemos ver en la siguiente figura 6.

**Figura 6**

*Plano de la instalación*



*Nota:* Plano Instalación ZIAN Endurance. Fuente: creación propia

Para cada una de las áreas necesitaremos material específico el cual lo podremos ver en el siguiente listado.

**Material para la zona fitness:**

- 5 Bandas, 5 Assault runners, 5 Remos (concept 2), 5 Skyerg (concept 2).

Diego J. García M.



- 5 Barras olímpicas (45lbs), 5 Barras olímpica técnica (15lbs).
- Set de mancuernas y set de Kettlebells.
- Set de discos (bumper plates)
- 20 Yoga mats (TPE)
- 5 Racks de barras

#### **Material para la zona fitness:**

- 5 Bandas, 5 Assault runners, 5 Remos (concept 2), 5 Skyerg (concept 2).
- 5 Barras olímpicas (45lbs), 5 Barras olímpica técnica (15lbs).
- Set de mancuernas y set de Kettlebells.
- Set de discos (bumper plates)
- 20 Yoga mats (TPE)
- 5 Racks de barras

#### **Material smoothie bar:**

- 1 Computadora o tablet y método de cobro (datafono).
- 2 Licuadoras industriales
- 1 cafetera industrial
- Pequeño lavavajillas
- 1 Frigorífico (mini)

#### **Material área de recepción de los clientes:**

- 2 Computadoras o tablet y método de cobro (datafono)
- Mobiliario de oficina
- Teléfono fijo

#### **Material Vestuarios:**

- Casilleros
- Duchas, lavamanos y retretes
- Material de baño (jabón, toallas de papel, secadora de pelo fijada)

#### **Material bodega de limpieza y mantenimiento:**

- Casilleros
- Lavamanos
- Herramientas y escaleras
- Bombillas de recambio, pilas, etc.

**Material de sala estar y retail de merchandising:**

- Sofás y mesas
- Merchandising y stand para el merchandising
- Anuncios y elementos de marketing
- Basureros

Se tratará apoyar y promover a las marcas guatemaltecas por lo que se buscaran proveedores nacionales que tengan material necesario. Para equipar la sala fitness el material será de una marca con reciente apertura en Guatemala, “Fiteq” que se dedica a comercializar todo el equipamiento para gimnasios.

Para el merchandising, buscaremos un convenio con una marca llamada “Coequipier”. Esta marca se dedica a hacer ropa deportiva, sobre todo ropa de ciclismo, pero se buscará trabajar todo el merchandising con ellos.

El material restante, como iluminación, mobiliario y demás acabados de interiores se contratarán empresas guatemaltecas presentando el diseño y esperando que a través del diseño y mucha comunicación se logre conseguir el material adecuado para transmitir la imagen que se desea.

Se buscará una empresa que brinde el servicio de software y así crear una base de datos para poder manejar toda la información de los miembros y así tener un mayor control en cuanto a gestión y manejo interno.

## **Descripción de los procesos clave**

Los procesos clave son aquellos que nos harán tener un control de cada uno de los acontecimientos que se lleven a cabo en el centro desde una estrategia de control de calidad, hasta el proceso de limpieza del centro.

## **Procesos estratégicos**

1. Se realizarán reuniones y/o actividades bimensuales, a las cuales deben asistir todos los miembros de staff de ZIAN Endurance. En estas actividades se promoverá la filosofía, buscando que cada colaborador adopte esa filosofía y la logre transmitir con los usuarios.
2. Evaluación de calidad, se pasarán encuestas periódicas a diferentes usuarios de nuestro centro en donde califiquen la calidad del servicio ofrecido por miembros de staff, calidad de instalaciones y servicios.

Estas encuestas se evaluarán con una periodicidad de 3 semanas, para determinar los factores que tenemos que mejorar y los que debemos mantener.

En caso de que un usuario se desmatricule de nuestros servicios, verificar cuáles han sido los motivos y ver qué aspectos se pueden mejorar, para ganarnos la lealtad de los miembros.

3. Análisis de servicios, mensualmente evaluar la satisfacción de los servicios con los servicios ofrecidos, determinar qué servicio ha tenido más popularidad, mejores comentarios y más inscritos. Eso ayudaría a identificar que se debe hacer para potenciar la popularidad del resto y que se debe mejorar en cada uno de los servicios.

## **Procesos operativos**

1. Horario semanal en página web: se debe tener un sistema automatizado en donde el horario de cada semana aparezca habilitado desde el día domingo previo a comenzar la semana. Para que los usuarios puedan apuntarse a los entrenamientos de la semana.

Todos los domingos se anunciará en Instagram que ya está habilitado el horario semanal.

2. Inscripción de nuevos miembros, para la inscripción se deberá seguir un protocolo, en el cual se le ofrecerá al nuevo miembro los servicios disponibles, se determinará cuáles son sus motivaciones, para así determinar qué servicio es el mejor para el nuevo miembro. Luego de esto se procederá a la inscripción en la base de datos, dentro de este proceso es importante mencionar que se le pasara el formulario parq+, para tomar las medidas necesarias en caso sea una persona de riesgo.

Al momento de completar la inscripción, se procederá a darle su paquete de bienvenida al club y que pueda empezar a hacer uso de los servicios, todo este proceso debe ser rápido y efectivo.

3. Revisión previa a cada salida en los clubes, para minimizar riesgos, el coach encargado de impartir la sesión, debe realizar un chequeo.

Para el club de running previo a la salida, el coach debe contabilizar quienes, y cuantos miembros realizaran la sesión, si estos no tienen ninguna lesión que pueda empeorar en la sesión y que tengan la indumentaria adecuada para la practica

Para el club de ciclismo el coach deberá revisar que todos lleven casco, luz trasera, que todos lleven su respectiva herramienta y artículos de recambio.

### **Procesos de Soporte**

1. Al finalizar cada entrenamiento grupal, el coach que ha impartido la sesión debe solicitar que se haga limpieza del material utilizado ya que puede encontrarse con exceso de sudor y para que los siguientes usuarios puedan hacer uso del mismo.

2. Preservación del material, como método de preservación del material, al finalizar la jornada diaria, se solicitará al personal que hagan un chequeo mínimo del material, que se coloque en su lugar y también que se encuentre en buenas condiciones para su uso. En el caso que contrario, anotar que es lo que no se encuentra en condiciones y prepararlo para que al día siguiente se chequee.
3. Inventario del merchandising, se llevará un control del inventario vendido en el software de gestión. Pero en la tercera semana del mes, el encargado del merchandising debe hacer conteo del inventario. Para así tener un control exacto y en caso haga falta algún artículo que se haya quedado sin stock, se solicita para el siguiente mes.

Todos estos procesos llevarán su respectiva ficha de proceso, para tenerlos organizados y en caso de la integración de un nuevo miembro de staff, se le facilite la ficha y pueda saber qué pasos debe realizar, cuáles son los puntos clave y los objetivos. Se ha realizado una ficha de procesos para ejemplificar en este caso el proceso de inscripción de un nuevo miembro a ZIAN Endurance que se puede ver en el anexo 7.

## **Proveedores**

Realmente ZIAN Endurance tendrá pocos proveedores habituales, pero sí es cierto que para poner en marcha todo el proyecto se necesitarán de la ayuda de los siguientes:

### **Proveedores iniciales:**

- Fiteq, empresa que comercializa equipamiento de gimnasios.
- Empresa “VOS Media Automatización” se encargará de instalar todo el sistema de audio en el centro deportivo.
- Estudio de diseño de interiores “Ximena Figueroa” que ayudara a adecuar cada espacio con los elementos adecuados para transmitir la imagen que deseamos y lograr tener un estilo propio.

### **Proveedores habituales:**

- Coequipier, es una manufacturera de indumentaria deportiva, con la cual se trabajará toda el merchandising de ZIAN Endurance.
- DL Systems es una empresa especializada en brindar servicios de software para el sistema de pagos y cobros, al igual que los softwares para crear la base de datos.

Para concluir el plan operativo se ha creado un ejemplo de cómo quedaría un horario semanal de nuestras actividades en donde se puede ver en el anexo 8 el horario de los entrenamientos grupales a llevar a cabo en las instalaciones y en el anexo 9 el horario general de apertura y cierre al igual que el horario de actividades de los clubes.

### **Plan de Recursos Humanos**

Como empresa y como marca se tienen unos objetivos, misión, visión y valores que queremos fomentar y transmitir. Esto no lo podemos transmitir solos, tenemos que tener un equipo formado y completo que esté dispuesto a trabajar en conjunto para alcanzar todos y cada uno de los objetivos.

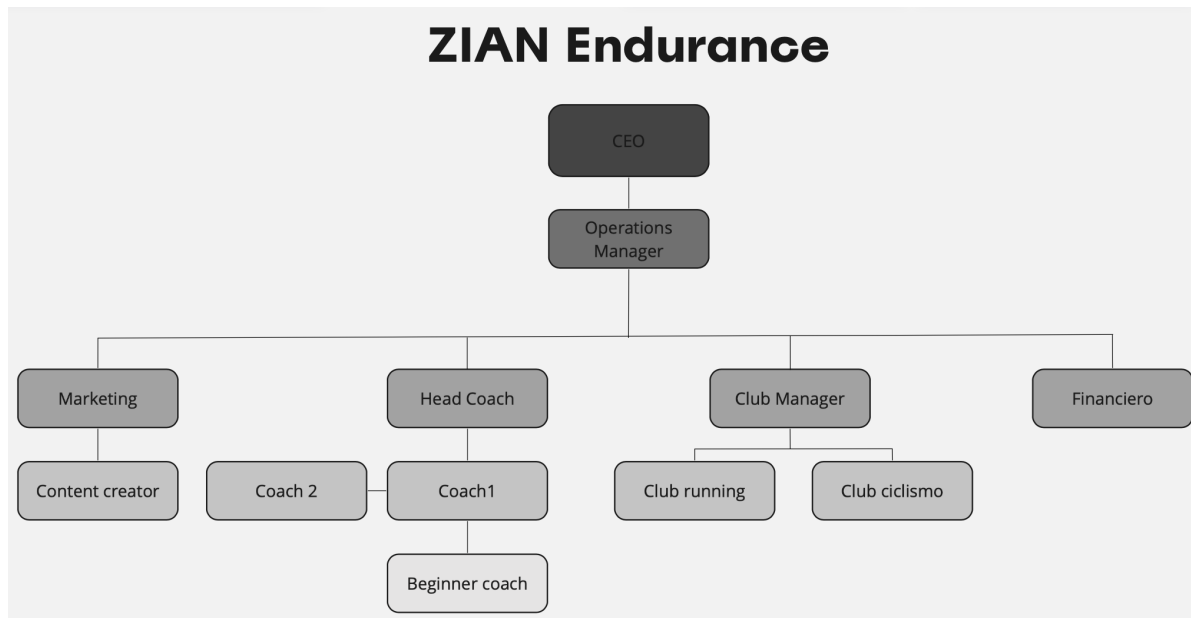
Este plan de recursos humanos es esencial para identificar el capital humano que necesitamos como empresa para minimizar los costos operativos y garantizar el buen funcionamiento. Teniendo en cuenta que esta empresa es de nueva creación estamos buscando minimizar la cantidad de personal, juntando diferentes tareas en una misma persona, pero siempre teniendo en cuenta las capacidades y las jornadas laborales, para no tener problemas legales y mantener la motivación de nuestros miembros de staff.

Somos una empresa de nueva creación que busca darle oportunidad a personas jóvenes, con nuevas ideas y con mucho entusiasmo de aprender. Ofreciendo a nuestro equipo la formación necesaria, el desarrollo de sus responsabilidades y la promoción dentro de nuestra plantilla. Se ha decidido comenzar con un organigrama que se puede ver en la figura 7 y después explicaremos puesto por puesto las características de lo que se busca y las tareas a cumplir.

## Organigrama

### Figura 7

#### Organigrama



*Nota:* organigrama de puestos. Fuente: creación propia

**CEO:** este puesto, es el gerente general de la marca, velará por que todo funcione acorde a las metas planteadas y objetivos a cumplir. Creará programas de motivación al personal, para crear una estabilidad laboral optima. Además de ejercer como CEO, durante el primer año de operación se encargará de supervisar al content creator que será la persona que manejará las redes sociales.

**Operations Manager:** para este puesto se necesita una persona capaz de dirigir y manejar grupos. Esta persona será la mano derecha del CEO, se debe encontrar una persona de confianza y en la que se puedan delegar distintas tareas, en el día se encargara del área de recepción y atención al cliente, es la persona que estará en contacto con todo el personal y miembros del club.

**Head coach:** para este puesto buscamos una persona con un amplio conocimiento del entrenamiento, un excelente perfil, con una experiencia indiscutible y con grandes aptitudes de liderazgo, ya que tendrá a su mando 3 coaches/monitores.

**Coach 1 y 2:** serán coaches con una experiencia considerable (2-5 años), dispuestos a aprender, a poner en práctica sus conocimientos y a proponer ideas.

**Beginner Coach:** para este puesto queremos buscar un practicante o un recién graduado, con una actitud entusiasta y responsable. Con deseo de aprender.

**Club Manager:** este puesto compartirá la responsabilidad de recepción y estará encargado de los dos clubes, verificando que las planificaciones estén al día y que todo esté funcionando bien.

