



**Desarrollo del modelo de
Internacionalización de la empresa
14PRF a través de una franquicia de
servicios de actividad física laboral en
España**

**Tahiana Pulecio Tangarife
Lina María Franco**

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

2015

Desarrollo del modelo de Internacionalización de la empresa 14PRF a través de una franquicia de servicios de actividad física laboral en España

**Tahiana Pulecio Tangarife
Lina Maria Franco**

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:
Profesional en Negocios internacionales

Director (a):

Andrés Felipe Hincapié Rodríguez (Esp.)

Línea de Investigación:

Internacionalización de empresas

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

2015

(Dedicatoria o lema)

Los sueños no son más que metas sin horizonte definido, para alcanzarlos debemos tener claro los objetivos y acciones que nos llevarán a ellos. 14PRF nació de un sueño de independencia profesional en el que ayudando a las personas a ser mejores en su labor y sentirse más felices consigo mismos y con su entorno, podríamos compartir nuestros conocimientos y aportar a la sociedad mientras construimos nuestro futuro creando la empresa que nos llevará tan lejos como queramos llegar.

Resumen

Esta investigación se centró en desarrollar un modelo de internacionalización a la empresa 14PRF, a través de una franquicia de servicios de actividad física laboral en España. El mercado objetivo planteado es el sector financiero español, debido a que este sector el más afectado por el estrés laboral y el sedentarismo, y el país tiene altas tasas de ausentismo laboral

Se analizaron estudios recientes de las principales causas del ausentismo laboral y las enfermedades causadas por el estrés, mostrando claramente cómo afecta la productividad de las empresas; además se expusieron los requisitos que se deben tener en cuenta al momento de crear una franquicia en España; siguiendo los 8 pasos para crear una franquicia lo cual dio como resultado la elaboración de un manual operativo de franquicia.

Para evaluar la viabilidad del proyecto se realizó el flujo de caja de la empresa franquiciada proyectado a 12 meses obteniendo el punto de equilibrio y utilidades en un mediano plazo. Según los resultados obtenidos se constató que el contrato de franquicia es un modelo beneficioso cuando se trata de obtener recursos a un mediano plazo y es una manera eficiente de expansión e internacionalización que no requiere grandes costos por parte de los dueños de la marca, pero sí constante inversión e innovación.

Palabras clave:

Franquicia, Productividad, España, Internacionalización, Empresa.

Abstract

This research focused in a internationalization model to 14PRF's Company through a service's franchise from Spain. The possible clients of the business are from the Spanish financial services. The reason: This is the most affected area by at work stress and a sedentary lifestyle causing a high level of absenteeism.

There were some recent studies about the main causes of absenteeism and at work stress related diseases. Those studies concluded how these two items affected the productivity in the workplace. A checklist to have a franchise in Spain was also taken into account. As a result we constructed an operative manual for the franchise.

To evaluate the viability of the project the cash flow for 12 months was elaborated. The break even and the middle term utility were calculated. According to the results, we concluded that the franchise model was profitable to gain resources in the middle term. It is also an efficient method of expansion and global positioning of the brand which doesn't require a big disbursement from the owners but constant investment and innovation.

Keywords:

Franchise, Productivity, Spain, Internationalization, Company.

Contenido

	<u>Pág.</u>
Lista de figuras	X
Lista de símbolos.....	XI
Introducción.....	1
1. Formulación del Proyecto	3
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Importancia de la actividad física y el deporte en el ámbito laboral.	4
1.1.2 La presencia de la práctica físico-deportiva en el ámbito laboral en España	5
1.1.3 Práctica de actividad física y ejercicios ergonómicos en el mismo puesto de trabajo	6
1.1.4 Experiencias exitosas de práctica físico deportiva en el ámbito laboral en España	6
1.2 Estado del Arte	10
1.3 Planteamiento del problema	18
Justificación	19
1.4 Objetivos.....	22
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	22
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	22
1.5 Marco metodológico.....	23
1.5.1 <i>Método</i>	23
1.5.2 <i>Metodología</i>	23
1.5.3 <i>Alcances</i>	24
2. Ejecución del Proyecto	25
2.1.1 Franquicia	25
Ventajas de franquiciar	28
Características de la Franquicia en Colombia.....	30
Pasos para convertir un negocio en franquicia	32
2.1.2 <i>Normatividad en España</i>	36
2.1.2.1 Regulación laboral en España, Protección laboral	37
2.1.3 DIVISION BANCA COMERCIAL.....	42
Cajas de compensación familiar	48
2.1.4 Seguridad Social de España	52
2.1.5 Lienzo del negocio.....	55
1.1.2 Prioridad media:.....	55
1.2 Proveedores:.....	55
2.1 Propuesta de valor.....	56
3.1 Canales de comercialización:	57
3.2 Fuentes de ingreso:	57
5.1 Costos importantes en el modelo de negocio.....	58
5.2 Estructura del negocio- grupo multidisciplinario	59
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS 14PRF v 1.0.....	61
Introducción.....	62
Misión y Visión de 14PRF.....	65
Esquema de Relación: Franquiciante – Franquiciatario	66

Guía de comportamiento y normas de empleados.....	68
Marketing, Comunicación e Imagen de Franquicia	71
Manual técnico de productos y servicios ofrecidos	734
Manejo de actividades de la franquicia	745
2. Proyección y optimización de ingresos netos por venta de productos y servicios	756
4. Reducción de gastos en operación y actividades asociadas.....	767
3. Hallazgos.....	844
4. Conclusiones y recomendaciones	866
4.1 Conclusiones	86
4.2 Recomendaciones	89
Referencias bibliográficas	911
ANEXOS	933
A. Anexo: Flujo de caja 2016	933

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1 Esquema de beneficios	4
Figura 2 Prevalencia del sedentarismo en España por grupos de edad	12
Figura 3 Finalidades de la práctica deportiva	17
Figura 4 Piramide de población.....	41
Figura 5 Estructura del sector financiero español.....	49
Figura 6 Instituciones Financieras en España	50
Figura 7 Empresas (Porcentaje) según la modalidad preventiva adoptada, España, 1999, 2003 y 2009.....	51
Figura 8 Organigrama de 14PRF	59
Figura 9 Definición de responsabilidades.....	67
Figura 10 Manejo de quejas, comentarios y sugerencias	70

Lista de símbolos

€. Indica el símbolo de la moneda Euro

Introducción

La globalización, el crecimiento empresarial, y los tratados de libre comercio han llevado a las empresas a optar por nuevas formas de desarrollo basadas en la sostenibilidad, con el fin de crear empleo, mejorar sus utilidades y dinamizar sus negocios en nuevos mercados. Para esto se requiere desarrollar estrategias que permitan la expansión y la captación de recursos según las necesidades del mercado, y una de ellas es la expansión a través de una franquicia. Cualquier empresa que haya ganado un importante posicionamiento y recordación de marca en su entorno, y que pretenda obtener crecimiento, debe ver en la franquicia una de las mejores opciones tanto en rentabilidad como en eficacia para el logro de sus objetivos.

Las franquicias en la actualidad gozan de un auge significativo, debido al interés de las personas por ser independientes a nivel laboral y económico, y al de las empresas de por obtener crecimiento y expansión. Es por esto que se desarrolla la internacionalización de la empresa 14PRF (Empresa colombiana de prestación de servicios de actividad física laboral), mediante una franquicia de servicios, en uno de los mercados con mayores deficiencias con respecto a proyectos contra el sedentarismo en las empresas y acciones de prevención al ausentismo laboral, como lo es España. Para tener una visión integral del modelo se describieron las condiciones que debían tener en cuenta tanto el franquiciante como el franquiciado para desarrollar

la franquicia, hacia un sector en especial escogido en este caso el financiero, u otros sectores en los que la empresa opere.

1. Formulación del Proyecto

1.1 Antecedentes

Según una investigación sobre los hábitos deportivos de España realizada en el 2010 por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) por encargo del Consejo Superior de Deportes, tan solo el 7% de los españoles practican deporte en sus puestos de trabajo.

Aunque aún no se conocen estudios empíricos en España sobre los beneficios que una actividad física regular puede aportar en el puesto de trabajo, numerosos estudios llevados a cabo en países anglosajones demuestran que existe una clara correlación entre la práctica deportiva y la mejora de la productividad en el puesto de trabajo.

Actualmente existe una fuerte evidencia médica sobre los efectos perjudiciales para la salud que provoca el sedentarismo. También se conoce que su prevalencia en Europa es alta y que España es uno de los países más sedentarios de Europa. Las instituciones sanitarias internacionales, las instituciones europeas, las asociaciones médicas, los investigadores, los profesionales de la salud, incluso los propios gobiernos, han levantado repetidamente la voz dadas las importantes implicaciones

para la salud. Todos están de acuerdo en que se necesitan urgentemente estrategias preventivas y terapéuticas.

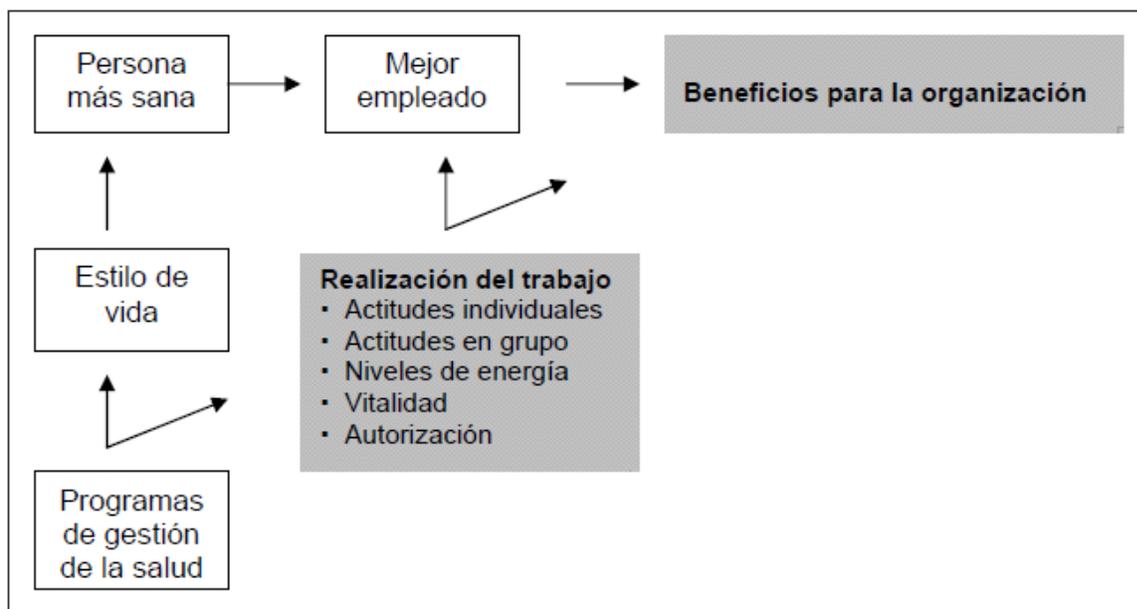
La Encuesta Nacional de Salud, relaciona la inactividad con un 7% del total de las muertes en España.