**Club running, club ciclismo:** estos dos puestos se rotarán con uno de los coaches y con un nuevo ciclista o runner.

**Financiero:** este puesto lo llevará el CEO y también se contratará a un financiero para que supervise los estados financieros mensualmente, por lo que será un servicio tercerizado.

Después de describir cada uno de los puestos que necesitamos en la plantilla, veremos en la figura 8 un ejemplo del perfil de puesto de “Operations Manager” que hemos puesto. Luego se elaboraron perfiles de puesto para cada nivel jerárquico que lo pueden ver en el anexo 10 (Head Coach), anexo 11 (Club Running/Club Ciclismo) y anexo 12 (Beginner Coach).



## Figura 8

### Perfil de puesto Operations Manager

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO: OPERATIONS MANAGER</b> <b>REPORTA A: CEO</b>	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Asistir al desarrollo, logro de los objetivos y al crecimiento del giro del negocio, trabajando de la mano con stakeholders internos y externos, para dirigir y coordinar al equipo en la entrega de nuestros servicios relevantes. Garantizar un excelente servicio, al cliente, la calidad del servicio a mediante la gestión de personal.	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la planificación semanal de nuestros servicios dentro de la instalación.</li> <li>• Atención al cliente, ya sea por plataformas sociales y físicamente en el centro.</li> <li>• Trabajar de la mano con, el departamento de Club Manager, en coordinación y desarrollo de actividades de los clubes.</li> <li>• Coordinar y dirigir a los coaches. Ayudarlos en sus necesidades y evaluar el rendimiento.</li> <li>• Evaluar los estándares de calidad que se quieren ofrecer semanalmente.</li> <li>• Proactivamente trabajar de la mano con el CEO, en ideas, proyectos, métodos de crecimiento y mejora.</li> </ul>	
<b>DIMENSIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A este puesto le reportaran: 4-5 personas.</li> <li>• Tendrá que supervisar a: 7-9 personas.</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS:</b> <b>GENERO:</b> Indiferente <b>NIVEL ACADÉMICO:</b> - Graduado Universitario - Técnico o curso relacionado al deporte.	<b>DESTREZAS TÉCNICAS:</b> - Bilingüe (Español e inglés) - Experiencia en planificación y desarrollo de proyectos - Manejo de personal - Atención al cliente - Manejo de word, excel y plataformas de gestión.
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b> - 2+ años en puestos gerenciales - Conocimiento y experiencia en el sector deportivo.	<b>CUALIDADES:</b> - Responsable                      - Buena Comunicación - Innovadora.                      - Ordenad@ - Trabajo en equipo              - Riguros@

Nota: Perfil de Puesto Operations Manager. Fuente: creación propia

## Reclutamiento y selección del personal

Somos una marca que quiere promover la actividad deportiva con una filosofía propia, para esto necesitamos no solo al mejor activo humano en el mercado laboral, sino a personas que se comprometan con la marca para promover la filosofía, con una gran disposición de trabajar en equipo, dentro de esta empresa queremos incentivar a todos nuestros colaboradores o miembros de staff que estén abiertos al crecimiento personal y en conjunto.

Los socios de este proyecto tienen mucho conocimiento en el ámbito deportivo de Guatemala, conociendo a mucha gente que actualmente está laborando en el sector fitness. De esta manera lograr encontrar a uno de los perfiles más útiles dentro de este proyecto que es el “*Operations Manager*”, ya que va a trabajar de la mano con el CEO. Este proceso de búsqueda o reclutamiento se va a realizar de manera interna, se evaluará personalmente y se procederá a la contratación. Una vez se encuentre a la persona indicada, que va a cubrir con este puesto. Se cambiará a un reclutamiento mixto (Bizneo Blog, s.f.), refiriéndonos a un reclutamiento interno como externo.

Este tipo de reclutamiento lo utilizaremos para dar con los candidatos adecuados para cada uno de los puestos. Se dará la posibilidad que un miembro de Staff recomiende a algún candidato al igual que se permitirá la solicitud del puesto por personas que no tienen ningún tipo de conexión.

Las ventajas de un reclutamiento interno comenzaremos a crear esta filosofía que tanto hemos mencionado dándole la oportunidad a todos nuestros colaboradores a opinar y proponer, motivándolos a sentirse parte de la marca. Por otra parte, podría generarnos un ahorro al no tener que invertir en una plataforma digital y comenzar un proceso de búsqueda de personal desde cero, lo que nos permitirá finalizar todo el proceso evaluar cuánto dinero del presupuestado no se ha utilizado y utilizarlo para la capacitación de personal. Por último, la adaptación de los nuevos miembros de staff, será más fácil pues si ya tiene un vínculo previo con otro miembro este proceso será más sencillo.

Por otra parte, el reclutamiento externo cuenta con la ventaja de tener una mayor variedad de perfiles a los cuales investigar y evaluar, surgiendo así una mayor

posibilidad de atraer ideas innovadoras, puede generar más competitividad, aspecto que tenemos que tener muy bien manejado para tener un equipo sólido donde no existan rivalidades personales.

El reclutamiento externo lo realizaremos a través del reclutamiento 2.0 (Bizneo Blog, s.f.), siendo una empresa en donde buscamos personal joven, con mucho entusiasmo y enfoque.

Esta herramienta nos permite acercarnos más al perfil de candidato que estamos buscando, se abre una solicitud de vacante en redes sociales, como LinkedIn, Facebook, Twitter, o incluso Instagram, en donde a través de etiquetas, y preguntas clave filtramos a los candidatos. Eliminando la posibilidad que se dupliquen candidaturas y a través de análisis con big data poder cruzar solicitudes para detectar relación entre candidatos. Al igual que tener la posibilidad de obtener una información más personal, teniendo el acceso a redes sociales y de esta manera completar la plantilla ideal para comenzar este proyecto.

### **Tipos de contratos y políticas salariales**

En Guatemala la entidad que se encarga de toda la legislación de los contratos laborales es la Constitución Política de la Republica de Guatemala No 18-93 de noviembre de 1993 y el código de Trabajo. El cual lo define como un vínculo económico-jurídico mediante el cual una persona, siendo el trabajador, está obligada a prestar sus servicios a otra, el patrono, a cambio de una retribución económica u otra forma.

Existen 3 tipos de contratos:

- Por tiempo indefinido
- A plazo fijo
- Para obra determinada

Todos los contratos deben especificar por tiempo indefinido, salvo una excepción lícita o terminación de una obra deben ser presentados por escrito salvo algunas excepciones, como, por ejemplo, a labores agrícolas, servicio doméstico, trabajos temporales que no superen los 7 días, etc (Peers Legal, s.f.).

Hay tres tipos de jornadas laborales en Guatemala:

- Jornada de trabajo diurna (6:00-18:00 horas) sin exceder 8 horas diarias, ni 48 horas semanales.
- Jornada de trabajo nocturna: (18:00-6:00 horas) sin exceder las 6 horas diarias, ni las 36 horas semanales.
- Jornadas de trabajo mixta: calculando horas y semanas. Puede variar considerablemente.

En cuanto a los salarios, el gobierno de Guatemala establece el salario mínimo, para actividades no agrícolas 12,16 quetzales la hora que son 97,29 quetzales diarios, más una Bonificación Incentivo de Ley obligatoria de 250 quetzales, sumando un total de 3.168,7 quetzales mensuales. Que equivalen a 352 euros mensuales (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2021).

Por otra parte, todos los trabajadores en Guatemala, tienen el derecho a un periodo de vacaciones remuneradas, después 1 año de haber prestado los servicios a una misma empresa, estas vacaciones son de 15 días. Las cuales no se pueden cambiar por dinero, solo en caso de un despido y que el trabajador no haya podido gozar de las vacaciones se le retribuirá monetariamente (Arias, s.f.).

Las mujeres que estén en tiempo de embarazo pueden gozar de un descanso de 30 días antes del parto y 54 días después, gozando el 100% de su salario. En caso la madre no utilice esos 30 días previos, se le acumularan a los 54 días posteriores. Después de comentar todas las legislaciones respecto a la contratación de personal es oportuno mencionar que tendremos bajo contratos indefinidos a todos nuestros colaboradores, rigiéndonos a las normas y leyes establecidas.

### **Externalización de servicios**

Como empresa queremos enfocarnos en nuestros objetivos principales, en nuestra filosofía e imagen de marca. Es por eso que hemos decidido externalizar los servicios de limpieza y contaduría financiera. Dándonos la certeza que estaremos contando con personal profesional y con la facilidad que se adapten a nuestros servicios.

Ambos servicios serán contratados por hora, no se contratarán servicios mensuales ya que es un costo más elevado y con el fin de minimizar la mayor cantidad de gastos innecesarios hemos determinado que trabajar por horas con los servicios externalizados es la mejor manera, teniendo en cuenta que es una empresa de nueva creación y que los servicios a cubrir no son excesivamente grandes o con mucha dificultad. Si bien es cierto el CEO es el que se encargara de analizar los estados financieros semanalmente pero ya el control mensual se destinara con una empresa extra.

Para determinar los costos de todo el personal, se partió de la base del salario mínimo en Guatemala, ya que no existe ninguna política salarial. El cual podemos ver en la siguiente tabla 7. Es importante mencionar que el personal de esta empresa tendrá todas sus bonificaciones, mensualmente habrá incentivos económicos y en especie para el personal que alcance sus metas mensuales.

## Cálculo de Salarios Brutos, Seguridad Social y Empresas Externalizadas

Tabla 7

Cálculo de salarios brutos

Cálculo de Salarios Brutos					
Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beginner Coach	1	1	1	2	2
Content Creator	1	1	2	2	2
Coach 2	1	1	1	1	1
Coach 1	1	1	1	2	2
Club Running (media jornada)	1	1	2	2	2
Club Ciclismo (media jornada)	1	1	2	2	2
Marketing	0	0	1	1	1
Head Coach	1	1	1	1	2
Club Manager	1	1	1	1	1
Financiero	1	1	1	1	1
Operations Manager	1	1	1	1	1
Ceo	1	1	1	1	1
<b>Plantilla Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>18</b>

Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beginner Coach	€ 4.800,00	€ 4.944,00	€ 5.092,32	€ 10.490,18	€ 10.804,88
Content Creator	€ 6.600,00	€ 6.798,00	€ 14.003,88	€ 14.424,00	€ 14.856,72
Coach 2	€ 7.704,00	€ 7.935,12	€ 8.173,17	€ 8.418,37	€ 8.670,92
Coach 1	€ 7.704,00	€ 7.935,12	€ 8.173,17	€ 16.836,74	€ 17.341,84
Club Running (media jornada)	€ 3.852,00	€ 3.967,56	€ 8.173,17	€ 8.418,37	€ 8.670,92
Club Ciclismo (media jornada)	€ 3.852,00	€ 3.967,56	€ 8.173,17	€ 8.418,37	€ 8.670,92
Marketing		€ -	€ 9.900,00	€ 10.197,00	€ 10.502,91
Head Coach	€ 10.920,00	€ 11.247,60	€ 11.585,03	€ 11.932,58	€ 24.581,11
Club Manager	€ 11.400,00	€ 11.742,00	€ 12.094,26	€ 12.457,09	€ 12.830,80
Financiero	€ 10.680,00	€ 11.000,40	€ 11.330,41	€ 11.670,32	€ 12.020,43
Operations Manager	€ 12.000,00	€ 12.360,00	€ 12.730,80	€ 13.112,72	€ 13.506,11
Ceo	€ 15.600,00	€ 16.068,00	€ 16.550,04	€ 17.046,54	€ 17.557,94
<b>Gasto Total de personal</b>	<b>€ 79.512,00</b>	<b>€ 81.897,36</b>	<b>€ 109.429,39</b>	<b>€ 126.375,73</b>	<b>€ 142.457,56</b>

Horas Extra	€ 4.089,00	€ 4.211,67	€ 4.338,02	€ 4.468,16	€ 4.602,21
Seguridad Social Empresa (IGSS)	€ 10.074,17	€ 10.376,40	€ 13.864,70	€ 16.011,81	€ 18.049,37
<b>Gasto Total Personal Final</b>	<b>€ 93.675,17</b>	<b>€ 96.485,43</b>	<b>€ 127.632,12</b>	<b>€ 146.855,70</b>	<b>€ 165.109,14</b>

Empresa de Servicios de Limpieza	€ 3.324,00	€ 3.423,72	€ 3.526,43	€ 7.264,45	€ 7.482,38
----------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Nota: Cálculo de salarios. Fuente: creación propia

### Plan jurídico

Para una empresa de nueva creación, como la nuestra, es importante definir la forma jurídica con la que vamos a inscribir nuestra empresa en el registro mercantil. Es muy importante definir una forma jurídica que se adecue a la actividad económica que va a llevar la empresa. Ya que sobre esta influyen el capital mínimo que se debe aportar, la cantidad de socios o participantes, obligaciones tributarias y contables, así como afiliación a seguridad social y la responsabilidad ante un tercero.

Este plan de empresa se está desarrollando en la Ciudad de Guatemala, el Código de Comercio de Guatemala es el ente encargado de determinar las formas jurídicas que existen en el país y el Registro Mercantil de Guatemala. Es el encargado de inscribir a todas las empresas que se quieran inscribir para estar formalmente operando en el territorio. Según el código de comercio guatemalteco como lo expresa en el artículo 10, existen 5 diferentes sociedades para un negocio.

- Sociedad Colectiva
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad de Responsabilidad limitada
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad Anónima

La sociedad anónima, es una forma jurídica bastante utilizada en Guatemala. La Sociedad Anónima es la que tiene el capital dividido y se representa por medio de acciones, en donde la responsabilidad de cada accionista está limitada a la cantidad de acciones suscritas, muchas personas optan por la sociedad anónima, para mantener el anonimato de los dueños de los proyectos, otro aspecto por el que se opta por la sociedad anónima en Guatemala, es que el capital inicial mínimo, debe ser de 2.000 quetzales equivalente a 222 euros, monto que es relativamente poco y como mínimo deben haber 2 socios. El cual se debe depositar a una cuenta bancaria del sistema mercantil a nombre de la sociedad y el régimen fiscal puede utilizarse el que uno desee de los tres tipos que existen: pequeño contribuyente, opcional simplificado o Sobre utilidades lucrativas.

Uno y prácticamente el único de los inconvenientes, de la sociedad anónima es la responsabilidad, en donde los accionistas responden por el número de acciones suscritas.

Después de describir en líneas generales que es una Sociedad Anónima, evidentemente utilizaremos esta forma jurídica para este proyecto. Los accionistas de

este proyecto serán: Jorge García López y Diego García Meza, ambos serán socios fundadores, en el caso de Jorge García López no trabajara activamente dentro del giro del negocio. Los motivos principales de utilizar una Sociedad Anónima para ZIAN Endurance, son el capital social mínimo para inscribirse es un monto relativamente bajo, en nuestro caso la escribiremos con un capital o patrimonio neto más elevado, que podrán ver en el “Balance General”. El siguiente motivo, puede parecer un proceso largo, pero no es nada complicado, si es necesario tener a un notario para realizar todo el proceso de inscripción para hacerlo de una manera rápida y que no se torne un proceso largo por fallos en algún trámite o requisitos que pida el registro mercantil, teniendo la posibilidad que la cónyuge de uno de los socios, es una abogada/notaria que lleva trabajando en el manejo de sociedades y contratos comerciales, es un factor que nos motiva a usar este tipo de Sociedad. Las Sociedades Anónimas tienen que destinar un 5% de sus ganancias a final de año como reservas legales, lo cual es un monto pequeño que no hay ningún problema en destinarlo.

Los requisitos de una Sociedad Anónima son:

- Determinar el tipo de sociedad, en este caso Sociedad Anónima.
- Establecer un listado de 3 nombres que se utilizaran en donde debe figurar “S.A.”.
- Se debe establecer un lugar de la sociedad, siendo este distinto al domicilio de los socios.
- Definir la actividad comercial que se realizará, pudiendo esta ser más de una.
- Definir el representante legal de la sociedad anónima.
- Definir la persona u oficina que presta los servicios de contabilidad.
- Para formalizar la sociedad se necesita un mínimo de 2.000 quetzales equivalentes a 222 euros, siendo necesario crear una cuenta bancaria a nombre de la sociedad y depositar el capital a esa cuenta.
- Se necesita de un notario que redacte una petición legal, solicitando la apertura de la cuenta, en otro caso no se podrá realizar.



- También el notario debe realizar la Escritura Constitutiva y presentarla ante el Registro Mercantil. El Registro Mercantil en conjunto con la SAT, Superintendencia de Administración Tributaria realizan una calificación sobre los requisitos presentados y los aspectos legales determinados y se obtiene la resolución en un plazo de 15 días hábiles.

Estos son los principales requisitos para la solicitud de una inscripción de una Sociedad Anónima, a continuación, realizaremos una explicación del proceso para la constitución, inscripción y puesta en marcha de una Sociedad Anónima (Mascontainer, 2021).

1. Descargar y rellenar en el portal del registro mercantil, 2 copias originales de la *“Solicitud de Inscripción de Sociedades Anónimas Mercantiles ante la Superintendencia de Administración Tributaria y el Registro Mercantil”* Formulario SATRM-02.
2. En caso de inscribirse con un capital menor a 499.999,9 quetzales (55.554 euros), no paga arancel, que es sobre la inscripción de la sociedad y la inscripción del primer representante legal. En caso de exceder los 500.000,0 quetzales (55.555 euros) se debe pagar un total de 8,50 quetzales (0,94 céntimos) por millar, no excediendo los 40,000 quetzales (4.444 euros). También se debe pagar 30 quetzales (3,33 euros) por la publicación de la inscripción y 200 quetzales (22 euros) por la inscripción en la sección electrónica.
3. Se debe presentar en el área *“Sociedades Nuevas”* del Registro Mercantil una carpeta tamaño folio, con los siguientes formularios y comprobantes
  - a. Los originales de la solicitud SATRM-02 antes mencionada, en hojas tipo *“bond”* tamaño folio. Con toda la información cumplimentada y firmas de los solicitantes.
  - b. comprobantes de pago de los honorarios por la inscripción de la sociedad, y el comprobante de pago de las tasas correspondientes si la

- tiene un capital inferior o superior a los 500.000,0 quetzales (55,555.0 euros).
- c. Testimonio original del nombramiento del representante legal de la sociedad, las escrituras de constitución de la sociedad y un duplicado de la anterior.
  - d. Acta original del nombramiento del representante legal, nombrado en la escritura de constitución de la sociedad con un duplicado.
  - e. Original y copia del **Documento Personal de Identificación** (DPI) o pasaporte.

Todo este expediente es calificado por el Departamento Jurídico, cuando todo esté correcto, se le transmite al delegado de la SAT, en el Registro Mercantil para que se le asigne un **Número de Identificación Tributaria** (NIT) a la sociedad. Todo estando correcto ya la sociedad estaría inscrita y solo se recogerá, en el área de “*Sociedades Nuevas*”: la constancia de inscripción de la sociedad en el **Registro Unificado Tributario** (RTU). El testimonio de la escritura de constitución de la sociedad, con la razón de inscripción en el Registro Mercantil y las patentes de sociedad y empresa.

4. En el caso de haber aportado bienes muebles o inmuebles, se deberá presentar ante el Registro Mercantil la documentación en donde exprese el traspaso de estos bienes en un periodo de 3 meses, los cuales pueden prorrogarse.
5. Al momento de recoger la documentación, se revisará cuidadosamente que todo esté correcto y se le colocarán: 1 timbre fiscal en la patente de Sociedad de 200 quetzales (22 euros) y un timbre fiscal en la patente de comercio de 50 quetzales (5,55 euros).

Este sería el proceso a realizar para la inscripción física de una sociedad anónima que hasta hace 3 años era la única manera de realizarlo, debido a que ha sido una forma jurídica muy utilizada en Guatemala, se habilitó el portal online de inscripción

de Sociedades Anónimas, donde los requisitos son los mismos, siguiendo las instrucciones que se puede verificar en el anexo 13.

## Plan Económico

Uno de los aspectos finales y más esenciales para determinar si este proyecto es viable, se ha hecho un análisis económico desde la inversión inicial hasta la cuenta de resultados del 5 año, con el plazo de recuperación. El primer punto a destacar es la inversión inicial que debemos realizar la podemos ver en la tabla 8.

## Inversión Inicial

**Tabla 8**

*Inversión Inicial*

INVERSIONES	Valor	Vida útil	Amortización
Equipo Fitness	55.000,00 €	5	11.000,00 €
Obras	21.000,00 €	5	4.200,00 €
Iluminación, Sonido y De	6.000,00 €	5	1.200,00 €
Equipo Informaticos	3.000,00 €	1	3.000,00 €
Taquillas y Suelo	3.000,00 €	5	600,00 €
Software	4.000,00 €	3	1.333,33 €

<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>92.000 €</b>
------------------------	-----------------

<b>21.333 €</b>	<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>
-----------------	---------------------------

<b>Provisión de Fondos</b>	<b>10.000 €</b>
----------------------------	-----------------

	Cantidad	Peso	Coste antes impuestos	Coste después impuestos	
<b>TOTAL DE RECURSOS</b>	102.000 €			<b>10,48%</b>	<b>WACC</b>
<b>Recursos Ajenos</b>	40.800 €	40%	8%	5,20%	
<b>Recursos Propios</b>	61.200 €	60%	14%	14%	

*Nota:* inversión inicial. Fuente: creación propia

Siendo un centro deportivo, está claro que la inversión inicial será un monto elevado debido a la compra de material para la zona fitness, que es uno de los montos más grandes dentro de la inversión. Gracias a que el proyecto cuenta con un socio que tiene un récord crediticio muy bueno, se tiene la posibilidad de pedir un préstamo para llevar a cabo este proyecto, el préstamo que se pedirá será de 40.800 euros, con una tasa de interés del 8%, pudiéndose esta negociar a la baja y se devolverá con una amortización constante que se verá reflejada en la cuenta de resultados a 5 años.

Se han destinado 10.000 euros de provisión de fondos en caso de no llegar a los números en el primer año y es un monto que podemos utilizar para cubrir las pérdidas o cualquier gasto imprevisto que surja. En el caso que todo vaya surgiendo de una la manera que se espera tendremos unos resultados al año uno que podemos observar en la tabla 9.

## Resultados año 1

**Tabla 9**

*Resultados año 1*

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10
<b>INGRESOS</b>										
Ingresos por matrícula	1.925 €	1.050 €	1.050 €	700 €	525 €	1.225 €	770 €	525 €	770 €	525 €
Ingresos por mensualidades	4.290 €	6.474 €	8.580 €	9.750 €	10.374 €	12.948 €	14.586 €	15.366 €	16.614 €	17.550 €
Ingresos por Retail/Merchand	429 €	647 €	858 €	975 €	1.037 €	1.295 €	1.459 €	1.537 €	1.661 €	1.755 €
Ingresos por Smoothie Bar	257 €	388 €	515 €	585 €	622 €	777 €	875 €	922 €	997 €	1.053 €
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>6.901 €</b>	<b>8.560 €</b>	<b>11.003 €</b>	<b>12.010 €</b>	<b>12.559 €</b>	<b>16.245 €</b>	<b>17.690 €</b>	<b>18.350 €</b>	<b>20.042 €</b>	<b>20.883 €</b>
<b>GASTOS</b>										
Alquiler	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Material	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €
Seguro	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
Suministros	450 €	450 €	450 €	450 €	450 €	450 €	450 €	450 €	450 €	450 €
Publicidad	450 €				450 €				450 €	
Página Web	330 €		330 €		330 €		330 €		330 €	
Seguridad	130 €	130 €	130 €	130 €	130 €	130 €	130 €	130 €	130 €	130 €
Limpieza	277 €	277 €	277 €	277 €	277 €	277 €	277 €	277 €	277 €	277 €
Sueldos	7.926 €	7.926 €	7.926 €	7.926 €	7.926 €	7.926 €	7.926 €	7.926 €	7.926 €	7.926 €
Seguridad social	1.004 €	1.004 €	1.004 €	1.004 €	1.004 €	1.004 €	1.004 €	1.004 €	1.004 €	1.004 €
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>16.817 €</b>	<b>16.037 €</b>	<b>16.367 €</b>	<b>16.037 €</b>	<b>16.817 €</b>	<b>16.037 €</b>	<b>16.367 €</b>	<b>16.037 €</b>	<b>16.817 €</b>	<b>16.037 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>- 9.916 €</b>	<b>- 7.477 €</b>	<b>- 5.364 €</b>	<b>- 4.027 €</b>	<b>- 4.258 €</b>	<b>207 €</b>	<b>1.323 €</b>	<b>2.312 €</b>	<b>3.225 €</b>	<b>4.846 €</b>
Amortizaciones	1.778 €	1.778 €	1.778 €	1.778 €	1.778 €	1.778 €	1.778 €	1.778 €	1.778 €	1.778 €
<b>EBIT</b>	<b>- 11.694 €</b>	<b>- 9.255 €</b>	<b>- 7.142 €</b>	<b>- 5.805 €</b>	<b>- 6.036 €</b>	<b>- 1.570 €</b>	<b>- 455 €</b>	<b>535 €</b>	<b>1.447 €</b>	<b>3.068 €</b>

*Nota:* resultados año 1. Fuente: creación propia

Como podemos observar en la tabla anterior nuestra principal fuente de ingresos son las mensualidades, seguido del merchandising productos que deseamos más adelante comercializarlos no solo con los miembros del club sino con todas las personas que practique deporte. En cuanto al EBIT este es negativo hasta el mes 8 debido a la fuerte inversión, pero como lo podemos ver en el anexo 14 de ingresos y gastos, para alcanzar estos objetivos necesitamos un aproximado de 200 altas de miembros inscritos en el centro, número que es realista, respecto a la demanda.

Logrando así terminar el año con un EBIT de 3.068 euros, cantidad que es positiva respecto al monto elevado de inversión.

En el caso estas proyecciones no se alcancen se decidió realizar una evaluación de los posibles escenarios que pueden surgir, como toda nueva empresa existe la incertidumbre que los escenarios varíen según lo planteado, podemos observar en la tabla 10.