1.1.1 Importancia de la actividad física y el deporte en el ámbito laboral

Numerosos estudios, mayoritariamente llevados a cabo en países anglosajones, demuestran una clara correlación entre práctica deportiva y mejora de la productividad en el puesto de trabajo. Esta correlación responde al esquema conceptual siguiente:

Figura 1 Esquema de beneficios

Fuente: EDINGTON, DW. (1995) Universidad de Michigan.



Una práctica deportiva periódica puede suponer grandes y variados beneficios para las empresas, a modo de ejemplo:

- Mejora del estado de salud y de la calidad de vida de los trabajadores.
- Reducción del ausentismo laboral.
- Mejoras en la capacidad de decisión.
- Mejoras en el rendimiento y en la productividad.
- Mejoras en las relaciones de los grupos humanos.
- Aumento de la satisfacción de los trabajadores.
- Ahorro para las empresas.
- Complemento a la compensación del trabajador.
- Visibilidad de la compañía en ámbitos vinculados a la Responsabilidad Social Corporativa.

1.1.2 La presencia de la práctica físico-deportiva en el ámbito laboral en España

El pago de la cuota periódica a un centro deportivo por parte de la empresa es el tipo de práctica deportiva en el ámbito laboral mayoritario en el país. Muchos centros deportivos cuentan con planes corporativos que permiten la incorporación de trabajadores para la práctica deportiva. Se producen preferentemente entre los cargos directivos de grandes compañías o bien en organizaciones sin ánimo de lucro con gran volumen de personal. En algunos casos, estos planes corporativos incluyen un

seguimiento médico-deportivo de las personas, vinculando un mejor estado de salud con una mayor productividad y/o menor ausentismo en el puesto de trabajo.

1.1.3 Práctica de actividad física y ejercicios ergonómicos en el mismo puesto de trabajo

Este tipo de actividad física va orientada principalmente a la reducción de las bajas por enfermedad leve producidas por el sedentarismo que generan ciertas actividades laborales. En este apartado se incluyen las actividades vinculadas a la ergonomía. En este apartado se incluyen las actividades vinculadas a la ergonomía. La Comisión Europea lanzó una campaña contra los trastornos músculo-esqueléticos “Aligera la carga” en Octubre del 2007. Estudios relacionados con esta campaña determinan que el 40% del ausentismo laboral se debe a bajas por trastornos músculo-esqueléticos. El ausentismo laboral supone un coste de entre el 2,1% y el 3,1% del PIB del país. Como antecedente, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo ya apuntaba, a principios del milenio, que el principal problema de salud laboral es el dolor de espalda que afecta a 41,2 millones de personas en el continente.

1.1.4 Experiencias exitosas de práctica físico deportiva en el ámbito laboral en España

1.1.4.1 Programa Corporate Wellness DIR

La cadena de centros de fitness y de wellness DIR presente en la capital y Área Metropolitana de Barcelona, puso en marcha a finales de los años 90 un programa para las empresas, el Programa Corporate Wellness, en las áreas de influencia de los 12

centros deportivos que dispone actualmente. Los contenidos del programa se basaron en experiencias exitosas llevadas a cabo en la cultura anglosajona. Así, DiR ofrece complementariamente al uso libre de las instalaciones como cualquier otro abonado al centro, un seguimiento del número de asistencias al centro por parte de los empleados de la empresa. Ésta a su vez, se hace cargo de las cuotas periódicas de abono del centro pero de forma porcentual a la asistencia por parte del trabajador. A modo de ejemplo: si el trabajador ha asistido en un mes concreto un mínimo de 2 veces a la semana, la empresa subvencionará el 80% de la cuota del trabajador, si solamente ha asistido una media de 1,5 veces a la semana, subvencionará el 60% de la cuota, y si asiste una media de 1 vez o menos a la semana subvencionará el 40% de la cuota.

Este método permite a las empresas premiar los beneficios que comporta subvencionar total o parcialmente las cuotas periódicas a un centro deportivo para sus empleados

1.1.4.2 Colectivo de deporte para todos (CET10)

Es una organización creada para fomentar y promover la actividad física, el deporte y el ocio. Dentro de su variedad de programas y servicios, cuentan con el programa 'wellnessjob' que es un servicio integral de asesoramiento a empresas destinado a crear y dinamizar centros de fitness y deportivos en las empresas. El programa de servicios de actividad física o deportivos para la empresa se complementa con una asesoría a nivel nutricional, reconocimientos médicos periódicos y servicios de relajación. Su larga trayectoria cuenta con experiencias exitosas como en la empresa farmacéutica Laboratorios Almirall, SA en los que han diseñado una sala de

acondicionamiento físico y unos espacios para la relajación en cada una de las cuatro sedes en la Provincia de Barcelona. Este proyecto ha conseguido que un 40% de las personas que trabajan en los Laboratorios utilicen los espacios de actividad física.

Por otro lado, la encuesta realizada por el Observatorio Andaluz del Deporte sobre la práctica deportiva en los centros de trabajo de Andalucía realizada en 2001 determinó que:

- Existe correlación directa entre el tamaño que tiene la empresa y los índices de práctica deportiva de la misma.
- Un 97,4% de las empresas no cuenta con programas deportivos organizados específicamente para mejorar la salud de sus trabajadores/as.
- Más del 90% de las empresas no cuentan con instalaciones deportivas y de las que sí cuentan, no todas tienen práctica deportiva organizada para sus empleados/as.
- Las actividades deportivas más practicadas por orden de volumen de práctica son el fútbol sala, el tenis, el fútbol y el baloncesto.

Además de los escasos estudios empíricos, la información estadística existente en la actualidad, publicada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración no incorpora la clasificación, de forma aislada, de bajas por accidentes vinculados a problemas músculo-esqueléticos del puesto de trabajo. Tipo de bajas que podrían ser reconducidas o tratadas a través de una práctica físico-deportiva regular

En una consulta efectuada en el proceso de elaboración del documento sectorial a 10 de las 25 empresas de mayor facturación del país, el 80% manifestó facilitar la práctica de actividades deportivas entre sus empleados, pero no aseguraba del mismo modo

que en otras sedes del grupo empresarial se desarrollase este mismo tipo de actividades entre sus trabajadores/as.

De este estudio, se concluyó que las grandes compañías con sede en España no disponen de una política claramente definida para que facilite la práctica deportiva entre sus empleados/as.

1.1.4.3 Análisis de los incentivos fiscales a empresas en el marco legal vigente

Actualmente no existe una deducción o beneficio fiscal específico destinado a las empresas que dediquen recursos a facilitar, promover o fomentar la práctica de la actividad física y/o el deporte en el ámbito de la organización. En este contexto, debe estudiarse y justificarse el encauzamiento de tales acciones bajo la figura del “mecenazgo”, regulado por la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. En esta Ley, además de contemplarse el régimen fiscal de las entidades sin fines de lucro, se dedica el título III a los incentivos fiscales del mecenazgo de las entidades que organizan, promueven, protagonizan o participan en el mundo del deporte haciendo llegar recursos económicos. Es decir, de incentivos que pretenden atraer dinero privado hacia el deporte. Para ello, existen 4 mecanismos posibles:

- Donativos, donaciones y aportaciones.
- Convenios de colaboración empresarial.
- Gastos en actividades de interés general.
- Programas de apoyo a acontecimientos de excepcional interés público.

(Viñas et al, s.f.)

1.2 Estado del Arte

Con el fin de impulsar el acceso universal a una práctica deportiva de calidad para el conjunto de la población, el Consejo Superior de Deportes (CSD), en estrecha colaboración con las Comunidades Autónomas, las Entidades locales, Universidades y organismos ministeriales, junto con la participación del sector privado, pone en marcha una serie de líneas de actuación –objetivos, ejes estratégicos, programas y medidas– que configuran el Plan A+D, Plan integral para la actividad física y el deporte.

El Plan tiene un alcance previsto para el período 2010 a 2020. Se articula teniendo en cuenta los diferentes colectivos de la población española y su acceso a la práctica de la actividad física y del deporte: España ha experimentado un notable progreso en todos los aspectos en las tres últimas décadas, en las que democratización, descentralización, desarrollo económico y proyección internacional han sido los cuatro ejes fundamentales que han caracterizado, junto con el establecimiento de una sociedad más justa y equilibrada y con altos porcentajes de bienestar, este periodo.

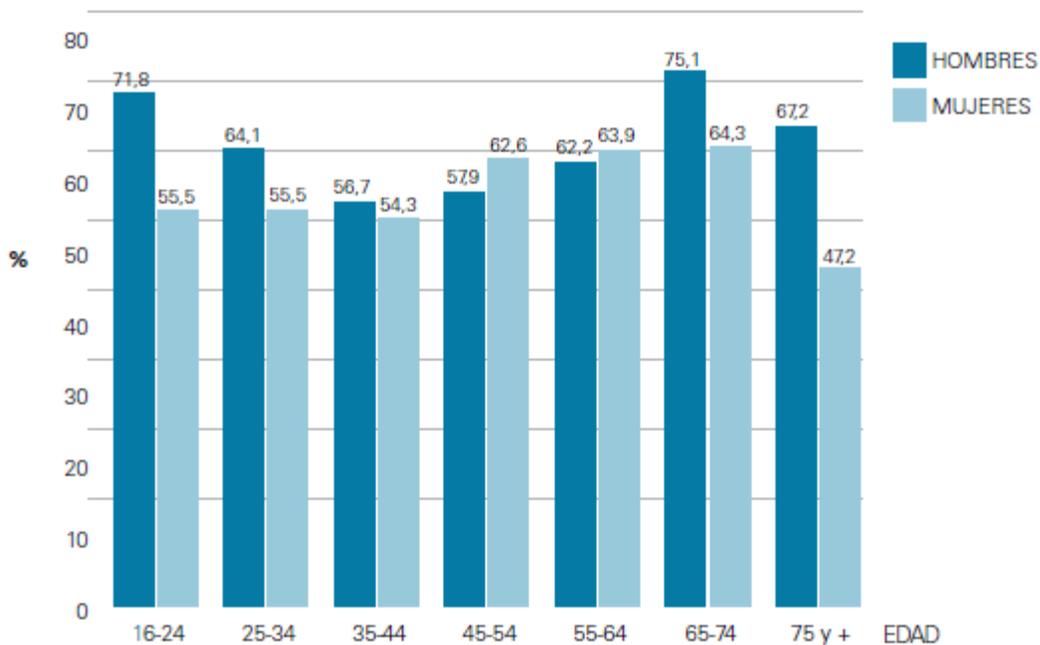
Estos cuatro conceptos también han tenido su aplicación en el deporte:

- El deporte español se ha democratizado, tanto en las posibilidades de acceso a su práctica como en la articulación orgánica de sus estructuras.
- Se ha producido una descentralización muy positiva en torno a las Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales (los Ayuntamientos son desde los años 80 los grandes dinamizadores e impulsores de la práctica deportiva en España).
- El deporte se ha convertido en un sector económico de importancia y generador de cientos de miles de puestos de trabajo directos e indirectos.

- A través de los resultados de los deportistas españoles y de la organización de grandes eventos deportivos, nuestro país ha mejorado notablemente su proyección e imagen internacional.

España se ha convertido en un referente deportivo mundial. Sin embargo, el nivel de práctica de actividad física de la población española es todavía bajo, insuficiente y presenta grandes diferencias con el resto de los países desarrollados con los que el país se compara permanentemente en Europa, la Comisión Europea en el Libro Blanco sobre el Deporte reconoce que no se está progresando lo suficiente en la lucha contra el sedentarismo y la promoción de la actividad física. La Comisión se propone hacer de la actividad física beneficiosa para la salud una piedra angular de sus actividades relacionadas con el deporte y tratará de que tal prioridad se tenga en cuenta de manera más adecuada en los instrumentos financieros pertinentes, entre otros el Séptimo Programa Marco de Investigación y Desarrollo Tecnológico; el Programa de Salud Pública 2007-2013; los programas sobre Juventud y Ciudadanía y el Programa de Aprendizaje Permanente.

La Sociedad Española de Medicina Familiar y Comunitaria considera que la prevalencia del sedentarismo es superior a la de cualquier otro factor de riesgo como el tabaquismo o el consumo de alcohol, ya que solo un 12% de la población practica ejercicio físico de forma adecuada. (Plan integral para la actividad física y el deporte, 2010)

Figura 2 Prevalencia del sedentarismo en España por grupos de edad

Fuente: Consejo Superior de Deportes (2010) Plan A+D

El Banco Santander Central Hispano ha sido pionero en el diseño de medidas que fomenten la actividad física entre sus empleados. En la Ciudad Santander, en la localidad madrileña de Boadilla del Monte, han construido un centro deportivo de 15.000 metros cuadrados donde sus empleados disponen de amplia oferta para practicar deporte. A esto hay que unir, como señala José Luis Gómez Alciturri, director general adjunto del Banco Santander y responsable de recursos humanos, que dentro del área médica se ofrecen servicios orientados al tratamiento de la salud como fisioterapia activa y pasiva, osteopatía, masaje terapéutico, deportivo y quiromasaje,

rehabilitación de columna con pilates o talleres posturales y ejercicios de potenciación y rehabilitación.

Tai-Chi Qi Gong Qi Gong es un arte marcial empleado por la Medicina Oriental y actualmente también por la Medicina Occidental, para el tratamiento específico de dolencias y traumatismos físicos, así como tratamientos de la psiquis, en casos como el pre o post operatorio, en cuadros de stress agudos, en tratamientos de adicciones, entre otros. El Qi Gong desarrolla diversas rutinas de ejercicios a las que llama “Formas”, que se realizan de manera reiterada para alcanzar un efecto terapéutico. Efectos que pueden ser localizados (rutinas para eliminar dolores estructurales, o musculares de determinadas zonas del cuerpo) o pueden ser generales (rutinas para el mantenimiento general de la salud y el bienestar).

La propuesta impulsada por el PSM busca generar un programa de actividades, empleando diferentes técnicas de expresión física que disminuyan problemas de salud de los trabajadores y estudiantes, y que además cumplan funciones preventivas, a efectos de mejorar los estándares de rendimiento cognitivo y laboral. Con esta herramienta en particular, se apunta a promover la realización de actividades anti sedentaristas, actividades lúdicas de participación heterogénea que permitan alternar en un mismo espacio a estudiantes, trabajadores (docentes y no docentes) y también egresados. Que incluya personas de cualquier sexo, franja etaria y condición física.

Propósito de la práctica de Qi Gong en la UdelaR o Lograr que la población universitaria entre en contacto con una técnica que le permita desarrollar ejercicios en un espacio reducido, que le ayuden a combatir el sedentarismo propio de la vida

estudiantil y laboral. o Encontrar una técnica que le permita desarrollar mejor sus habilidades cognitivas, alcanzar mayor concentración, y a mantener sin desvíos su objetivo personal, y alcanzar metas trazadas a nivel personal o Institucional, elevar niveles de comunicación y relacionamiento para el desarrollo de tareas, basado en un mayor grado de bienestar a nivel físico, mental y social. (Plan integral para la actividad física y el deporte, 2010)

1.2.1 Investigaciones que correlacionan la actividad física y un descenso de bajas por enfermedad

Existen numerosos estudios que confirman una correlación positiva entre una práctica de actividad física periódica y moderada con un descenso de bajas por enfermedad leve en la organización. A modo de ejemplo se han seleccionado dos estudios.

1º estudio: Relación entre una actividad física moderada e intensa y las bajas por enfermedad leve en el puesto de trabajo

Autor: K.I. Proper et al., Centro de inv. Para la actividad física, trabajo y salud, Amsterdam. Publicación: (British Journal of Sports medicine. 03/2006; 40(2):173-8).

Se escogieron tres grandes grupos de control: uno totalmente sedentario, otro que realizó actividad física de modo moderado y otro que realizó actividad física de modo intenso (al menos tres sesiones por semana).

Conclusiones: Se estableció una correlación inversa entre la frecuencia de actividad física intensa y la duración del ausentismo laboral.

2º estudio: Inactividad física y ausentismo en el ámbito laboral

Autores: E. Martínez-López y J.F. Saldarriaga-Franco. Universidad de Antioquia, Medellín. Publicación: Revista Salud Pública. 10/2008, (2):227-238.

Se comparó la frecuencia, duración, coste y causas del ausentismo en relación con el sexo, edad y práctica regular de actividad física.

Resultados: Se obtuvo una correlación positiva estadísticamente válida entre actividad física y ausentismo, especialmente del derivado del número de bajas por enfermedades respiratorias y músculo-esqueléticas.

1.2.2 Principales conclusiones en investigaciones realizadas

Existen en Estados Unidos un gran número de estudios empíricos y con tendencias a lo largo de los años de los beneficios, tanto en la persona como en su nivel de productividad para la empresa, que comporta una práctica deportiva periódica. A continuación se resumen los principales resultados publicados por la Internacional Health Racquet & Sportsclub Association (IHRSA):

‘La universidad de California (...) ha recortado los gastos directos por quejas y días de enfermedad de los trabajadores en un 39% en un período de 5 años, después de incorporar una serie de ejercicios gimnásticos al horario de 8 horas de los empleados’. Medical Health & Fitness, 1996.

‘El 91% de 1.000 compañías norteamericanas proporcionan actualmente algún tipo de programa de promoción de la salud. Mientras que el año 1992 era un 64% y en el año 1996 era un 89%’. Human Resource Executive, 1999.

‘Las personas que hacen ejercicio con frecuencia se ausentan de su trabajo 2,11 días al año, comparados con los 3,06 días de individuos inactivos’. American Sports Data.

‘El establecimiento de un centro de fitness en el lugar de trabajo en Travelers Insurance comportó una disminución de 1,2 días en el porcentaje del absentismo de los empleados’. American Journal of Health Promotion, 1993.

El caso del estudio realizado en el año 2008 por Elkin Martínez-López y Juan F. Saldarriaga-Franco, quienes exploraron el comportamiento del ausentismo laboral y su relación con la inactividad física en una comunidad institucional relata que el ausentismo laboral está asociado con el sedentarismo. Las enfermedades respiratorias, las osteomusculares y los traumatismos son las principales causas de incapacidad laboral. La inasistencia es mayor en mujeres que en hombres y está directamente relacionado con la edad. Las conclusiones de esta investigación son claras. La

inactividad física aumenta la frecuencia y la duración de las incapacidades laborales lo cual presupone implicancias desfavorables para el trabajador, para la empresa y para toda la sociedad. Los programas de promoción de la actividad física en el ámbito laboral se plantean como una opción estratégica en salud ocupacional. (Fundación iberoamericana de seguridad y salud ocupacional, 2012)

Figura 3 Finalidades de la práctica deportiva



Fuente: Consejo Superior de Deportes (2010) Plan A+D

1.3 Planteamiento del problema

Actualmente las instituciones financieras son algunas de las empresas que más puestos de trabajo sedentarios ofrece a la población a nivel mundial, a pesar de que está demostrada la relación entre el sedentarismo y la incidencia de las enfermedades crónicas como obesidad, diabetes, dislipemias, hipertensión arterial, enfermedades cardiovasculares o respiratorias.

Existe una fuerte evidencia médica sobre los efectos perjudiciales para la salud que provoca el sedentarismo. También se conoce que su prevalencia en Europa es alta y que España es uno de los países más sedentarios de Europa.

En España tan sólo el 6% de las empresas cuentan con programas de actividad física laboral para sus empleados perdiendo algunos de los beneficios que estos pueden aportar como el aumento de la productividad empresarial, la mejora del ambiente organizacional, disminución del ausentismo y la satisfacción del colaborador.

La explicación a esta problemática radica principalmente en la carencia de alternativas del sector empresarial para integrar la actividad física a los procesos productivos de las compañías.

Colombia por el contrario ha alcanzado un alto grado de madurez en temas relacionados con deporte y medicina deportiva a nivel empresarial y ha implementado numerosas acciones que están generando tendencia.

Justificación

Justificación Teórica

A través de esta investigación se pretende proponer el proceso de internacionalización de la empresa 14PRF, a través de una franquicia de servicios de actividad física empresarial en España, uno de los países con las más altas tasas de sedentarismo y ausentismo a nivel laboral.

Cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados. Sea cual fuere el sector en el que la empresa venga operando.

En efecto, la franquicia basará siempre su fundamento en la comercialización de productos o servicios en el marco de criterios de especialización comercial, garantizará la aplicación de modernas técnicas de gestión empresarial en todas las facetas del negocio y, ante todo, constituirá una relación de asociación empresarial que, de

acuerdo con principios de autonomía e independencia, faculte a las empresas para rentabilizar su acuerdo mediante la generación de sinergias y economías de escala. De ahí su éxito.

De acuerdo con la investigación sobre los hábitos deportivos de los españoles de García Fernando, el 6% de los españoles que practican deporte lo hacen en 'sus puestos de trabajo o como actividad en el centro de enseñanza'. Por el contrario el 68% de los españoles practica deporte 'por su cuenta' y el 24% lo hace 'como actividad de un club, asociación, organización o federación'. Este resultado se mantiene estable o desciende ligeramente, con respecto al mismo resultado del estudio de características similares realizado en el año 2000. En éste, los españoles que practicaban deporte en sus puestos de trabajo o como actividad en el centro de enseñanza eran del 7%. Estos datos explican el por qué el territorio español es un mercado ideal para el modelo de franquicia que se pretende comercializar. (Fernandez, 2010)

Justificación Social

El recurso humano es fundamental en todas las empresas, ya que es el único recurso capaz de utilizar los demás recursos necesarios que conforman una empresa, para que esta funcione. De ellos depende que la empresa tenga un buen o un mal funcionamiento, según su comportamiento o administración de los recursos. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las empresas, por esto es el recurso más importante.

Un personal motivado, satisfecho e identificado con la empresa permite que las responsabilidades delegadas sean cumplidas en su totalidad. El ambiente de trabajo armoniza las situaciones que se puedan presentar y dinamiza la comunicación en general. (Latin American quality institute, s.f.)

Para que una empresa funcione óptimamente es importante que las personas que forman parte de las empresas se sienta bien en su clima laboral, por esto la idea de promover en las empresas la actividad física laboral.