## Resumen de los Escenarios

**Tabla 10**

*Resumen de los escenarios*

<b>Resumen del escenario</b>			
	Escenario Pesimista	Escenario Más Probable	Escenario Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>			
Ingresos por matrícula	8778	9240	10164
Ingresos por mensualidad	144717	152334	167567
Ingresos por Retail/Merchar	14472	15233,4	16757
Ingresos por Smoothie B	8683	9140,04	10054
<b>Celdas de resultado:</b>			
<b>VAN</b>	5.949,84 €	36.134,97 €	96.504,13 €
<b>TIR</b>	12,16%	20,40%	35,77%
<b>Plazo Recuperación</b>	4,92	3,96	2,89
<b>Efectuabilidad</b>	Efectuable	Efectuable	Efectuable

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

*Nota:* resumen de los escenarios. Fuente: creación propia

Estos son los escenarios planteados, el más probable es un escenario realista del cual si estamos convencidos que podemos alcanzar, un escenario optimista no es tan descabellado del todo, pero tenemos que enfocarnos en cada mínimo detalle para ganar el mayor mercado posible en el menor tiempo y por supuesto afianzar a los miembros, no nos sirve de nada que se inscriban, pero se des matrículen a los 3-4 meses. Es por eso que tenemos planteado a los 6 meses de apertura realizar una

nueva activación para afianzar a los miembros ya inscritos y lograr encontrar nuevos miembros.

Por otra parte, en el escenario pesimista es un escenario que hay que plantearse, pero no podemos ni pensar en que puede ser una opción porque llegando a esos números estamos en una fina línea de no alcanzar los objetivos y que este proyecto pueda alargarse más en alcanzar el retorno de la inversión.

Por último, se realizó el estado de resultado a 5 años mostrado en la tabla 11 basándonos en el escenario optimista de la tabla anterior y utilizando los crecimientos expresados en el anexo 15.

## Resultados a 5 Años

Tabla 11

Resultados a 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por matrícula		9.240 €	10.626 €	12.751 €	15.046 €	16.551 €
Ingresos por mensualidades		152.334 €	175.184 €	210.221 €	248.061 €	272.867 €
Ingresos por Retail/Merchandising		15.233 €	17.214 €	19.796 €	23.359 €	25.695 €
Ingresos por Smoothie Bar		9.140 €	9.871 €	10.464 €	11.091 €	11.646 €
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>185.947 €</b>	<b>212.895 €</b>	<b>253.231 €</b>	<b>297.557 €</b>	<b>326.759 €</b>
<b>Gastos Operativos</b>						
Alquiler		72.000 €	72.000 €	72.000 €	72.000 €	72.000 €
Material		1.200 €	1.236 €	1.273 €	1.337 €	1.404 €
Seguro		1.800 €	1.890 €	1.985 €	2.084 €	2.188 €
Suministros		5.400 €	5.508 €	5.618 €	5.787 €	5.960 €
Publicidad		1.350 €	1.418 €	1.488 €	1.563 €	1.641 €
Página Web		1.980 €	2.079 €	2.183 €	2.292 €	2.407 €
Seguridad		1.560 €	1.638 €	1.720 €	1.806 €	1.896 €
Limpieza		3.324 €	3.490 €	3.665 €	3.921 €	4.196 €
Sueldos		95.112 €	97.965 €	102.864 €	110.064 €	118.869 €
Seguridad social		12.051 €	12.412 €	13.033 €	13.945 €	15.061 €
<b>Gastos Financieros</b>						
Intereses (8%)		3.264 €	2.611 €	1.958 €	1.306 €	6.533 €
Devolución de la deuda		8.160 €	8.160 €	8.160 €	8.160 €	8.160 €
<b>GASTOS TOTALES</b>		<b>207.201 €</b>	<b>210.407 €</b>	<b>215.946 €</b>	<b>224.264 €</b>	<b>240.314 €</b>
<b>EBITDA</b>		<b>- 21.253 €</b>	<b>2.488 €</b>	<b>37.285 €</b>	<b>73.293 €</b>	<b>86.444 €</b>
Amortizaciones		21.333 €	21.333 €	21.333 €	21.333 €	21.333 €
<b>EBIT</b>		<b>- 42.587 €</b>	<b>- 18.846 €</b>	<b>15.952 €</b>	<b>51.960 €</b>	<b>65.111 €</b>
Impuesto Sociedades		- 14.905 €	- 6.596 €	5.583 €	18.186 €	22.789 €
<b>NOPLAT</b>		<b>- 27.681 €</b>	<b>- 12.250 €</b>	<b>10.369 €</b>	<b>33.774 €</b>	<b>42.322 €</b>
Amortizaciones		21.333 €	21.333 €	21.333 €	21.333 €	21.333 €
<b>FC Operativo</b>		<b>- 6.348 €</b>	<b>9.084 €</b>	<b>31.702 €</b>	<b>55.107 €</b>	<b>63.656 €</b>
Inversión	- 92.000 €					
<b>FC Libre</b>	<b>- 92.000 €</b>	<b>- 6.348 €</b>	<b>9.084 €</b>	<b>31.702 €</b>	<b>55.107 €</b>	<b>63.656 €</b>

12,67%

35%

<b>VAN</b>	<b>8.868,47 €</b>	Efectuable	WACC	10,48%
<b>TIR</b>	<b>12,95%</b>	Efectuable		
<b>Plazo de Recuperación</b>	<b>4,82</b>			

<b>FC Acumulado</b>	<b>- 92.000 €</b>	<b>- 98.348 €</b>	<b>- 89.264 €</b>	<b>- 57.562 €</b>	<b>- 2.455 €</b>	<b>61.201 €</b>
---------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------	-----------------

Nota: resultados año 5. Fuente: creación propia

De cara a la viabilidad económica del proyecto se consideran siempre el VAN y la TIR como indicadores principales. Tomando en cuenta la estructura de capital se ha optado por hacer la devolución del préstamo de amortización constante. En el primer año se ve reflejado en la cuenta de resultados, ya que el flujo es negativo. Sin embargo, considerando la inversión inicial y el hecho de ser una empresa de

Diego G. García M.

nueva creación es común tener pérdidas el primer año. Si se compara la TIR obtenida que es igual a 12,95% con el WACC obtenido del 10,48% es evidente que la TIR es mayor, indicando que el proyecto es capaz de generar más de lo que le cuesta financiarse con la estructura de capital establecida. Por otro lado, el VAN obtenido es de valor positivo, indicando la viabilidad de la inversión integrando el último de estos tres elementos.

En conclusión, es un proyecto económicamente viable, que tiene mucho potencial debido a todos los aspectos que lo componen, como filosofía de marca, diseño y concepto de negocio, la unificación de deportes, más todo el personal que estamos convencidos encontraremos a los mejores de Guatemala. Por último se ha decidido adjuntar un balance de situación cuando el proyecto se lleve a cabo, ver anexo 13.

### **Responsabilidad Social Corporativa**

Una de las motivaciones de llevar a cabo este proceso es como le mencione anteriormente Diego García, el emprendedor de este proyecto, ha estado en el mundo del deporte federado y privado desde muy pequeño, en competiciones nacionales e internacionales. Desde el deseo empresarial, tiene el compromiso no solo con el mismo, sino con la población guatemalteca, de promover e impulsar el deporte. Es por eso que se comenzará hablando de la responsabilidad social.

### **Responsabilidad Social**

Una de las acciones de responsabilidad social que, se quieren llevar a cabo en este proyecto, es presentarle la idea a otras empresas privadas, como por ejemplo empresas de alimentos, empresas de dorms para estudiantes y centros de psicología y nutrición deportiva. Con el fin de llegar a un acuerdo y realizar un programa de apoyo al deportista federado, que como lo hemos mencionado anteriormente los deportistas federados no tienen ni las instalaciones, ni un equipo humano montado para sacar todo el potencial y potenciar sus capacidades.



El programa consistirá en:

- Presentar este proyecto a todas las empresas que nos puedan apoyar, principalmente en los aspectos antes mencionados.
- Formar un equipo que esté interesado en apoyar a atletas federados, estamos conscientes de que, en Guatemala, los atletas no tienen ni las instalaciones, ni los medios ni el apoyo de las federaciones, por ayudarlos a progresar, es un problema que se vive diariamente.
- En nuestro caso, como ZIAN Endurance, estamos comprometidos a ofrecerle todo el entrenamiento necesario, para ayudarlo a progresar en su deporte, siguiendo siempre las cargas y planificaciones semanales de sus entrenamientos, ofrecerle ropa de entrenamiento de la marca y
- Como siguiente punto si se quiere conseguir a un centro de psicología deportiva, para apoyar a estos atletas a superar miedos, limitantes y otras situaciones que puedan estar impidiendo el progreso. y a un centro de nutrición deportiva en donde se les pueda crear un plan nutricional y un seguimiento de masa muscular para ver en qué aspectos se debe enfocar su alimentación y entrenamiento.
- Otra de las empresas fundamentales, es una empresa de suplementos deportivos existen dos grandes marcas en Guatemala, que se les puede presentar la idea, sabemos que los atletas en un gran porcentaje son personas de bajos recursos, que su alimentación no es la más óptima, debido a esto y de la mano con el plan nutricional antes mencionado, queremos ofrecerle una ayuda en suplementos necesarios y que le aporten un beneficio para su práctica deportiva, tales como proteína para complementar la ingesta, multivitamínicos, creatina, hierro, omega 3, todos estos suplementos son suplementos que cualquier atleta puede tomar sin tener una repercusión en controles antidoping, siendo un programa para atletas federados de cierto nivel deportivo tenemos que cuidar ese aspecto.

- Por último, encontrar una empresa que nos aporte una cantidad económica no muy elevada aproximadamente de 1.350 quetzales (150 euros) para ayudar al atleta en necesidades básicas que tenga.

Cabe resaltar que se empezará con un atleta máximo dos, dependiendo de la cantidad de empresas que logremos reclutar para este proyecto. Cuando este proyecto esté en marcha y se están obteniendo resultados, podemos ampliar la cartera de atletas dentro del proyecto.

### **Responsabilidad Económica**

Guiándonos por el uno de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU (Organización de las Naciones Unidas, 2020), creemos firmemente en que queremos reducir la desigualdad laboral, es por eso que cada uno de nuestras vacantes están 100% diseñadas para el género que sea, lo que queremos en siempre fomentar y transmitir nuestra filosofía empresarial, crear un clima laboral óptimo y apoyar al trabajador sin importar su género, todos somos capaces de realizar las tareas que se nos piden.

### **Responsabilidad Medio Ambiental**

En los centros deportivos en España se consumen entre 60 y 90 litros de agua por persona por día, teniendo en cuenta que en España el agua del grifo es potable, caso contrario de Guatemala el agua no es potable. Como centro deportivo debemos de tener vertederos de agua que funcionan con garrafones que son recipientes de 5 galones que se conectan a una máquina para utilizarlo. Aproximadamente se tiene que poner un garrafón de agua diario, que tiene un costo de 2 euros por garrafón, dentro de la instalación se necesitan 3 mínimo. Nos da un gasto mensual casi 100 euros mensuales, sin tener en cuenta todo el plástico que se está utilizando de cada uno de los garrafones, debido a esto queremos hacer la compra de 4 filtros ecológicos de agua, para colocarlos dentro del centro y poder así aportar una ayuda al medio ambiente y reducir ese gasto innecesario.

## Cronograma To-Start

Antes de dar por concluida la propuesta de negocio se ha planteado realizar un cronograma-to start que podemos ver en la tabla 12, oportuno para tener una idea de las fechas claves en donde se debe tener por concluido cada aspecto a tomar en cuenta para la apertura.

Tabla 12

Cronograma

Principales tareas para apertura del centro deportivo "ZIAN Endurance"				sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5	sem 6	sem 7	sem 8	sem 9	sem 10	sem 11	sem 12	sem 14	sem 14	sem 15	sem 16	sem 17
Actividades/Tareas	Responsable / Participa	Material	Duración																	
<b>Estudio de mercado</b>																				
Búsqueda de servicios similares en el área de influencia	Socio y CEO		5 días																	
Búsqueda de servicios similares fuera del área de influencia	Socio y CEO		5 días																	
Comparativa del servicio con los encontrados	Socio y CEO		3 días																	
Resumen y conclusiones del estudio Realizado	Socio y CEO		7 días																	
<b>Elaboración de ficha técnica</b>																				
Estudio de informe	CEO	...	5 días																	
Definición de parametros de calidad	CEO y Socio	...	5 días																	
Elaboración de ficha para clientes	CEO	...	5 días																	
Elaboración de ficha para la gestión interna	CEO y Socio	...	3 días																	
<b>Elaboración del Presupuesto</b>																				
Estimación de costes y beneficios	CEO y Conta.	...	7 días																	
Presentación de rentabilidad	Contabilidad	...	12 días																	
<b>Contratación de personal</b>																				
Definición de perfiles de puestos	CEO	...	5 días																	
Publicación de búsqueda interna para el nuevo puesto	Socio y CEO	...	3 días																	
Publicación de búsqueda externa para el nuevo puesto	Socio y CEO	...	3 días																	
Recepción de curriculum vitae	Socio y CEO	...	5 días																	
Entrevistas	Socio y CEO	...	5 días																	
Selección de los mejores candidatos	Socio y CEO	...	3 días																	
<b>Preparación y adquisición del material</b>																				
Cotización de los materiales necesarios	Socio y CEO	...	1 día																	
Compra de los materiales necesarios	Socio y CEO	...	1 día																	
<b>Comunicación y capacitación interna para el nuevo servicio</b>																				
Comunicación a Operations Manager	CEO	...	1 día																	
Presentación de la ficha técnica del servicio	CEO	...	1 día																	
Capacitación del staff administrativo y de atención al cliente(Coaches, OP. Man. y Club M	CEO y OP Mar	...	7 días																	
<b>Busqueda de Local</b>																				
Busqueda de local en la zona	Socio, CEO y OP Man.		7 días																	
Visita a los locales	Socio, CEO y OP Man.		7 días																	
Eliminación de opciones	Socio, CEO y OP Man.		7 días																	
Alquiler de local	Socio y CEO																			
<b>Marketing</b>																				
Planificación de activaciones y estrategia de marketing con content creator	Marketing	...	7 días																	
Presentación de la ficha técnica del servicio	DT y Markt.	...	1 día																	
Creación de Campañas de activación	Marketing	...	7 días																	
Lanzamiento de campañas	Marketing	...	7 días																	
<b>Aduación del local</b>																				
Después del alquiler del local, empiezan obras necesarias	CEO y Diseñadores de inter		15 días																	
Pintura, iluminación y sonido																				
Decoración y maquinaria																				
Detalles a reparar																				
<b>Activaciones</b>																				
Presentación y elaboración de activaciones	CEO, OP. Man	...	10 días																	
Creación de Activaciones y anuncio en redes sociales	Content Creat	...	15 días																	
Realización Activación 2.	CEO y Miemb	...	1 día																	
Análisis de KPI's y Feedback	CEO y Op. Man.		7 días																	
Realización de Activación 3	CEO y Miembros de Staff		1 días																	
Análisis de KPI's y Feedback	CEO y Op. Man.		7 días																	
<b>Lanzamiento</b>																				
Apertura del centro	Todos los mie	...	1 día																	
<b>Evaluación del servicio</b>																				
Mystery Client	CEO	...	15 días																	
Valoraciones de los cleintes	CEO y OP. Ma	...	7 días																	
Elaboración del informe	CEO y Op Mar	...	5 días																	

Nota: Cronograma de actividades. Fuente: Creación Propia

Diego J. Garcia M.