La implantación de un programa de actividad física laboral, puede ser un medio para prevenir los riesgos y accidentes laborales que sufren los empleados en las empresas durante su jornada laboral, aumentando así el rendimiento y la productividad de los empleados, ya que con una continua practica de actividad física, los empleados se van a sentir mejor anímicamente, se mejora la salud, la calidad de vida, mejora las relaciones interpersonales, la capacidad de decisión y competencias favorables para el trabajo en la empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de internacionalización para la empresa 14PRF a través de una franquicia de servicios que integre la actividad física a los procesos de las empresas del sector financiero español, buscando mejorar la productividad organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

1.4.2.1 Estructurar la franquicia de 14PRF mediante el análisis y documentación de sus procesos y servicios como propuesta de valor.

1.4.2.2 Determinar las necesidades en temas de actividad física y ausentismo laboral que posee el mercado español.

1.4.2.3 Describir los servicios de actividad física empresarial que se ofrecerán como alternativa de mejoramiento a la productividad organizacional.

1.4.2.4 Establecer la importancia del recurso humano como factor estratégico de productividad en el sector financiero.

1.4.2.5 Evaluar la viabilidad de la franquicia de 14PRF como modelo de negocio y estrategia de expansión empresarial en el mercado español.

1.5 Marco metodológico

1.5.1 Método

El método que se utilizará para abordar el objeto de estudio es la investigación, interpretación y análisis de datos, gráficas y noticias, con enfoques cualitativos y cuantitativos, que permitan asumir una perspectiva de la situación actual de la normatividad vigente para las cuentas de compensación y su incidencia en actores como los importadores y exportadores

1.5.2 Metodología

Recolección de información Secundaria: ya que este trabajo es netamente investigativo e interpretativo esencialmente se recurrirá a fuentes secundarias de información como bibliografía sobre Franquicias, productividad y bienestar laboral, sector financiero español, centros de acondicionamiento físico, y consulta de estadísticas para así desarrollar el objeto de estudio con el análisis y priorización de la información.

No obstante, se desarrollarán algunos diseños de instrumentos, tales como organigramas y manual operativo de franquicias para dar ejemplos reales acerca de cómo podría aplicarse el modelo de internacionalización.

1.5.3 Alcances

Este trabajo realiza una propuesta de modelo de internacionalización de la empresa 14PRF a España para darle solución a la problemática de las bajas tasas de actividad física en las empresas y el ausentismo laboral; busca identificar si el modelo de franquicia es la mejor alternativa de internacionalización para la empresa 14PRF, e investigar la necesidad del mercado frente a la propuesta que se plantea. Este estudio se fundamenta en información recolectada sobre actividad física laboral, los servicios que presta la empresa y el sector financiero español.

2.Ejecución del Proyecto

2.1 Marco Teórico

Para internacionalizar la empresa 14PRF es importante analizar y tener en cuenta los requisitos que exige España a los franquiciadores del exterior, así como una serie de variables que debe tener la empresa para franquiciar.

2.1.1 Franquicia

La franquicia es un acuerdo comercial entre dos partes. Por un lado, la empresa franquiciadora, que es propietaria de un negocio de éxito. Por el otro, el franquiciado, una persona física o jurídica que paga por explotar ese negocio en un ámbito geográfico y por un periodo de tiempo determinado.

En España hay más de 600 enseñas de franquicia que en total superan los 30.000 establecimientos. Se pueden encontrar en todas partes y en todos los sectores: restaurantes, cafeterías, tiendas de moda Compañías tan sólidas como McDonalds, Pans & Company, Telepizza, Mango o MRW crecen cada día a través de la franquicia.

Tanto el franquiciador como el franquiciado comparten intereses desde el primer momento. La inmensa mayoría de enseñas que franquician son proyectos empresariales serios que pretenden crecer y llegar a constituir una gran red de establecimientos. De ahí que su éxito pase por el de sus franquiciados.

Cuando la franquicia es de una marca muy consolidada, las ventajas son más evidentes. No sólo porque los consumidores ya la conocen, sino porque la capacidad técnica y organizativa de una gran compañía siempre es mayor.

El franquiciado, además, se encuentra con que lo más difícil de poner en marcha una empresa ya está hecho: definir la idea de negocio y la oferta de productos o servicios, buscar proveedores y establecer acuerdos con ellos, adquirir el equipo necesario.

Una empresa franquiciadora, además, ha de aportar un concepto de negocio novedoso: por el producto o servicio en sí mismo, por la forma de comercializarlo, por los servicios añadidos, esa suele ser la clave de su éxito.

Pero por encima de todo, la mayor ventaja de la franquicia es que la idea de negocio ya ha sido probada con éxito. Por eso es importante asegurarse antes de que la enseña tiene una red importante de franquiciados ya consolidada o, como mínimo, un primer establecimiento que haya demostrado su rentabilidad. (Laboris.net, s.f.)

Para 14PRF es un desafío entrar a España sabiendo que es una empresa nueva y desconocida, pero el éxito de esta será su valor agregado y diferencial. Las empresas de actividad física laboral en España únicamente promueven el deporte, mientras que

14PRF además de promover este también promueve competencias laborales como el trabajo en equipo, a través de las actividades que ofrece.

Cuando una empresa franquiciadora entra en contacto con un potencial franquiciado, su primera obligación es ofrecerle una completa información precontractual por escrito en la que consten:

- Datos generales de identificación del franquiciador.
- Acreditación de tener concedido el título de propiedad industrial de la marca.
- Información sobre el sector y sobre la historia y evolución de la empresa.
- Explicación del sistema de negocio que se franquicia y de la asistencia que se le facilita al franquiciado.
- Estimación de la inversión necesaria para poner en marcha el negocio.
- Datos sobre la estructura y la extensión de la red de establecimientos franquiciados.
- Datos sobre los elementos esenciales del contrato de franquicia.

Con la firma del contrato, el franquiciado adquiere el derecho a utilizar la marca, a recibir formación y asistencia técnica por parte del franquiciador y a que éste le transmita su saber hacer (know how): el conjunto de conocimientos, métodos y experiencias en que se basa el funcionamiento del negocio. (Laboris.net, s.f.)

La franquicia es una de tantas posibilidades de expandir una empresa, pero su éxito depende exclusivamente del manejo de cada empresa.

EL éxito de franquiciar 14PRF depende únicamente de su sistema de funcionamiento. Aunque España es un país que ofrece oportunidades de abrir nuevos negocios, existen muchas empresas que han fracasado porque no se han capacitado y fortalecido en factores que son importantes para mantenerse en el tiempo como empresa sólida. El aspecto fundamental que tendrá 14PRF es mantener el carácter diferencial, novedoso y atractivo del negocio.

Ventajas de franquiciar

Entre los principales beneficios que la empresa franquiciante puede obtener están los siguientes:

- Reducción de los costos de expansión.
- Mayor rentabilización del crecimiento.
- Amplitud y rapidez de crecimiento. Expansión rápida.
- Influencia en el entorno empresarial.
- Aprovechamiento de las sinergias de la red.
- Difusión de signos distintivos.
- Economías de escala.
- Mejor publicidad.
- Cubrimiento del mercado.

Las empresas se ven cada vez más en la necesidad de adoptar estrategias encaminadas a la adopción de planteamientos de negocio acordes con la situación actual de la distribución y los servicios. (Mosquera, 2010)

Un negocio en franquicia es, ante todo, un negocio con éxito probado, en el que el franquiciador aporta y facilita todos sus conocimientos y su saber hacer al franquiciado y le hace partícipe de experiencias comunes a la red que están teniendo éxito. Asimismo, el franquiciado puede beneficiarse de las economías de escala de toda red constituida, lo que le aportará un importante ahorro de costos.

Todo negocio lleva asociado un riesgo, pero el sistema de franquicia minimiza ese riesgo por la propia esencia que le caracteriza, y que no es otra que la de estar basado en un formato comercial de éxito probado.

En cuanto a la madurez del negocio, en la actualidad el sistema de franquicia es una de las fórmulas empresariales que mayor desarrollo está teniendo en los países industrializados por las innumerables posibilidades que representa, tanto para el franquiciado como para el franquiciador.

Los franquiciadores se están convirtiendo así en uno de los elementos más dinámicos en lo que respecta a generación de empresas y creación de empleo en todo el mundo.

Por otro lado, la relación beneficiosa mutua que existe entre el franquiciador y el franquiciado hace que este modelo de acuerdo comercial sea un elemento único en el mundo de los negocios, ya que proporciona a los empresarios un medio asequible para iniciar o acelerar su expansión, permitiéndoles conseguir sus objetivos más rápidamente y con menos riesgo que utilizando otras modalidades de crecimiento.
(Mosquera, 2010)

En España las franquicias cada vez tienen más éxito y el número de franquicias que se crean son cada vez mayores en todos los sectores económicos, empezando por los pequeños empresarios que se inician en el mundo de los negocios bajo este tipo de modelo, como franquiciantes.

Este es un país en el cual son habituales los modelos de franquicias y todos tienen éxito. No hay otro país que tenga cinco ferias especializadas, cuatro revistas, cinco guías, centenares de empresas que acuden al mercado a buscar franquiciados y varios miles de operaciones de franquicia realizadas cada año. Realmente estamos ante un mercado con un alto grado de éxito en España, que ha encajado con la idiosincrasia y el entorno de mercado del país. La gran ventaja de la franquicia es que hay mercado y es dinámico.

(Infofranquicias.com, s.f.)

Características de la Franquicia en Colombia

- En Colombia no existe una regulación expresa del contrato de franquicia, pero es posible su celebración por vía del principio de la autonomía de la voluntad, siempre y cuando no vaya en contra de las normas, ni del orden público.
- Es un contrato atípico, pues no está definido por la legislación, pero está reconocido por la realidad social y en la autonomía de la voluntad.
- Es un contrato consensual, pues se perfecciona por el simple acuerdo de voluntades de las partes. No obstante las partes optan en consagrarlo por escrito en la medida en que le otorga mayor certeza y seguridad a la relación establecida.

-
- Es oneroso, pues existen prestaciones a cargo de cada una de las partes en beneficio de la otra. El franquiciado paga unos derechos de entrada o regalías y el franquiciador le entrega el derecho de operar un establecimiento con su nombre y sus marcas.
 - Es de atractivo sucesivo, lo cual significa que las prestaciones a cargo de ambas partes son continuas y deben cumplirse en periodos convenidos, sea el contrato a tiempo determinado o indeterminado.
 - La transferencia del Know-How es uno de los elementos fundamentales que caracteriza el contrato de franquicia como tal, podría decirse que es la esencia del contrato pues de la utilización de este depende el desarrollo del contrato.
 - Es un contrato intuitu personae, pues en el momento de la celebración se tiene en cuenta de los contratantes, es una característica de gran importancia en la medida en que la relación se basa en la mutua confianza de las partes.
 - Respecto del contrato de franquicia no existe norma que ordene su inscripción en el registro mercantil, por lo que no estaría sujeto a dicha formalidad.
 - No obstante si en el desarrollo de este contrato se presentan casos de homonimia, por la matrícula de establecimientos de comercio con el mismo nombre pero que pertenecen a diferentes personas, la Cámara de Comercio puede matricular siempre y cuando en el formulario de registro se coloque algún diferenciador que evite la existencia de la homonimia, como por ejemplo la calle o la carrera de ubicación del establecimiento, evitando así el rechazo al

configurarse la homonimia e informando además la celebración del contrato de franquicia. (Cámara de comercio de Cali, s.f.)

Pasos para convertir un negocio en franquicia

1. Definir el concepto de negocio

Lo primero que se debe definir son los objetivos que se quieren lograr como fundador de la franquicia. Aquí se incluyen tanto los objetivos financieros (recuperación de la inversión) como otros temas también de vital importancia, como es la forma de trabajar y el estilo de vida que se va a seguir. Se debe además pensar en qué es lo que se va a vender, no solo como producto o servicio, sino como sensaciones.

También se debe pensar que el concepto de negocio debe poderse reproducir y ser fácilmente transmisible a través de la formación y en los manuales operativos para que todos los franquiciados puedan ponerlo en práctica.

2. Establecer una imagen fuerte y atractiva

Si la marca que se quiere dar a conocer entre los clientes potenciales, ya está bien implantada y conocida entre los consumidores, es una gran fortaleza, pero si no es el caso, es necesario invertir en campañas de marketing para dar a conocer la marca antes de proponer un modelo de franquicia, puesto que tener reconocimiento es un tema importante para poder vender un concepto de negocio.

Así mismo, se debe realizar un manual de imagen, ya que los franquiciados deberán seguir el estilismo que se imponga, y todas las unidades de franquicia deben tener un aspecto similar. En este manual se deben incluir: el uso de letreros luminosos, papelería, uniformes, material publicitario, vehículos, etc. Aunque lo más importante en este punto será registrar la marca, el logotipo y el eslogan en cuestión antes de nada y tener todos los documentos en orden en cuestión de derechos de uso y propiedad.

3. Inscripción en el Registro de Franquiciadores

Otro tema imprescindible antes de empezar a franquiciar un negocio es la inscripción de éste en el Registro de Franquiciadores para tener todos los permisos necesarios en regla cuanto antes. Para esto se debe saber que el sistema de franquicias está regulado por el Real Decreto 429/2006 del 7 de abril, y que existe una corrección reciente contenida en el Real Decreto 201/2010 del 26 de febrero en España.

4. Crear una central de franquicias

Se debe crear una sede central para dar el apoyo necesario y la asistencia técnica suficiente a los franquiciados, ya que será más sencillo comercializar, operar y administrar una red de franquicias de esta forma. Además, siempre es bueno realizar cursos para saber cómo gestionar y/o dirigir a un grupo de personas, bien empleados o franquiciados.

5. Diseñar un modelo financiero sólido

Es importante demostrarle a los posibles franquiciados que es un buen negocio para ambas partes. Una de las primeras dudas que le surge a un inversor es en cuánto

tiempo recuperará el dinero invertido. Pero no solo los franquiciados tendrán dudas, el franquiciador debe analizar también qué beneficio económico obtendrá por haber convertido su negocio en franquicia.

Para poder responder y convencer a los interesados de que el negocio es bueno se deben definir valores clave como son la cuota inicial, los royalties y otros gastos de forma científica y exacta realizando así un buen modelo financiero.

6. Organizar el tema legal del negocio

Al crear un sistema de franquicias, cada franquiciado debe firmar un contrato de franquicia con el franquiciador, por lo que es muy importante tener bien definido éste antes de empezar a franquiciar. En él se establecerán los derechos y obligaciones de cada parte, por lo tanto este documento debe elaborarse de forma cuidadosa, abordando todos los aspectos del negocio, entre otros: cuotas a pagar, vigencia de éste, cláusulas de renovación, territorio, obligaciones de las partes, aspectos de propiedad intelectual, sanciones o multas que pueden surgir, causales de término, cesión y transferencia del negocio, etc.

7. Redactar los manuales de operación necesarios

Estos manuales le servirán a los franquiciados como guía para operar su negocio de acuerdo a los estándares establecidos por el franquiciador. Por este motivo, deben estar correctamente escritos, siendo necesario que sean didácticos, fáciles de leer e implementar y que estén al día de las modificaciones que se realicen en el modelo de

negocio. Para poder llegar a eso, es necesario estandarizar al máximo todos los procesos que se realizan en un negocio, para poder transmitirlos fácilmente a otras unidades.

Los aspectos que debe incluir el o los manuales son entre otros: pre apertura de la unidad, operaciones, recursos humanos, seguridad, marketing, imagen corporativa y ventas. Con ello, se “descubre” el funcionamiento completo de la franquicia por lo que estos documentos son considerados confidenciales. Este es el motivo por el que el franquiciado debe manejarlos con mucho cuidado y mantenerlos bien guardados, y normalmente los documentos entregados al franquiciado en depósito, de manera que si el contrato termina, o cuando termine, estos deben ser devueltos al franquiciador.

8. Trabajar muy de cerca con los franquiciados

Como ya se ha dicho un buen manual es importante, aunque esto no servirá de nada si los franquiciados no lo utilizan correctamente. De ahí que la formación sea otro punto muy importante a la hora de abrir unidades de franquicia.

El apoyo y asistencia técnica y la constante formación por parte del franquiciador son elementos esenciales para el éxito de los franquiciados. Se debe pensar y documentar perfectamente qué tipo de formación se va a ofrecer a los franquiciados, dónde se realizará ésta, y quien pagará los gastos. Además, ayudará el diseñar un organigrama con las funciones específicas de cada puesto de trabajo.

Además, se necesita una relación cercana, para que exista la comunicación y confianza necesaria entre franquiciado y franquiciador, sin que existan conflictos entre ambos.

9. Construir una amplia red de proveedores

A la hora de plantear un negocio, se debe determinar lo que se necesita para funcionar, productos, servicios, equipos, etc., por lo que se necesitará contactar con proveedores a nivel local o nacional para conseguir los elementos indispensables para toda la red de franquicias. Es importante que estos elementos sean fáciles de conseguir o fabricar y que los precios sean accesibles, por lo que es bueno realizar acuerdos con estos proveedores. (Franquicia directa, 2011)

2.1.2 Normatividad en España

En la actualidad, en la legislación española no existe una reglamentación específica para la Franquicia, es decir, no hay una normativa concreta que la regule por lo que es importante conocer las distintas leyes y normas no propias que son de aplicación a este sistema comercial. Se encuentra la definición de Franquicia en el artículo 62 de la Ley 7/1996 sobre Ordenación del Comercio Minorista -único precepto con rango de ley que alude a la misma- elude cualquier referencia a su naturaleza o régimen jurídico.

El artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, regula el régimen de franquicia. El apartado 2 de este artículo preceptúa que las personas físicas o jurídicas que pretendan desarrollar en España la actividad de franquiciadores deben comunicar sus datos en el plazo de 3 meses desde el inicio de su actividad y a los solos efectos informativos al Registro que puedan establecer las Administraciones competentes, y que deberá estar coordinado con el Registro estatal. Por su parte, el apartado 3 de este artículo, determina la información que el franquiciador deberá entregar al futuro franquiciado para que pueda decidir, libremente y con conocimiento de causa, su incorporación a la red de franquicia. Asimismo, este apartado señala que reglamentariamente se establecerán las demás condiciones básicas para la actividad de cesión de franquicias. (Boletín oficial del estado, 2010)

2.1.2.1 Regulación laboral en España, Protección laboral

Tradicionalmente, los empresarios sólo consideraban a los empleados por sus resultados en la cadena de producción y sólo se les valoraba por su eficiencia técnica y por su coste. Se les trataba, por tanto, como a un factor productivo más al que no había necesidad de mimar ni de hacerle sentir valorado en la empresa.

Hoy en día, la situación ha cambiado drásticamente y cabe hablar de la gestión de los recursos humanos como la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

En definitiva, está más que demostrado que la gestión de los recursos humanos es una de las principales funciones de la empresa, junto a la producción, el marketing y la dirección financiera. Una buena organización en este departamento, que no debe limitarse a tareas administrativas y de gestión de documentos, es fundamental para que los empleados se sientan parte importante de la organización de la empresa, lo que evidentemente mejorará su productividad y, con ello, los resultados empresariales.

La necesidad de prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en un alto nivel de asesoramiento, está convirtiendo a los Recursos Humanos en protagonistas del panorama bancario actual. El entorno en el que se mueve la industria está obligando a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar sus ratios. (Escuela de organización industrial, s.f.)

La inactividad física es un problema de escala mundial. Para la Organización Mundial de la Salud (OMS), es el cuarto factor de riesgo con respecto a la mortalidad planetaria, es decir, el 6% de las muertes registradas en todo el orbe. Al menos un 60% de la población mundial no realiza la actividad física necesaria para obtener beneficios para la salud.

La práctica regular de ejercicio mejora la salud y la calidad de vida de las personas. En los adultos es un determinante clave del gasto energético, fundamental para el equilibrio calórico y el control del peso.

Ello en términos generales, pero ¿qué sucede cuando el problema de la inactividad física se traslada al trabajo? En orden laboral, las investigaciones demuestran que la inactividad física aumenta la frecuencia y la duración de las incapacidades laborales lo

cual presupone implicancias desfavorables para el trabajador, para la empresa y para toda la sociedad.

Los programas de promoción de la actividad física en el ámbito laboral se plantean como una opción estratégica en salud ocupacional.

La comunidad científica mundial coincide, tras 50 años de estudios en el tema, que la práctica regular de la actividad física mejora la salud y la calidad de vida en las personas.

El principal enemigo para la salud de las personas es el sedentarismo. Los expertos calculan que las personas están sentadas 15,5 horas cada día, lo que incluye comidas, el desplazamiento hasta y desde el trabajo o a la escuela, trabajar en la computadora y ver televisión. En tanto, los empleados de oficina pasan sentados el 75% del tiempo.

El ausentismo laboral está asociado con el sedentarismo. Las enfermedades respiratorias, las osteomusculares y los traumatismos son las principales causas de incapacidad laboral. La inasistencia es mayor en mujeres que en hombres y está directamente relacionado con la edad. (Fundación iberoamericana de seguridad y salud ocupacional, 2012)

Las conclusiones de esta investigación son claras. La inactividad física aumenta la frecuencia y la duración de las incapacidades laborales lo cual presupone implicancias desfavorables para el trabajador, para la empresa y para toda la sociedad.

Los programas de promoción de la actividad física en el ámbito laboral se plantean como una opción estratégica en salud ocupacional.