## **Conclusiones**

ZIAN Endurance es un proyecto que es más que un modelo de negocio es el deseo de una persona que estuvo en el mundo del deporte desde muy chico, que ha vivido experiencias buenas y no tan buenas, que ha visto fracasar a muchos deportistas por la falta de conciencia de los dirigentes, por la falta de honestidad, se puede seguir describiendo un listado interminable de muchas cosas malas, pero solo de hablar no se arreglan las cosas.

Después de 4 años en la Universidad Europea, tenemos la oportunidad de poder realizar este trabajo, donde nace ZIAN Endurance, un proyecto más que un modelo de negocio, es un proyecto que empezara el cambio.

A lo largo del trabajo se tocó mucho el tema de imagen de marca, de filosofía de la marca y si después de culminar el trabajo, tocando cada aspecto del mismo podemos rectificar que la filosofía de la marca lo es todo, como mencionamos antes no queremos competir por precio, estamos compitiendo por pequeños detalles que juntos forman la identidad de marca que queremos proyectar, formar un equipo en donde todos crezcan individualmente y grupalmente, porque sin un grupo sin un equipo, en donde todos persigan el mismo objetivo el crecimiento es muy limitado.

Gracias a este trabajo hemos podido ver la viabilidad del proyecto, hemos detectado aspectos fundamentales que son necesarios para el desarrollo como lo pueden ser los objetivos estratégicos, las activaciones, un plano de la instalación. Un detallado análisis económico que es muy apegado a la realidad. Más que una conclusión de un trabajo es una conclusión a una etapa en la vida de un estudiante que después de 4 años puede desarrollar un proyecto que tiene mucho potencial en un mercado como el de Guatemala y tiene un alto porcentaje de probabilidad de llevarse a cabo por no decir que se llevara a cabo sin ninguna duda.

## Referencias

- AGN. (12 enero de 2021). Conozca la población por edad y sexo que habita en Guatemala. *Agencia Guatemalteca de Noticias*. <https://agn.gt/conozca-la-poblacion-por-edad-y-sexo-que-habita-en-guatemala/>
- Arias. (s.f.). *Doing Business Guatemala*. [https://ariaslaw.com/uploads/58a23d9701164\\_es.pdf](https://ariaslaw.com/uploads/58a23d9701164_es.pdf)
- Bizneo Blog (s.f.). 2.0: La última tendencia en selección de personal. *Bizneo Blog*. [https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-2-0-la-ultima-tendencia-en-reclutamiento-de-personal/#Herramientas\\_para\\_el\\_reclutamiento\\_20](https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-2-0-la-ultima-tendencia-en-reclutamiento-de-personal/#Herramientas_para_el_reclutamiento_20)
- Brol Esther. (30 septiembre de 2015). Contaminación, enemigo para la salud. *AGG*. <https://agg.org.gt/blog/revista-gerencia/contaminacion-enemigo-para-la-salud/>
- Calderón, A. (7 de Marzo de 2018). *Niveles Socioeconómicos en Guatemala*. ALKS Marketing, Finanzas y RRHH. <https://www.alksconsultores.com/post/2018/03/07/niveles-socioeconomicos-en-guatemala>
- CDAG (s.f.). *Artículo 10 Numeral 7 Presupuesto de ingresos y egresos programas y modificaciones*. CDAG. <https://cdag.com.gt/wp-content/uploads/2022/02/Art%C3%ADculo-10.-Numeral-7-Presupuesto-de-ingreso-y-egresos-programas-y-modificaciones-Enero-2022.pdf>
- Código de Comercio de Guatemala. 1970.
- Constitución Política de la Republica de Guatemala. 17 de noviembre de 1993. No. 18-93.
- Elías, J. (24 noviembre de 2020). Guatemala, un país que naufraga en un mar de corrupción. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2020-11-24/guatemala-un-pais-que-naufraga-en-un-mar-de-corrupcion.html>
- Gándara, N. (25 septiembre de 2022). Estas son las redes sociales más utilizadas en Guatemala en 2019 (y cómo aprovecharlo en los negocios). *Prensa Libre*. <https://www.prensalibre.com/economia/estudio-redes-sociales-ilifebelt-2019-guatemala-centroamerica-y-latinoamerica/>
- Girón, M. (13 octubre de 2020). Estudio serológico: 1 de cada 9 personas de clase media o alta se han contagiado. *La Hora.Gt*. <https://lahora.gt/estudio-serologico-1-de-cada-9-personas-de-clase-media-o-alta-se-han-contagiado/>

Hernandez, O. (15 octubre de 2018). *El pecado constitucional del deporte*. No-Ficción. <https://www.no-ficcion.com/project/presupuesto-constitucional-deporte-guatemala>

Instituto Nacional de Estadística Guatemala. (s.f.). *Resultados de la Republica de Guatemala*. <https://www.censopoblacion.gt/mapas>

International Health, Racquet & Sportsclub Association [IHRSA]. (2020). *Latin American Report: Evolución, actualidad y futuro del sector de clubes y gimnasios*. IHRSA. [https://mercadofitness.com/ihrsa/Informe\\_IHRSA\\_LATIN\\_REPORT-2ed.pdf](https://mercadofitness.com/ihrsa/Informe_IHRSA_LATIN_REPORT-2ed.pdf)

Ley Nacional para el Desarrollo de cultura física y el deporte. decreto 76-97

Mascontainer. (27 de mayo de 2021). *SEAL: ¿Cómo constituir una empresa en Guatemala?*. Mascontainer. <https://www.mascontainer.com/seal-como-constituir-una-empresa-en-guatemala-2/>

Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (17 diciembre de 2021). *El Gobierno de Guatemala informará a la población guatemalteca sobre la fijación de salario mínimo 2022 informa: Gobierno de Guatemala*. <https://guatemala.gob.gt/el-gobierno-de-guatemala-a-la-poblacion-guatemalteca-sobre-la-fijacion-de-salario-minimo-2022-informa/>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>

OXFAM Internacional. (s.f.). *Guatemala, entre el “suelo y el cielo”: la extrema desigualdad en cifras*. OXFAM International. <https://www.oxfam.org/es/guatemala-entre-el-suelo-y-el-cielo-la-extrema-desigualdad-en-cifras>

Peers Global. (s.f.). *Todo lo que debes saber sobre un contrato individual de trabajo en Guatemala*. Peers Legal. <https://peerslegal.com/2020/06/30/contratos-individual/>

Raffo, A. (11 junio de 2021). *Un fracaso más en la selección nacional, ¿quién tiene la culpa?*. *La Voz de Xela*. <https://lavozdexela.com/opiniones/un-fracaso-mas-en-la-seleccion-nacional-quien-tiene-la-culpa/>

Ríos, R. (26 enero de 2022). *Guatemala alcanza su peor calificación en el Índice de Percepción de Corrupción*. *el Periódico*. <https://elperiodico.com.gt/sociedad/sucesos/2022/01/26/guatemala-alcanza-su-peor-calificacion-en-el-indice-de-percepcion-de-corrupcion/>

Shum, Y. (7 marzo de 2021). *Situación digital, Internet y redes sociales Guatemala 2021*. Yi Min Shum Xic Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal. <https://yiminshum.com/redes-sociales-guatemala-2021/>

Thompson, W. (2021). Worldwide Survey of Fitness Trends for 2021. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 25 (emisión 1), 10. <https://doi.org/10.1249/FIT.0000000000000631>



## Anexos

### Anexo I Redes Sociales Runguate

Perfil de Instagram de Runguate

The screenshot shows the Instagram profile for 'runguate'. The profile picture is a circular logo with a stylized runner and the text 'RUNGUATE'. The bio includes the text 'Run Guate De corredores para corredores' and a link to a Tikkilife event: 'www.tikkilife.com/event/13483231/Corre-por-Guate-2021'. Below the bio are several story highlights with titles like 'Carrer...', 'Destac...', 'MOVE ...', 'MILLA ...', 'covid', 'Duatl6...', and 'AVON2...'. The main feed shows a grid of posts, including a 'GIVEAWAY' post, a 'MOUNTAIN BIKE' event post, and a 'DAD' event post for 'Cayalá'.

**runguate** Enviar mensaje Seguir ...

1.578 publicaciones 11,3K seguidores 86 seguidos

**Run Guate**  
De corredores para corredores 🏃🏃🏃🔥  
🔗 LINK IN BIO 📌  
[www.tikkilife.com/event/13483231/Corre-por-Guate-2021](http://www.tikkilife.com/event/13483231/Corre-por-Guate-2021)  
marukgiron, nina\_soloasi, mjmdonis y 12 personas más siguen esta cuenta

Carrer... Destac... MOVE ... MILLA ... covid Duatl6... AVON2...

**PUBLICACIONES** REELS VÍDEOS ETIQUETADAS

ENTRENOS  
**RUNGUATE**  
HORARIO  
DOMINGO  
6-30 AM  
FRENTE A PARQUE LAS AMERICAS

**GIVEAWAY**  
headsweats  
**RUNGUATE**

**MOUNTAIN BIKE**  
TECÁN  
LA BUENA MONTAÑA

**DAD**  
PARQUE ECOLÓGICO  
**Cayalá**  
7:00 AM  
19 JUNIO 2022  
INSCRIPCIONES:  
[www.tikkilife.com](http://www.tikkilife.com) Banco Industrial Comercio 107

Nota: Runguate es un blog para runners donde también se promocionan diferentes eventos deportivos. Con 11.3K seguidores. Fuente: Instagram



## Anexo II Redes Sociales 21K Ciudad de Guatemala

### Perfil de Facebook de Media Maratón de Guatemala

The image shows a screenshot of the Facebook profile for '21k Ciudad de Guatemala'. At the top, there is a banner with logos for Bam, GATORADE, HELIOS, SPORTS, VIUSA, and ARGOS GUATE. The profile picture is a circular logo with '21k' and 'MuniGuate'. The name '21k Ciudad de Guatemala' and handle '@21KMuniGuate - Evento deportivo' are displayed. A blue button says 'Enviar mensaje' with the text '¡Hola! ¿Cómo podemos ayudarte?' below it. Navigation tabs include 'Inicio', 'Información', 'Videos', 'Fotos', and 'Más'. The 'Información' section lists: 'La mejor carrera de Centroamérica', 'Medio maratón organizado por la Municipalidad de Guatemala. Su primera edición fue en 2009, es una de las mejores carreras de Latinoamérica.', 'A 102.007 personas les gusta esto, incluidos 39 de tus amigos', '103.046 personas siguen esto', '+502 2285 8114', 'Normalmente responde en un día', and 'Evento deportivo · Deportes'. A post from February 14th says 'Sigue la página Run MuniGuate, así te enterarás de los siguientes entrenamientos presenciales.' with hashtags #RunMuniGuate, #UnaCiudadParaVivir, #MuniGuatePresentePorTi, and #SomosConvivencia. The post includes a photo collage of people in green and blue gear at an event.

*Nota:* uno de los eventos de running más importantes en Guatemala. Con 103k seguidores. Fuente: Facebook.

## Anexo III Redes Sociales Federación Triatlón de Guatemala

### Perfil de Facebook de la Federación de Triatlón de Guatemala

The screenshot shows the Facebook profile for 'triaslon.gt' (@triaslonGUA). The profile picture is a blue and white logo with a large 'T'. The bio states: 'Bienvenidos amig@s, somos: Federación Deportiva Nacional de Triatlón, Duatlón y Aquatlón, nuestro sitio web es [www.triatlon.gt](http://www.triatlon.gt)'. It also mentions 12,943 likes and 13,930 followers. A pinned post from May 17, 2022, promotes the 'TRI 70.3 EL PAREDÓN 2022' event, held on May 1st, organized by 'Más Deporte'. Below the bio, there is a 'Fotos' section with a grid of images showing various triathlon activities. A 'PUBLICACIÓN FIJADA' (pinned post) features a group of athletes in blue gear standing in water, with the text 'FEDÉRATE EN TRIATLÓN Y SUS 3 DEPORTES TEMPORADA 2022' and a QR code for registration.