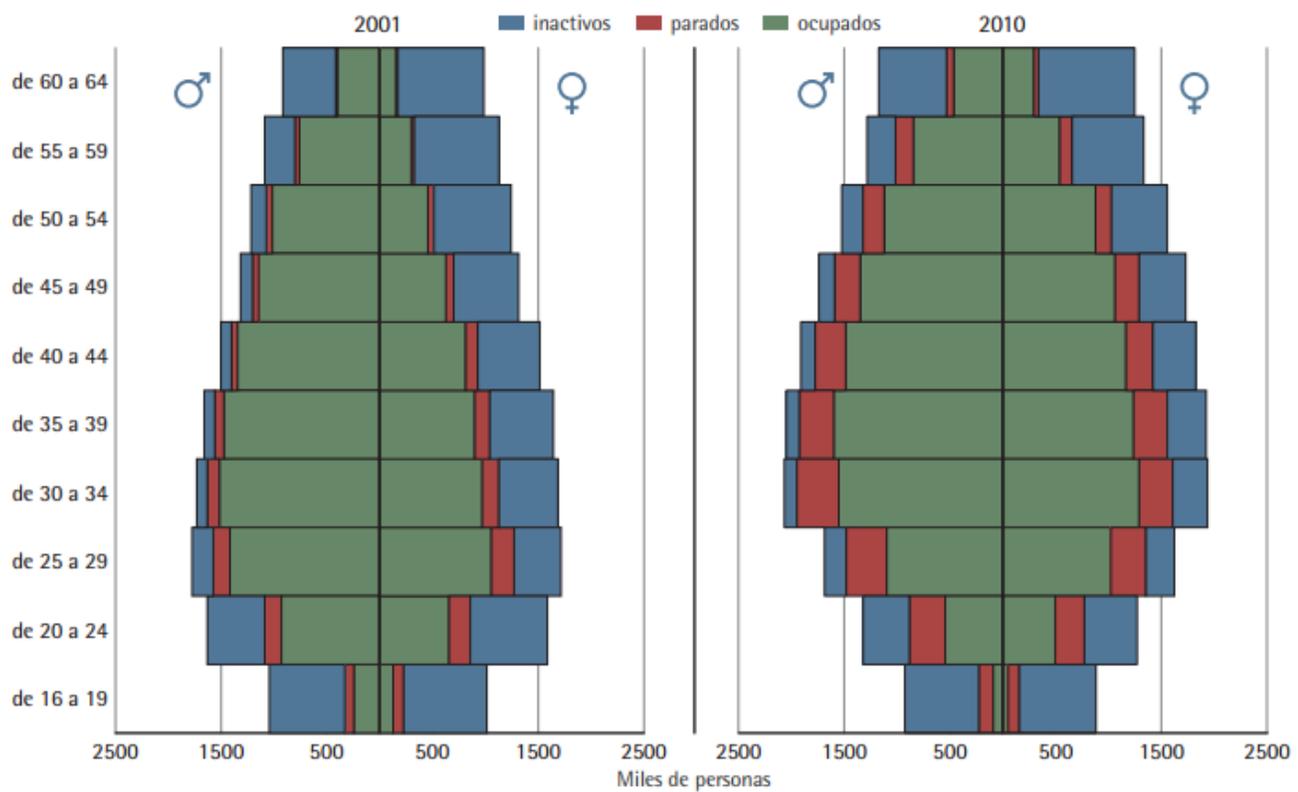
A nivel europeo se encuentran afectados por este problema 40 millones de personas, lo que se traduce en un coste de 20.000 millones de euros, según ha indicado Antonio Iniesta, presidente de la AEEMT.

Los expertos también han revelado que a nivel europeo solo el 26% de las empresas [algo menos en España] ha adoptado medidas para reducir la incidencia del estrés laboral, pero hasta el 79% de los directivos está preocupado por las consecuencias.

(El mundo, 2012)

Figura 4 Pirámide de población

(En miles) ocupada, parada e inactiva para hombres y mujeres. España, 2001 y 2010



Fuente: IV y V Encuestas Nacional de Condiciones de Trabajo (Cuestionario empresa) en 1999 y 2003, y Encuesta Nacional de Gestión de la seguridad y Salud en las Empresas en 2009

Las cifras demuestran que en la última década la población ocupada ha aumentado, siendo esto un indicador de mayor fuerza laboral y un mercado creciente para el proyecto a desarrollar.

2.1.3 DIVISION BANCA COMERCIAL

La División Banca Comercial tiene por objetivo entregar atención integral a clientes personas naturales, pequeñas y medianas empresas, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios a través de una extensa red de Sucursales, Banca Telefónica e Internet.

Trainee Banca Persona y Banca Empresa: Ingresan a un proceso de inducción al negocio, otorgándole herramientas comerciales y de gestión para asumir posteriormente como ejecutivo personas o empresas según sea el caso.

Ejecutivo Banca Persona, Banca Preferente y Banca Privada: Gestionan y desarrollan la cartera de clientes asignada, de acuerdo a segmentos, asesorándoles en créditos e inversiones.

Ejecutivo Banca Empresas: Asesoran en todo lo relacionado al ámbito financiero a empresas de diversos rubros, debiendo analizar proyectos e información entregada por

los clientes, cuidando el riesgo y las buenas prácticas que se desarrollan al interior de la organización. Gestionan una cartera de clientes empresas con ingresos de hasta \$1.400 millones anuales.

Ejecutivo de Inversión: Asesoran a los clientes acerca de los instrumentos de inversión que más se acercan a cubrir sus necesidades e intereses, cuidando de gestionar con eficiencia el patrimonio y la confianza depositada.

Asistente de Servicios/ Cajero: Ejecutan operaciones bancarias en caja y atienden a los clientes, de acuerdo a altos estándares de calidad.

Ejecutivo Contact Center: Entregan solución en línea a los requerimientos, solicitudes o problemas de servicio a los clientes del banco, brindando una atención de excelencia.

Administrador de Productos: Apoyan la implementación de campañas y acciones comerciales a través de la generación de modelos de Inteligencia de Negocio (modelos de propensión, segmentación, pronósticos, entre otros).

Ejecutivo de Plataforma Comercial: Entregan soluciones financieras, efectuando gestiones comerciales a Clientes Personas a través de la venta de productos y servicios, con el propósito de dar cumplimiento al Plan Comercial definido para su cargo y a la Calidad de Servicio y transparencia establecida.

Ejecutivo Microempresas: Atienden y visitan comercialmente a los microempresarios que solicitan productos financieros, asesorando y resolviendo su otorgamiento y las condiciones del mismo, mediante una evaluación comercial.

División riesgo corporativo

La División Riesgo Corporativo busca identificar potenciales pérdidas derivadas del incumplimiento de contrapartes, del movimiento de factores de mercado o de la falta de adecuación de procesos, personas o sistemas.

Analista de Riesgo Personas: Controlan y verifican la Calidad del Proceso de Otorgamiento Crediticio (a personas) de las distintas unidades de negocios del Banco, con el objetivo de diagnosticar debilidades y establecer fortalezas, para así disminuir el Riesgo Crediticio, optimizando el Proceso de Otorgamiento, retroalimentando las Políticas de Crédito y verificando el cabal cumplimiento de la Normativa vigente.

Analista Riesgo Corporaciones y Mayoristas: Determinan y evalúan riesgos asociados a empresas nacionales y extranjeras y sus operaciones crediticias, para la toma de decisiones de financiamiento. Lo anterior, se logra a través de la elaboración de informes de riesgo, el que incluye: clasificación de riesgo, elaboración de rating interno, descripción de la compañía, descripción y análisis de mercado, análisis de resultados, perspectivas, indicadores y capacidad de pago y proyecciones.

Analista de Gestión de Riesgo – Modelos de Inteligencia: Realizan y evalúan los modelos de riesgo, efectuando análisis del comportamiento crediticio de las distintas unidades y negocios del Banco.

División mayoristas, grandes empresas e inmobiliaria

La División Mayorista y Grandes Empresas tiene por objetivo asesorar a empresas con ventas anuales entre \$1.400 y \$70.000 millones, poniendo énfasis en la oferta de servicios de valor agregado, como leasing, comercio exterior, administración de caja y asesoría financiera.

Ejecutivo Grandes Empresas: Asesoran financieramente una cartera de clientes empresa de gran tamaño, en productos crediticios.

Ejecutivo Factoring: Asesoran en productos como Cuentas por Pagar y Confirming, orientados a resolver necesidades de liquidez de las empresas.

Ejecutivo Leasing: Venden productos Leasing es un especialista en el tema, por lo que debe relacionarse con los ejecutivos de cuenta (ya sean PYME o de GGEE) para generar en conjunto los negocios, atender al cliente asesorándolo en el negocio hasta el final. Además, su gestión implica hacer seguimiento, planificar y lograr flujo de operaciones que le permita cumplir, sumado a las visitas a terreno hacia el cliente.

División corporativa e inversiones

La División Corporativa e Inversiones está enfocada en asesorar a las grandes Corporaciones nacionales e internacionales, así como también a intermediarios financieros e inversionistas institucionales.

Ejecutivo Cash Management: Pueden orientarse a segmento grandes empresas, corporativo o multinacional. Asesoran en la entrega de soluciones operacionales de pago de remuneraciones, proveedores, pago de bonos, impuestos y recaudaciones.

Operador de Mesa de Dinero: Se orientan a clientes Grandes Empresas o Multinacionales, entregando asesoría en la compra y venta de divisas, y definiendo interés de acuerdo al riesgo empresa y mercado.

Vigilante: Tienen como responsabilidad las medidas de seguridad interna de las oficinas en todas las sucursales y filiales del Banco.

Analista de Control y Gestión Financiero: Generan y analizan la información financiera que permita apoyar las decisiones estratégicas de las áreas de negocios. Creando indicadores, reportes y apoyar en el proceso del presupuesto.

Analista de Proyectos: Analizan y colaboran con la gestión de proyectos transversales y críticos para la organización. Está sujeto a prácticas y procedimientos estandarizados e instrucciones específicas.

Analista de Operaciones: Redefinen y mejoran procesos internos para todas las áreas.

Administrativo Operaciones y Tecnología: Procesan y analizan transacciones bancarias, con el objetivo de lograr el curso, abono y liberación de productos al cliente, de acuerdo a los procedimientos del Banco y la normativa legal vigente. (Banco de Chile, s.f.)

Para las actividades que desarrollan los empleados en el sector financiero son altamente propensos a sufrir ciertas enfermedades, ya que deben estar sentados 8 horas en frente de un computador y con contacto directo a los clientes. Su actividad física es muy sedentaria y manejan mucho estrés laboral. Primero por las altas sumas de dinero que se manejan y el más mínimo error les trae grandes problemas, segundo el contacto con la gente no están fácil, ya que existen clientes muy difíciles de manejar y tercero los problemas que manejen en su vida cotidiana.

Aunque todas las empresas deben preocuparse por el bienestar físico y mental de sus empleados, existen ciertos sectores de la economía que requieren más atención que otros, como el sector financiero que debe estar al tanto del comportamiento de sus empleados, especialmente los que tienen contacto directo con los clientes, debido a que el trato hacia ellos debe ser el mejor y se deben encontrar en condiciones óptimas para manejar cualquier tipo de situación con ellos.

Las capacitaciones y actividades físicas son de gran ayuda para que los empleados tengan un mejor desempeño en sus puestos laborales y no presenten ningún tipo de inconvenientes para asistir o sufrir enfermedades por estrés laboral.

Los empleados del sector financiero son los más afectados en cuanto al estrés que se maneja en los bancos. El agotamiento o estrés imposibilita abordar sencillas actividades cotidianas no solo laboral sino personalmente.

Cajas de compensación familiar

Son entidades privadas, sin ánimo de lucro, de redistribución económica y naturaleza solidaria, creadas para mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores colombianos, mediante la gestión y entrega, en subsidios y servicios, de parte de los aportes de seguridad social que hacen los empleadores.

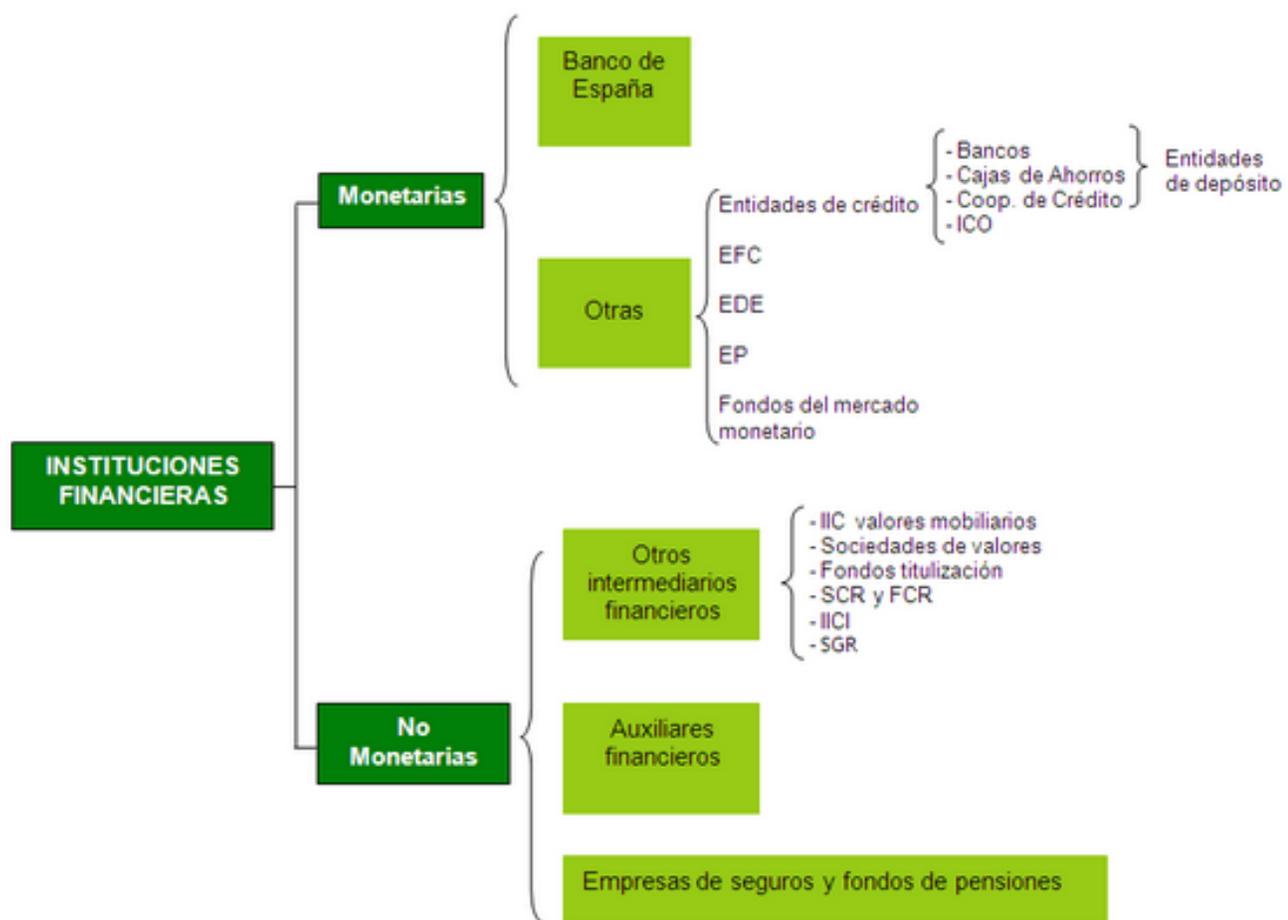
Todos los empleadores deben afiliar y pagar los aportes de sus trabajadores permanentes o que realicen actividades para un patrono por más de cuatro horas diarias o más de 93 horas mensuales.

Los afiliados son los trabajadores y sus personas a cargo: hijos legítimos, naturales, adoptivos o hijastros menores de 18 años; hermanos huérfanos de padres; padres mayores de 60 años o con 50% de su capacidad de trabajo disminuida, que no reciban renta, pensión o salario. Las Cajas de Compensación entregan beneficios en salud, educación, recreación, cultura, turismo, deporte, vivienda, crédito y microcrédito a los colombianos. (Comfenalco Antioquia, 2011)

Las cajas de compensación en España cuentan con una serie de convenios con empresas del sector deportivo para ofrecer sus servicios. Esto representa una oportunidad para 14PRF al hacer parte de esta y ayudar así a los empleados españoles promoviendo las prácticas deportivas y permitiéndoles mejorar su desarrollo personal, social y laboral.

Figura 5 Estructura del sector financiero español

(Educación financiera en la red, 2015)



- EFC: Establecimientos Financieros de Crédito.
- ICO: Instituto de Crédito Oficial.
- EDE: Entidades de Dinero Electrónico.
- IIC: Instituciones de Inversión Colectiva.
- IICI: Instituciones de Inversión Colectiva Inmobiliarias.
- SCR: Sociedades de Capital Riesgo.
- FCR: Fondos de Capital Riesgo.
- SGR: Sociedades de Garantía Recíproca.

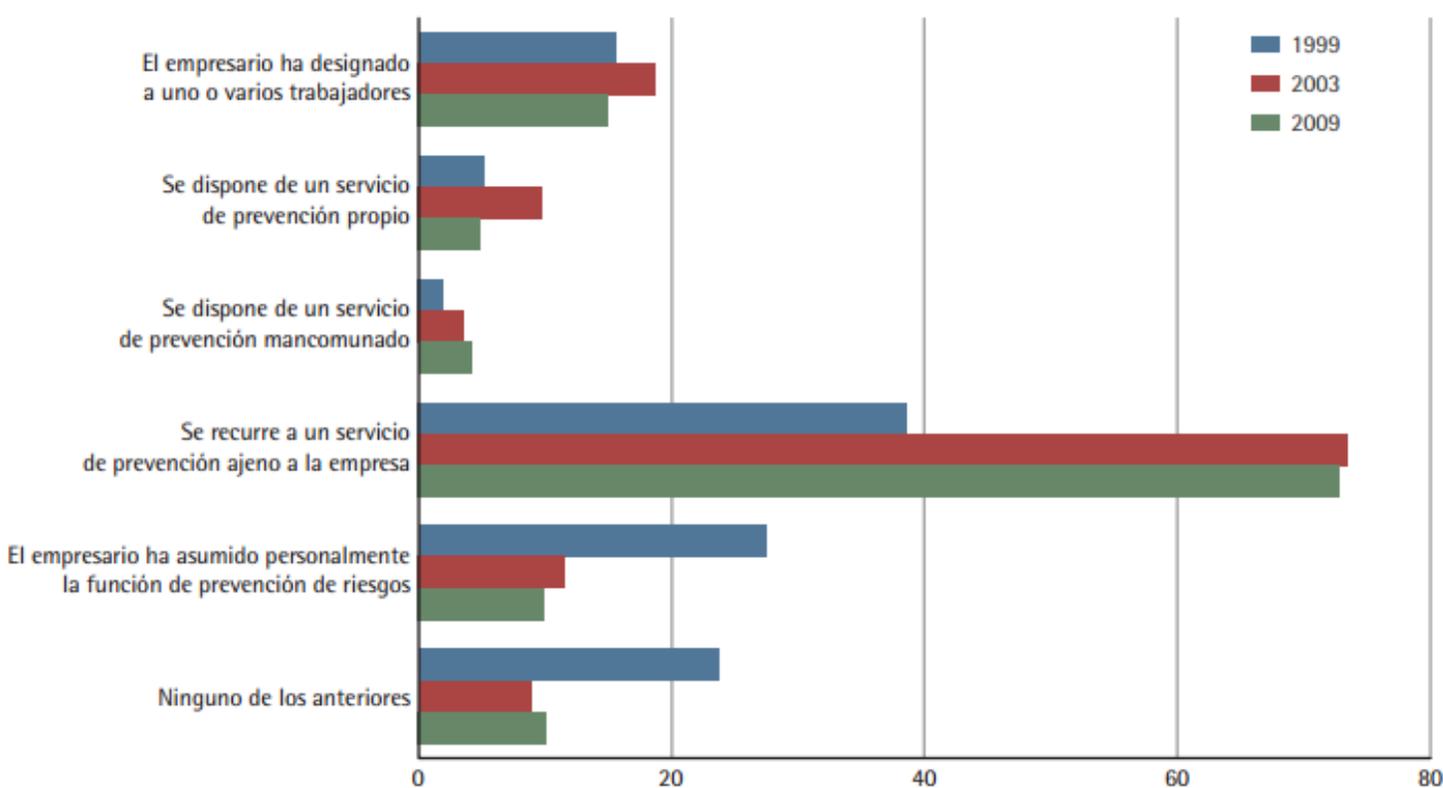
Figura 6 Instituciones Financieras en España