Nota: triatlon.gt son de las pocas federaciones que están promoviendo el deporte. Cuentan con 14k usuarios. Fuente: Facebook.

## Anexo IV Redes Sociales Ópticas Deluxe

Perfil de Facebook de Ópticas Deluxe Ciclismo

**CLASICA DE INVIERNO**  
**ÓPTICAS DELUXE**

**Equipo Ópticas Deluxe**  
@OpticasDeluxeTeam · Equipo deportivo

Más información  
opticasdeluxe.store

Inicio Información Videos Fotos Más

Me gusta Mensaje

**Información** Ver todo

Equipo Élite de Ciclismo guatemalteco en busca de representar al país nacional e internacionalmente. (Team Ópticas Deluxe)

A 11.834 personas les gusta esto, incluidos 3 de tus amigos

12.901 personas siguen esto

<https://opticasdeluxe.store/ciclismo/>

Enviar mensaje

Equipo deportivo

**Fotos** Ver todo

Crear publicación

Foto/video Estoy aquí Etiquetar amigos

Equipo Ópticas Deluxe 9 h

Revive

Agencia Deportiva de Noticias

Nota: equipo profesional de ciclismo, que realiza eventos a nivel nacional, con 13k usuarios. Fuente: Facebook.



## Anexo V Redes Sociales Probikes

Perfil de Instagram de Probikes girls gt

probikesgirlsgt Enviar mensaje Seguir ...

156 publicaciones 1.318 seguidores 255 seguidos

**Probikes Girls**  
Mujeres  
Ciclistas 🚴  
Rides  
Talleres  
Formulario Explora Tus Montañas 📌  
[forms.gle/8RDRAae3RNxaLBtt5](https://forms.gle/8RDRAae3RNxaLBtt5)  
anacogarcia, marukgiron, mjmdonis y 10 personas más siguen esta cuenta

ENCUÉSTRANOS EN ENCUE...  
CLOTHES CLOTH...  
RIDES RIDES

📄 PUBLICACIONES 🎥 VÍDEOS 🏷 ETIQUETADAS

**ROAD RIDE MOTHER'S DAY RIDE**  
DOMINGO 15 DE MAYO  
HORA DE REUNIÓN: 6:00AM  
HORA DE SALIDA: 6:30AM  
GASOLINERA PUMA CERINAL  
45KM CERINAL-BARBERENA-CERINAL  
Llevaremos colero, hidratación y asistencia mecánica

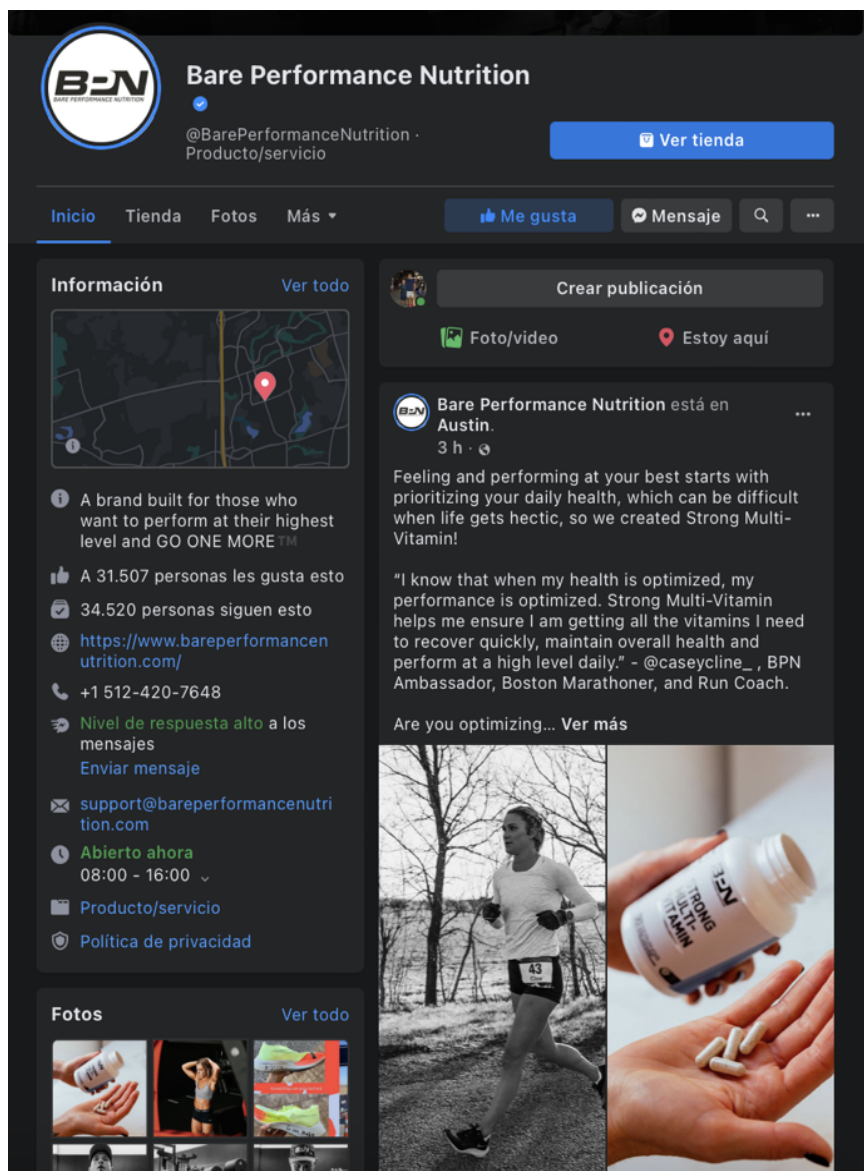
**MTB RIDE MOTHER'S DAY RIDE**  
SÁBADO 7 DE MAYO  
HORA DE REUNIÓN: 6:30AM  
HORA DE SALIDA: 7:00AM  
QUINTA DEL SOL - LAS NUBES  
FINCA SANTIAGO EN 25.8 RUTA NACIONAL 18, SAN JOSE PINULA  
25KM  
Llevaremos colero, hidratación y asistencia mecánica

**RIDES MAYO**  
SÁBADO 7 DOMINGO 15  
MOTHER'S DAY RIDE MTB MOTHER'S DAY RIDE ROAD  
SAVE THE DATE

Nota: tienda de ciclismo guatemalteca, que se ha encargado de promocionar la cultura del ciclismo en Guatemala con 1,300 seguidores. Fuente: Instagram.

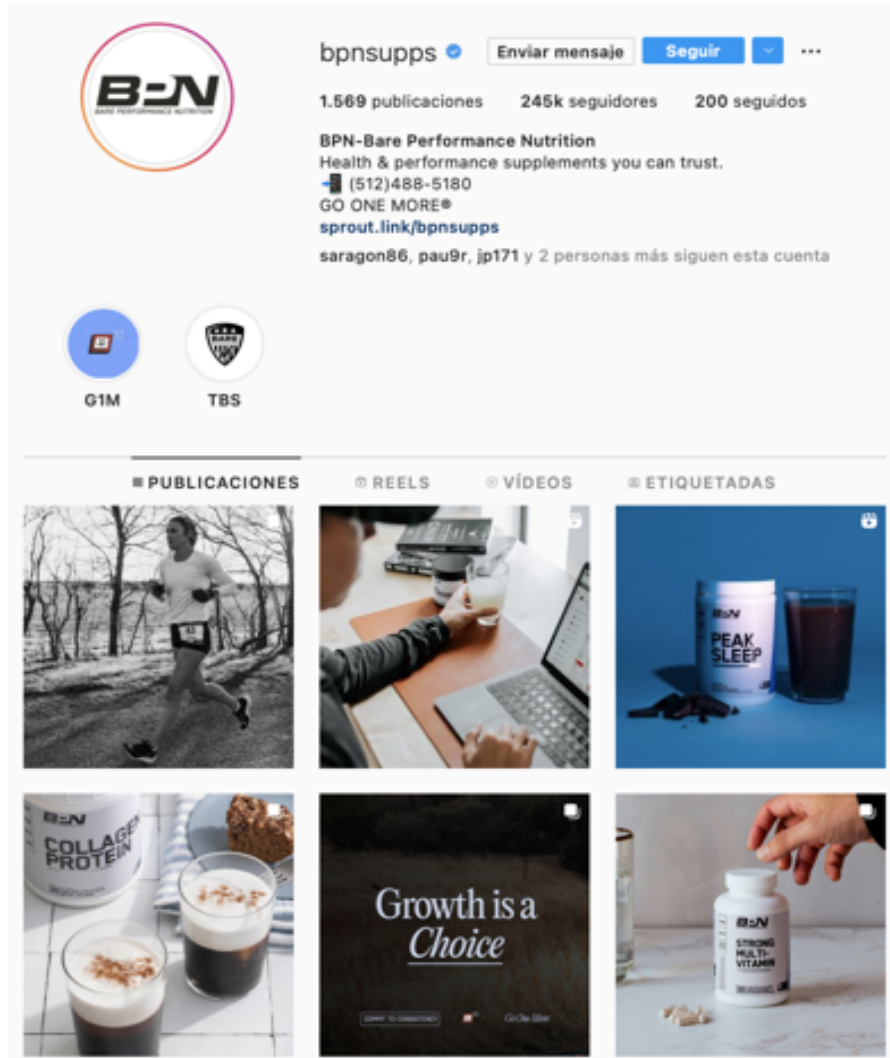
## Anexo VI Redes Sociales BPN

### Perfil de Facebook de BPN Supplements



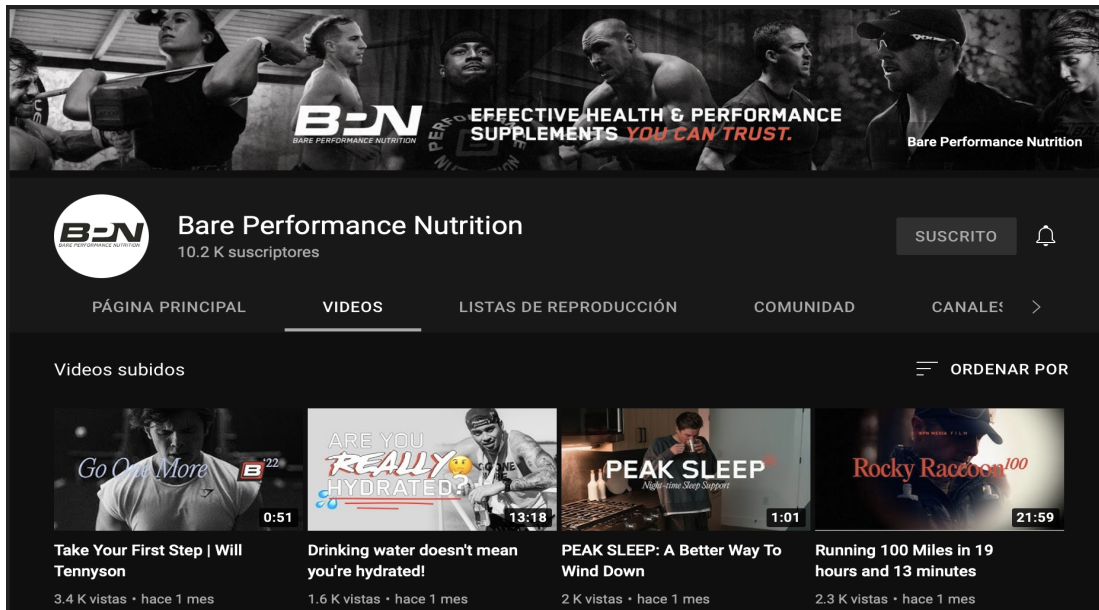
Nota: cada uno de los perfiles de sus redes sociales trabajan bajo el mismo look and feel. con 34.5k seguidores. Fuente: Facebook.

### Perfil de Instagram de BPN Supplements



Nota: cada uno de los perfiles de sus redes sociales trabajan bajo el mismo look and feel, con 245k seguidores. Fuente: Instagram.


Portada de YouTube de BPN Supplements




Nota: Han encontrado la clave para hacer contenido en YouTube de valor para sus usuarios teniendo una cantidad de 10.2k suscriptores. Fuente: Instagram.

## Anexo VII Ficha de proceso Inscripción nuevo miembro a ZIAN Endurance

Ficha de proceso: Inscripción de un nuevo miembro a ZIAN Endurance

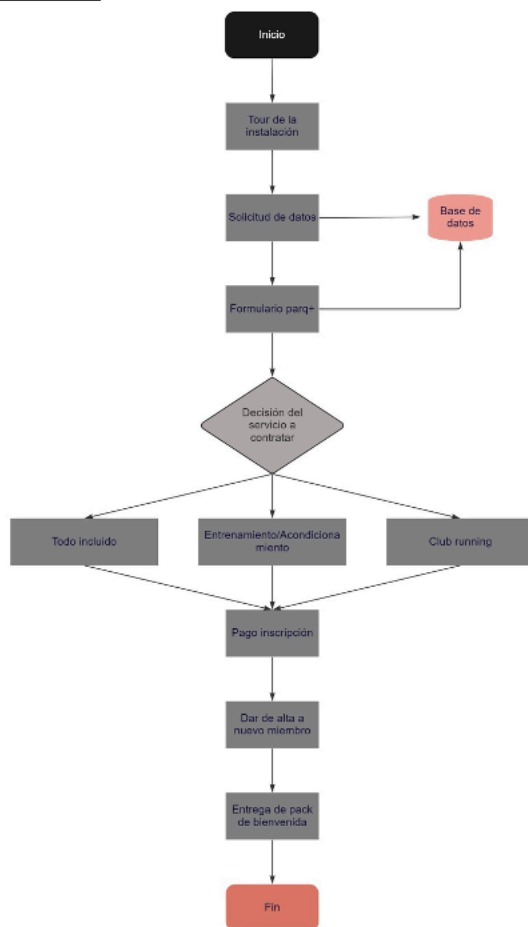
<p>FICHA DE PROCESO: <i>Inscripción de un nuevo miembro a ZIAN Endurance.</i></p>		
<p>Mayo 2022</p>		<p>ID:PR001</p>
<p><b>IMPORTANCIA Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:</b> Se lleva a cabo el proceso de recopilación de datos del nuevo miembro de ZIAN Endurance, identificación de algún padecimiento y objetivos a alcanzar.</p>		
<p><b>INICIO:</b> Un cliente accede al centro para inscribirse en alguno de nuestros paquetes.</p>	<p><b>FINAL:</b> El nuevo miembro esta satisfactoriamente inscrito y listo para disfrutar de nuestros servicios.</p>	<p><b>Propiedad/responsabilidad del proceso:</b> Miembro en recepción</p>
<p><b>INPUTS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes de nuevas inscripciones.</li> <li>- Numero de inscripciones diarias.</li> <li>- Por donde se han enterado de nosotros.</li> </ul>	<p><b>OUTPUTS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El nuevo miembro termina inscrito.</li> <li>- En qué servicio se ha inscrito.</li> <li>- Rangos de edad.</li> </ul>	<p><b>Cientes del proceso:</b> Nuevos miembros DT y Clientes</p>
		<p><b>Proveedores del proceso:</b> Nuevos miembros Miembros de staff Departamento marketing</p>
<p><b>HERRAMIENTAS NECESARIAS</b></p>		
Formulario <del>parq+</del>	Software de gestión de clientes y cobros.	
Cartera de servicios física	Paquete de bienvenida	
<p><b>PERSONAS IMPLICADAS EN EL PROCESO (AGENTES)</b></p>		
Miembros de recepción	Clientes	
Monitores		
<p><b>INDICADORES</b></p>		
Por parte de que medio se enteran los clientes de nosotros. (redes sociales, publicidad física, boca a boca, embajadores de ZIAN, etc.)	Cuál es la edad media de nuestros miembros.	
En qué servicio es donde más se inscriben nuestros miembros.	Existe algún requerimiento común por parte de los clientes, del que no ofrezcamos actualmente	
<p><b>INSTRUCCIONES A TENER EN CUENTA (Directrices)</b></p>		<p><b>ID</b></p>
Al momento de recibir a nuestros miembros, saludarlos muy cordialmente y ofrecerles un tour de la instalación para incentivarlos a inscribirse a un paquete.		1
Presentarle a uno de nuestros monitores, para que les cuente un poco más de los entrenamientos.		2
Al momento de la inscripción, pasar siempre el formulario <del>parq+</del> y solicitar cuáles son sus objetivos a cumplir.		3
Al finalizar la inscripción, entregarles su paquete de bienvenida		4




<p><i>FICHA DE PROCESO: Inscripción de un nuevo miembro a ZIAN Endurance.</i></p>	
<p>Mayo 2022</p>	<p>ID:PR001</p>

HITOS Y PLAZOS IMPORTANTES	Límites
Mostrar cartera de servicios	3 minutos
Ofrecer tour de la instalación	5 minutos


**Diagrama de Flujo**



<p><i>FICHA DE PROCESO: Inscripción de un nuevo miembro a ZIAN Endurance.</i></p>	
<p><i>Mayo 2022</i></p>	<p><i>ID:PR001</i></p>

**Descripción de indicadores:**

<p><b>Denominación:</b> Por parte de que medio se enteran los clientes de nosotros. (redes sociales, publicidad física, boca a boca, embajadores de ZIAN, etc.)</p>		<p><b>IDENTIFICADOR:</b> IN001</p>
<p><b>Descripción general:</b> Verificar por donde se enteran los futuros miembros de nosotros.</p>		
<p><b>Misión:</b> con este indicador, verificamos cual medio de comunicación está siendo el más efectivo para atraer a nuevos clientes.</p>		
<p><b>Responsable de la recogida de datos</b></p>	<p>Miembros de recepción</p>	<p><b>Periodicidad de recogida de la información:</b></p>
<p><b>Responsable del tratamiento de info:</b></p>	<p>Miembros de recepción</p>	<p><b>Periodicidad de tratamiento de la información:</b></p>
<p><b>Destinatario:</b></p>	<p>Gerente</p>	<p><b>Fecha o momento de entrega al destinatario:</b></p>
<p><b>Unidad de medida y procedimiento de cálculo: cuantitativa y en porcentaje</b></p>		
<p><b>U. Medida:</b> se <u>recopilaran</u> los datos de cada de cada cliente que nos de la información</p>		<p><b>Procedimiento de cálculo (c):</b> contabilizarlo numéricamente y sacar porcentajes.</p>

<p><i>FICHA DE PROCESO: Inscripción de un nuevo miembro a ZIAN Endurance.</i></p>	
<p>Mayo 2022</p>	<p>ID:PR001</p>

<p><b>Denominación:</b> en qué servicio es donde más se inscriben nuestros miembros.</p>		<p><b>IDENTIFICADOR:</b> IN002</p>
<p><b>DESCRIPCION GENERAL:</b> en qué servicio es donde más se inscriben nuestros miembros.</p>		
<p><b>Misión:</b> determinar cuál es el servicio que está siendo más atractivo para los usuarios, y sacar un porcentaje por cada uno de los servicios para potencializarlo. Identificar si existe una manera de potenciar su rentabilidad.</p>		
<p><b>Responsable de la recogida de datos</b></p>	<p>Miembros de recepción y gerente administrativo</p>	<p><b>Periodicidad de recogida de la información:</b> Diariamente</p>
<p><b>Responsable del tratamiento de info:</b></p>	<p>Gerente administrativo</p>	<p><b>Periodicidad de tratamiento de la información:</b> Bimensualmente</p>
<p><b>Destinatario:</b></p>	<p>Gerente y responsables de marketing</p>	<p><b>Fecha o momento de entrega al destinatario:</b> Bimensualmente</p>
<p><b>Unidad de medida y procedimiento de cálculo:</b> Porcentaje respecto a las propuestas recibidas</p>		
<p><b>U. Medida:</b> Porcentaje</p>		<p><b>Procedimiento de cálculo (c):</b> se sacará el porcentaje de cuál es el mejor servicio popular en los miembros.</p>

<p><b>Denominación:</b> Existe algún requerimiento común por parte de los clientes, del que no ofrezcamos actualmente.</p>		<p><b>IDENTIFICADOR:</b> IN003</p>
<p><b>DESCRIPCION GENERAL:</b> Este indicador nos sirve para siempre estar al corriente de las necesidades de los miembros.</p>		
<p><b>Misión:</b> identificar los gustos de los miembros, si nos podemos acoplar a estos pues veremos la posibilidad de implementarlos, también de estar al corriente de nuevas tendencias a las que podamos aprovechar.</p>		
<p><b>Responsable de la recogida de datos</b></p>	<p>Miembros de recepción y monitores</p>	<p><b>Periodicidad de recogida de la información:</b> Diariamente</p>
<p><b>Responsable del tratamiento de info:</b></p>	<p>Gerente y miembros de marketing</p>	<p><b>Periodicidad de tratamiento de la información:</b> Quincenalmente</p>
<p><b>Destinatario:</b></p>	<p>Gerente</p>	<p><b>Fecha o momento de entrega al destinatario:</b> Mensualmente</p>
<p><b>Unidad de medida y procedimiento de cálculo:</b> plazo de tiempo en el que se reciben más propuestas</p>		
<p><b>U. Medida:</b> numéricamente</p>		<p><b>Procedimiento de cálculo (c):</b> se contabilizará las propuestas numéricamente.</p>

*Nota:* se ha elaborado una ficha completa. Fuente: creación propia.

## Anexo VIII Horarios de Entrenamientos ZIAN Endurance

*Horario de disponibilidad de clases en las instalaciones*

<b>HORARIOS</b>						
<b>ENTRENAMIENTO/CONDITIONING</b>						
	<b>LUN</b>	<b>MAR</b>	<b>MIÉR</b>	<b>JUE</b>	<b>VIER</b>	<b>SÁB</b>
6:30 a 7:30	BODY AWAKE	BODY XTREME	BODY UP	BODY XTREME	BODYAWAKE	
7:30 a 8:30	BODY XTREME	BODY AWAKE	BODY XTREME	BODY AWAKE	BODY UP	LIBRE
8:30 a 9:30	BODY UP	BODY UP	BODY AWAKE	BODY UP	BODY XTREME	BODY XTREME
9:30 a 10:30	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE
10:30 a 11:30	LIBRE	B-FIT	LIBRE	B-FIT	LIBRE	BODY AWAKE
11:30 a 12:30	B-FIT	LIBRE	B-FIT	LIBRE	B-FIT	LIBRE
12:30 a 14:30	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	
14:30 a 15:30	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	
15:30 a 16:30	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	LIBRE	
16:30 a 17:30	LIBRE	B-FIT	LIBRE	B-FIT	LIBRE	
17:30 a 18:30	B-FIT	LIBRE	B-FIT	LIBRE	B-FIT	
18:30 a 19:30	BODY AWAKE	BODY XTREME	BODY UP	BODY XTREME	BODYAWAKE	
19:30 a 20:30	BODY XTREME	BODY AWAKE	BODY XTREME	BODY AWAKE	BODY UP	
20:30 a 21:30	BODY UP	BODY UP	BODY AWAKE	BODY UP	BODY XTREME	

*Nota:* se ofrecen diferentes tipos de entrenamientos, en los diferentes horarios.

Fuente: creación propia.

Diego J. García M.

## Anexo IX Horarios Generales y de los Clubes

Horario general de la instalación y de los clubes



**HORARIOS**  
**CLUB RUNNING Y CLUB**  
**CICLISMO**

**MATUTINOS**

	<b>LUN</b>	<b>MAR</b>	<b>MIÉR</b>	<b>JUE</b>	<b>VIER</b>	<b>SÁB</b>
6:30 a 8:30	CLUB RUNNING	CLUB CICLISMO	CLUB RUNNING	CLUB CICLISMO	CLUB RUNNING	CLUB RUNNING/ CLUB CICLISMO

**VESPERTINOS**

17:30 a 18:30	CLUB RUNNING	CLUB CICLISMO	CLUB RUNNING	CLUB CICLISMO	CLUB RUNNING	
------------------	-----------------	------------------	-----------------	------------------	-----------------	--

**HORARIO GENERAL**

**LUNES A VIERNES**

6:30 AM A 21:30 PM

**S'ABADO**

7:30 AM A 12:30 PM

**DOMINGO**

CERRADO

Nota: los horarios pueden sufrir cambios Fuente: creación propia.

## Anexo X Perfil de puesto Head Coach

### Perfil de puesto para Head Coach

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO: HEAD COACH</b> <b>REPORTA A: OPERATIONS MANAGER</b>	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Coordinar y motivar a su equipo de trabajo, realizar reuniones periódicas para evaluar el rendimiento y la satisfacción de los demás coaches. Cuidado y preservación del material deportivo. Ofrecer y garantizar un excelente servicio y comunicación con el cliente. Minimizar los riesgos de lesiones en clientes y velar por la integridad, el bienestar de su equipo.	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y motivar a su equipo diariamente.</li> <li>• Comunicar y transmitir la filosofía de la marca a stakeholders externos e internos.</li> <li>• Realizar reuniones periódicas evaluando el rendimiento de su equipo y la satisfacción labora.</li> <li>• Cuidar y preservar el material deportivo, supervisando la buena utilización de este material.</li> <li>• Comunicar y trabajar en conjunto con el Club manager.</li> <li>• Identificar y minimizar riesgos en la practica deportiva.</li> </ul>	
<b>DIMENSIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A este puesto le reportaran: 3 personas</li> <li>• Tendrá que supervisar a: 3 personas</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS:</b> <b>GENERO:</b> Indiferente <b>NIVEL ACADEMICO:</b> - Graduado Universitario en ciencias de la actividad física o similar Titulo: entrenador personal o similar <b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b> - 4+ años Entrenamiento deportivo o -director deportivo. -Conocimiento de la industria del fitness.	<b>DESTREZAS TECNICAS:</b> - Bilingue (Español e ingles) - Manejo de grupo - Atención al cliente -Excelente comunicación --Conocimineto de gadgets deportivos -Propuesta de nuevos proyectos/actividades  <b>CUALIDADES:</b> -Responsable.                      -Enfocado -Riguros@                            - Observador -Comprensivo                        -Informado

*Nota:* datos a tomar en cuenta al momento de la contratación de un Head Coach.

Fuente: creación propia.

## Anexo XI Perfil de puesto Coach Clubes

### Perfil de puesto para Coach Club

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO: CLUB RUNNING/ CLUB CICLISMO</b> <b>REPORTA A: CLUB MANAGER</b>	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Planificar y llevar a cabo las sesiones de entrenamiento, con mucho entusiasmos y transmitir la filosofía de la marca. Promover e incentivar a los miembros del club a superarse diariamente. Procurar que el miembro logre sus objetivos. Comunicar ideas innovadoras para llevar a cabo nuevos proyectos.	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar en conjunto con el club manager las sesiones semanales.</li> <li>• Comunicar el feedback recibido por parte de los miembros, así como minimizar cualquier riesgo en la practica deportiva.</li> <li>• Transmitir la filosofía de la marca, motivar a los miembros a superarse y a alcanzar sus objetivos.</li> <li>• Observar el nivel y gustos de los miembros y comunicarlo.</li> <li>• Trabajar en conjunto con el Club Manager.</li> <li>• Transmitir ideas nuevas actividades.</li> </ul>	
<b>DIMENSIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendra a su supervisión: 30+ miembros.</li> <li>• Trabajara en conjunto con 3 personas.</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS:</b> <b>GENERO:</b> Indiferente <b>NIVEL ACADEMICO:</b> - Graduado Universitario en ciencias de la actividad física o similar Titulo: entrenador personal o similar <b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b> - 4+ años Entrenamiento deportivo o -director deportivo. -Atleta -Conocimiento de la industria del fitness.	<b>DESTREZAS TECNICAS:</b> - Bilingue (Español e ingles) - Manejo de grupo - Atención al cliente -Excelente comunicación --Conocimineto de gadgets deportivos -Propuesta de nuevos proyectos/actividades -Conocimiento en lesiones <b>CUALIDADES:</b> -Activ@ y Entusiasta      -Seguridad propia -Eficaz.                              - Observador -Comprensivo                      -Informado

*Nota:* datos a tomar en cuenta al momento de la contratación de un Coach de algún Club. Fuente: creación propia.



## Anexo XII Perfil de puesto Beginner Coach

### Perfil de puesto para Coach Club

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO: BEGINNER COACH</b> <b>REPORTA A: HEAD COACH</b>	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> Se busca atraer a jóvenes con el deseo de aprendizaje, como compromiso con la marca. Llevar a cabo las sesiones planificadas, con mucho entusiasmo y seguridad de si mismos. Presentar nuevas ideas y tener una muy buena comunicación con todos los miembros de staff.	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo las sesiones planificadas por los miembros de staff.</li> <li>• Cuidar la integridad de los miembros.</li> <li>• Disposición de aprendizaje y crecimiento personal, individualmente como con los compañeros de trabajo.</li> <li>• Proactividad en idear proyectos y comunicarlos al Head Coach.</li> <li>• Compromiso con la marca. Asi como transmitir la filosofía.</li> <li>• Jóvenes capaces de adaptarse al ritmo de trabajo y deseo de involucrarse en proyectos.</li> </ul>	
<b>DIMENSIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendra a su supervisión: 15- 25 miembros</li> <li>• Trabajara en conjunto con 3 personsas más</li> </ul>	
<b>REQUERIMIENTOS:</b> <b>GENERO:</b> Indiferente <b>NIVEL ACADEMICO:</b> - Graduado Universitario en ciencias de la actividad física o practicante.	<b>DESTREZAS TECNICAS:</b> - Bilingue (Español e ingles) -Conocimiento de material deportivo. -Predisposición -Desarrollo de proyectos -Excelente comunicación
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b> -0-2 años de experiencia en entrenamiento deportivo. -Atleta -Conocimiento de la industria del fitness.	<b>CUALIDADES:</b> -Adaptabilidad. -Responsable -Compromiso. -Seguridad propia -Aprendizaje -Decision de mejora

*Nota:* datos a tomar en cuenta al momento de la contratación de un beginner coach.

Fuente: creación propia.

Diego J. García M.



## Anexo XIII Proceso inscripción Sociedad Anónima en Guatemala online

### Proceso de Inscripción de Sociedad Anónima en Guatemala método online



#### INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES MERCANTILES

**PASO 1.** Llenar en la página del Registro Mercantil [www.registromercantil.gob.gt](http://www.registromercantil.gob.gt) EL FORMULARIO DE SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES MERCANTILES ANTE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y EL REGISTRO MERCANTIL –SATRM-02. Exportarla a PDF, presionando el botón “exportar a PDF” descargarlo e imprimir dos solicitudes y firmar cada una en original.

**PASO 2.** Pagar en la Agencia de Banrural del Registro Mercantil, cualquiera de sus agencias o bien en línea, mediante cuenta de dicho banco:

**Si el capital autorizado de la sociedad no excede de Q 499,999.99**

- Q 30.00 Emisión de Edicto
- Q 200.00 Publicación del Edicto
- Q 0.20 por hoja de cada libro, si se solicita autorización de libros

**Si el capital autorizado de la sociedad es de Q 500,000.00 o más:**

- 8.5 por millar sobre el monto del capital autorizado (Ese cobro no excederá de Q 40.000.00)
- Q 150.00 por la inscripción del primer auxiliar de comercio
- Q 100.00 por inscripción de primera empresa
- Q 30.00 de edicto
- Q 200.00 por la publicación del edicto
- Q 0.20 por hoja de cada libro, si se solicita autorización de libros

**PASO 3.** Presentar en la Ventanilla de Sociedades del Registro Mercantil o alguna de sus delegaciones departamentales, en un folder tamaño oficio con pestaña los siguientes documentos: o 2 originales de la solicitud SATRM-02, en la que se haya consignado toda la información requerida en ella, firmadas en original por el solicitante de la inscripción (puede ser uno de los socios, el representante legal nombrado o el notario autorizante de los documentos a registrar).

- o Comprobantes de Pago de los honorarios establecidos en el Arancel del Registro Mercantil para la inscripción de sociedades mercantiles
- o Testimonio original de la escritura pública de constitución de sociedad y una copia
- o Acta original del nombramiento del Administrador de la sociedad y una copia. -Tanto el representante legal nombrado y el contador de la sociedad deben contar con agencia virtual y datos biométricos (impresión dactilar) registrados y actualizados- requisito establecido a partir del 2 de marzo de 2020 por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, para la inscripción de sociedades mercantiles en el Registro Tributario Unificado, RTU-
- o Original y fotocopia simple del documento de identificación (o pasaporte) DPI del solicitante de la inscripción (socio, representante legal o notario autorizante de los documentos sujetos a inscripción)
- o Factura por los servicios de agua, luz o teléfono. (vigencia 3meses), requisito establecido por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- para inscripción de sociedades en el Registro Tributario Unificado.
- **PASO 4.** Recoger en la ventanilla del Departamento de Sociedades
- Original del testimonio o testimonios de la escritura constitutiva de la sociedad
  - o El acta de nombramiento del Administrador
  - o Stickers de autorización de los libros que se haya solicitado.
- 
- **NOTAS IMPORTANTES:**
- 
- Las patentes de sociedad y empresa, así como las razones de inscripción del testimonio y del acta de nombramiento puede descargarlas el interesado en la página [www.registromercantil.gob.gt](http://www.registromercantil.gob.gt), opciones e-patentes y e-razones e imprimirlas. Luego adherir Q 200.00 de timbres fiscales en la patente de comercio de sociedad, Q 50.00 en la patente de comercio de empresa, un timbre fiscal de Q 0.50 a la razón de inscripción del testimonio de la escritura social y un timbre fiscal de Q 0.50 a la razón de inscripción del nombramiento del administrador.

- Comprobantes de Pago de los honorarios establecidos en el Arancel del Registro Mercantil para la inscripción de sociedades mercantiles
- Testimonio original de la escritura pública de constitución de sociedad y una copia
- Acta original del nombramiento del Administrador de la sociedad y una copia. -Tanto el representante legal nombrado y el contador de la sociedad deben contar con agencia virtual y datos biométricos (impresión dactilar) registrados y actualizados- requisito establecido a partir del 2 de marzo de 2020 por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, para la inscripción de sociedades mercantiles en el Registro Tributario Unificado, RTU-
- Original y fotocopia simple del documento de identificación (o pasaporte) DPI del solicitante de la inscripción (socio, representante legal o notario autorizante de los documentos sujetos a inscripción
- Factura por los servicios de agua, luz o teléfono. (vigencia 3meses), requisito establecido por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- para inscripción de sociedades en el Registro Tributario Unificado.
- **PASO 4.** Recoger en la ventanilla del Departamento de Sociedades
- Original del testimonio o testimonios de la escritura constitutiva de la sociedad
  - El acta de nombramiento del Administrador
  - Stickers de autorización de los libros que se haya solicitado.
- 
- **NOTAS IMPORTANTES:**
- 
- Las patentes de sociedad y empresa, así como las razones de inscripción del testimonio y del acta de nombramiento puede descargarlas el interesado en la página [www.registromercantil.gob.gt](http://www.registromercantil.gob.gt), opciones e-patentes y e-razones e imprimirlas. Luego adherir Q 200.00 de timbres fiscales en la patente de comercio de sociedad, Q 50.00 en la patente de comercio de empresa, un timbre fiscal de Q 0.50 a la razón de inscripción del testimonio de la escritura social y un timbre fiscal de Q 0.50 a la razón de inscripción del nombramiento del administrador.

*Nota:* especificaciones detalladas del proceso. Fuente: página web, registro mercantil.

## Anexo XIV Ingresos y Gastos

### Tablas de ingresos y gastos ZIAN Endurance

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Número de altas	55	30	30	20	15	35	22	15	22	15	4	1
Número de bajas	0	2	3	5	7	2	1	5	6	3	0	0
Número de socios	55	83	110	125	133	166	187	197	213	225	229	230

Precios matrícula	35 €
Mensualidades	78 €
Retail/Merchandising	10%
Smoothie Bar	6%

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
Ingresos por matrícula	1.925	1.050	1.050	700	525	1.225	770	525	770	525	140	35	9.240
Ingresos por mensualidades	4.290	6.474	8.580	9.750	10.374	12.948	14.586	15.366	16.614	17.550	17.862	17.940	152.334
Ingresos por Retail/Merchand	429	647	858	975	1.037	1.295	1.459	1.537	1.661	1.755	1.786	1.794	15.233
Ingresos por Smoothie Bar	257	388	515	585	622	777	875	922	997	1.053	1.072	1.076	9.140
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>6.901</b>	<b>8.560</b>	<b>11.003</b>	<b>12.010</b>	<b>12.559</b>	<b>16.245</b>	<b>17.690</b>	<b>18.350</b>	<b>20.042</b>	<b>20.883</b>	<b>20.860</b>	<b>20.845</b>	<b>185.947</b>

GASTOS	Mensual
Alquiler	6.000 €
Material	100 €
Seguro	150 €
Suministros	450 €
Publicidad	450 €
Página Web	330 €
Seguridad	130 €
Limpieza	277 €

<b>Total GASTOS</b>	<b>7.887 €</b>
---------------------	----------------

GASTOS PERSONAL	Número	Sueldo Bruto	TOTAL
Begginer Coach	1	400,00 €	400,00 €
Content Creator	1	550,00 €	550,00 €
Coach 2	1	642,00 €	642,00 €
Coach 1	1	642,00 €	642,00 €
Club Runnig	1	321,00 €	321,00 €
Club Ciclismo	1	321,00 €	321,00 €
Marketing	0	0,00 €	0,00 €
Head Coach	1	910,00 €	910,00 €
Club Manager	1	950,00 €	950,00 €
Financiero	1	890,00 €	890,00 €
Operations Manager	1	1.000,00 €	1.000,00 €
CEO	1	1.300,00 €	1.300,00 €

<b>Total SUELDOS</b>		<b>7.926 €</b>
<b>Seguridad Social</b>	12,67%	<b>1.004 €</b>

Nota: los ingresos y gastos son mensuales. Fuente: creación propia.

## Anexo XV Crecimientos

Crecimientos ZIAN Endurance

CRECIMIENTO INGRESOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por matrícula	15%	20%	18%	10%
Ingresos por mensualidades	15%	20%	18%	10%
Ingresos por Retail/Merchar	13%	15%	18%	10%
Ingresos por Smoothie Bar	8%	6%	6%	5%

CRECIMIENTO GASTOS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	0%	0%	0%	0%
Material	3%	3%	5%	5%
Seguro	5%	5%	5%	5%
Suministros	2%	2%	3%	3%
Publicidad	5%	5%	5%	5%
Página Web	5%	5%	5%	5%
Seguridad	5%	5%	5%	5%
Limpieza	5%	5%	7%	7%
Sueldos	3%	5%	7%	8%

Nota: los crecimientos aumentan equitativamente. Fuente: creación propia.

## Anexo XVI Balance de situación

Balance de situación ZIAN Endurance

Balance de Situación			
Activo		Pasivo + Patrimonio Neto	
Activo No Corriente		Patrimonio Neto	
(213) Equipo Fitness	55000	(100) Capital Social	61200
(212) Instalaciones Técnicas	6000	Pasivo No Corriente	
(217) Equipos de Proceso	3000	(170) Deuda L/P con entidades	32640
(215) Otras Instalaciones	24000		
(206) Aplicaciones Informáticas	4000		
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
(572) Bancos	10000	(520) Deudas a c/p con entidades	8160
<b>Total Activo</b>	<b>102000</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>102000</b>

Nota: balance de situación, al momento de apertura. Fuente: creación propia.

Diego J. García M.