Fuente: Creación propia

INSTITUCIONES FINANCIERAS EN ESPAÑA			
A&G BANCA PRIVADA	BANCO PICHINCHA ESPAÑA	CNH INDUSTRIAL FINANCIAL SERVICES	LOMBARD ODIER (EUROPE)
ABANCA CORPORACION BANCARIA	BANCO POPULAR ESPAÑOL	COFIDIS SUCURSAL EN ESPAÑA	MAINFIRST BANK AG
AKF BANK GMBH & CO KG	BANCO PORTUGUES DE INVESTIMENTO	COMMERZBANK	MCE BANK GMBH SUCURSAL EN ESPAÑA
ALLFUNDS BANK	BANCO PRIMUS SUCURSAL EN ESPAÑA	CREDIT AGRICOLE CORPORATE	MEDIOBANCA SUCURSAL EN ESPAÑA
ANDBANK ESPAÑA	BANCO SANTANDER	CREDIT AGRICOLE LEASING & FACTORING	MERCEDES-BENZ BANK AG
ARESBANK	BANCOFAR	CREDIT AGRICOLE LUXEMBOURG	MIRABAUD & CIE (EUROPE)
ATTJARWAFABANK EUROPE	BANCOPOPULAR-E	CREDIT SUISSE AG	NATIXIS LEASE SUCURSAL EN ESPAÑA
BANCA MARCH	BANK OF AMERICA N.A.	CREDIT SUISSE INTERNATIONAL	NATIXIS SUCURSAL EN ESPAÑA
BANCA POPOLARE ETICA	BANKIA	DE LAGE LANDEN INTERNATIONAL B.V.	NOVO BANCO
BANCA PUEYO	BANKINTER	DELL BANK INTERNATIONAL LTD	NUEVO MICRO BANK
BANCO ALCALA	BANKOIA	DEUTSCHE BANK, A.G.	OPEN BANK
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA	BANQUE CHAABI DU MAROC	DEUTSCHE BANK, S.A.E.	OREY FINANCIAL-INSTITUIÇÃO FINANCEIR
BANCO BPI	BANQUE MAROCAINE COMMERCE EXTERIEUR	DEUTSCHE PFANDBRIEFBANK, AG	PICTET & CIE (EUROPE)
BANCO CAIXA GERAL	BANQUE PSA FINANCE	DEXIA SABADELL	POPULAR BANCA PRIVADA
BANCO CAMINOS	BARCLAYS BANK	EBN BANCO DE NEGOCIOS	PORTIGON AG SUCURCAL EN ESPAÑA
BANCO CETELEM	BARCLAYS BANK, P.L.C.	EDMOND DE ROTHSCHILD (EUROPE)	PRIVAT BANK DEGROOF
BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL	BBVA BANCO DE FINANCIACION	ELAVON FINANCIAL SERVICES LTD	RABOBANK INTERNATIONAL
BANCO DE ALBACETE	BIGBANK AS CONSUMER FINANCE	EUROPE ARAB BANK PLC	RBC INVESTOR SERVICES ESPAÑA
BANCO DE C.ESPAÑA IN.SALAMANCA SORIA	BINCKBANK NV, SUCURSAL EN ESPAÑA	EVO BANCO	RCI BANQUE SUCURSAL EN ESPAÑA
BANCO DE CASTILLA-LA MANCHA	BMW BANK GMBH SUCURSAL EN ESPAÑA	FCE BANK P.L.C.	RENTA 4 BANCO
BANCO DE CREDITO SOCIAL COOPERATIVO	BNP PARIBAS ESPAÑA	GENEFIM SUCURSAL EN ESPAÑA	SANTANDER CONSUMER FINANCE
BANCO DE DEPOSITOS	BNP PARIBAS FACTOR SUCURSAL ESPAÑA	HONDA BANK GMBH	SANTANDER INVESTMENT
BANCO DE ESPAÑA	BNP PARIBAS FORTIS	HSBC BANK P.L.C.	SANTANDER SECURITIES SERVICES
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	BNP PARIBAS LEASE GROUP	HYPOTHEKENBANK FRANKFURT AG	SAXO BANK A/S SUCURSAL EN ESPAÑA
BANCO DE MADRID	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES	IBERCAJA BANCO	SELF TRADE BANK
BANCO DE MEDIOLANUM	BNP PARIBAS SUCURSAL EN ESPAÑA	IKB DEUTSCHE INDUSTRIEBANK AG.	SOCIETE GENERALE
BANCO DE SABADELL	CAISSE REGIONALE C.AGR.MUT.SUD.MED	INDUSTRIAL &COMMERCIAL BANK OF CHINA	SOFINLOC INSTITUIÇÃO FINANCEIRA CDTO
BANCO DEPOSITARIO BBVA	CAIXA BANCO DE INVESTIMENTO	ING BANK N.V.	SUMITOMO MITSUI BANKING C.E.
BANCO DO BRASIL	CAIXA GERAL DE DEPOSITOS	INSTITUTO DE CREDITO OFICIAL	TARGOBANK
BANCO ESPIRITO SANTO DE INVESTIMENTO	CAIXABANK	INTESA SANPAOLO, S.P.A.	THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ LTD
BANCO EUROPEO DE FINANZAS	CAJASUR BANCO	J.P. MORGAN INTERNATIONAL BANK LTD	THE ROYAL BANK OF SCOTLAND PLC
BANCO FINANTIA SOFINLOC	CATALUNYA BANC	J.P. MORGAN SECURITIES PLC	TOYOTA KREDITBANK GMBH
BANCO INDUSTRIAL DE BILBAO	CECABANK	JCB FINANCE,S.A.S SUCURSAL EN ESPAÑA	TRIODOS BANK N.V.
BANCO INVERISIS	CITIBANK ESPAÑA	JOHN DEERE BANK	UBI BANCA INTERNATIONAL
BANCO MAIS	CITIBANK INTERNATIONAL LTD	JPMORGAN CHASE BANK N. ASSOCIATION	UBS BANK
BANCO MARE NOSTRUM	CITIBANK N.A. SUCURSAL EN ESPAÑA	KBL EUROPEAN PRIVATE BANKERS	UNICAJA BANCO
BANCO OCCIDENTAL	CLAAS FINANCAL SERVICES, S.A.S.	KUTXABANK	UNOE BANK
BANCO PASTOR	CNH CAPITAL EUROPE S.A.S.	LIBERBANK	VOLKSWAGEN BANK GMBH

Figura 7 Empresas (Porcentaje) según la modalidad preventiva adoptada, España, 1999, 2003 y 2009

Fuente: IV y V Encuestas Nacional de Condiciones de Trabajo (Cuestionario empresa) en 1999 y 2003, y Encuesta Nacional de Gestión de la seguridad y Salud en las Empresas en 2009



Los datos demuestran que las empresas prefieren tercerizar los procesos de prevención de riesgos y delegar a algunos colaboradores para que se ocupen de esta labor, antes que tener un área encargada y personal exclusivo de la empresa que diseñe estos planes

2.1.4 Seguridad Social de España

Organigrama de Organismos y Entidades que integran la Seguridad Social.

La Seguridad Social de España es el principal sistema de protección social del Estado. Su finalidad es garantizar unas prestaciones sociales concretas e individualizadas, para hacer frente a determinadas contingencias que pueden situar a la persona (y a quienes dependan de ella) en situación de necesidad.

La regulación esencial de la Seguridad Social se encuentra en el artículo 41 de la Constitución y en el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social (Real Decreto Legislativo 1/1994).

La Seguridad Social engloba una modalidad contributiva, de ámbito profesional y financiación según las cotizaciones de los afiliados; y una modalidad no contributiva, de ámbito universal y financiación a cargo de aportaciones de los Presupuestos Generales del Estado.

2.1.4.1 Acción protectora

La acción protectora de la Seguridad social comprenderá:

La asistencia sanitaria (atención primaria y hospitalaria), en los casos de maternidad, enfermedad común o profesional y de accidentes, sean o no de trabajo. La recuperación profesional en los casos anteriores.

Prestaciones económicas en las situaciones de:

- Incapacidad temporal.
- Maternidad.
- Muerte y supervivencia.
- En sus modalidades contributiva o no contributiva.
- Invalidez.
- Jubilación.
- Desempleo.

Las prestaciones de servicios sociales en materia de reeducación y rehabilitación de inválidos y asistencia a la tercera edad.

Igualmente, como complemento de las anteriores, los beneficios de la asistencia social.

2.1.4.2 Entidades gestoras y servicios comunes

La gestión y administración de la Seguridad Social se efectuará, bajo la dirección y tutela de los respectivos Departamentos ministeriales, con sujeción a principios de simplificación, racionalización, economía de costes, solidaridad financiera y unidad de caja, eficacia social y descentralización, por las siguientes entidades gestoras:

El Instituto Nacional de la Salud, para la administración y gestión de servicios sanitarios.

El Instituto de Mayores y Servicios Sociales, para la gestión de las pensiones de invalidez y de jubilación, en sus modalidades no contributivas, así como de los servicios complementarios de las prestaciones del sistema de la Seguridad Social.

Con la creación de la Agencia Estatal de la Administración de la Seguridad Social, con la naturaleza de agencia estatal para la mejora de los servicios públicos, cuyo objeto es llevar a cabo, en nombre y por cuenta del Estado, la gestión y demás actos de aplicación efectiva del sistema de la Seguridad Social, así como aquellas otras funciones que se le encomienden. Se integrarán en la Agencia Estatal de la Administración de la Seguridad Social las siguientes Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social, así como su personal y funciones:

2.1.4.3 El Instituto Nacional de la Seguridad Social

El Instituto Social de la Marina, en aquellos ámbitos que se correspondan con las funciones de Seguridad Social inherentes a la gestión del Régimen Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores del Mar.

La Tesorería General de la Seguridad Social.

La Gerencia de Informática de la Seguridad Social.

El Servicio Jurídico de la Administración de la Seguridad Social.

Las Entidades gestoras de la Seguridad Social serán responsables de las prestaciones cuya gestión les esté atribuida.

La Tesorería General de la Seguridad Social, como caja única del sistema de la Seguridad Social, llevará a efecto la gestión recaudatoria de los recursos de ésta, tanto voluntaria como ejecutiva, bajo la dirección, vigilancia y tutela del Estado. (Peña, 2003)

2.1.5 Lienzo del negocio

1. Socios Claves:

1.1 Clientes:

1.1.1 Prioridad alta: Empresas con 250 empleados o más, que posean varias sucursales en todo el país.

1.1.2 Prioridad media:

Medianas empresas con 51 a 250 empleados, con sucursales en las principales ciudades.

1.1.3 Prioridad baja: Pequeñas y medianas empresas que tengan entre 2 y 50 empleados.

1.2 Proveedores:

Cajas de compensación, El Instituto Nacional de la Seguridad Social; Centros de acondicionamiento físico; gimnasios; Ayuntamiento, Cabildo.

2. Actividades claves

2.1 Propuesta de valor

Aportar a la salud física y mental de la comunidad empresarial española a través de la actividad física y afines, buscando mejorar la productividad y eficiencia de las compañías mediante un conjunto de servicios integrales tales como:

- Orientación y dirección de actividades físicas y deportivas: Desarrollamos actividades de esparcimiento y disfrute basados en programas adaptados a la necesidad de la empresa con el fin de que los colaboradores hagan una pausa en sus rutinas; entre estas se encuentran las Pausas activas y las Clases Grupales (Rumba aeróbica, yoga, aeróbicos, entre otras)
- Organización de eventos deportivos: Generamos espacios de integración y recreación para los colaboradores tales como jornadas lúdicas, exhibiciones deportivas, torneos, y carreras de observación.
- Entrenamiento físico grupal y personalizado: Ofrecemos entrenamiento especializado para las personas o grupos de personas interesadas en mejorar su rendimiento y/o condición física en áreas particulares.
- Educación experiencial: Creamos oportunidades de mejora a las empresas por medio de momentos y experiencias que fortalecerán el trabajo en equipo, el liderazgo, la creatividad, la comunicación, el pensamiento efectivo y la toma de decisiones.
- Capacitaciones en temas relacionados con hábitos de vida saludable: Contamos con profesionales especializados y dispuestos a brindar asesoría en temas relacionados con nutrición, medicina deportiva y salud ocupacional.

3. Recursos claves

3.1 Canales de comercialización:

Franquicia de servicios

3.2 Fuentes de ingreso:

- Contratos de prestación de servicios de actividad física con instituciones financieras: Se realizan contratos ocasionales, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.
- Procesos de intervención en coaching y liderazgo: Tarifa general 120 euros por 12 horas para equipos de trabajo de hasta 10 personas; si aumenta la cantidad de personas o la intensidad horaria se realizan descuentos.
- Entrenamiento personalizado individual: Tarifa general 150 euros por 3 entrenamientos semanales durante un mes; si aumenta la intensidad horaria se realizan descuentos.
- Entrenamiento grupal: Tarifa general 30 euros por hora ocasional para grupos de 20 personas; si aumenta la cantidad de personas o la intensidad horaria se realizan descuentos
- Dirección y orientación en pausas activas: Tarifa general 30 euros por hora ocasional para grupos de 20 personas; si aumenta la cantidad de personas o la intensidad horaria se realizan descuentos
- Acompañamiento y organización de jornadas o eventos deportivos y de salud: Costo variable según el tipo de evento y el montaje que se requiera.

- Conferencias en temas relacionados con hábitos de vida saludable: Tarifa general 50 euros.

4. Segmentos de clientes

Sector financiero español: Personas entre los 23 y los 50 años de edad con niveles de stress elevados, poca movilidad física en sus jornadas laborales, que realizan trabajos repetitivos durante periodos prolongados de tiempo; y pueden presentar patologías por sedentarismo.

5. Estructura de costos

5.1 Costos importantes en el modelo de negocio

*Salarios de los colaboradores

*Capacitación a los colaboradores

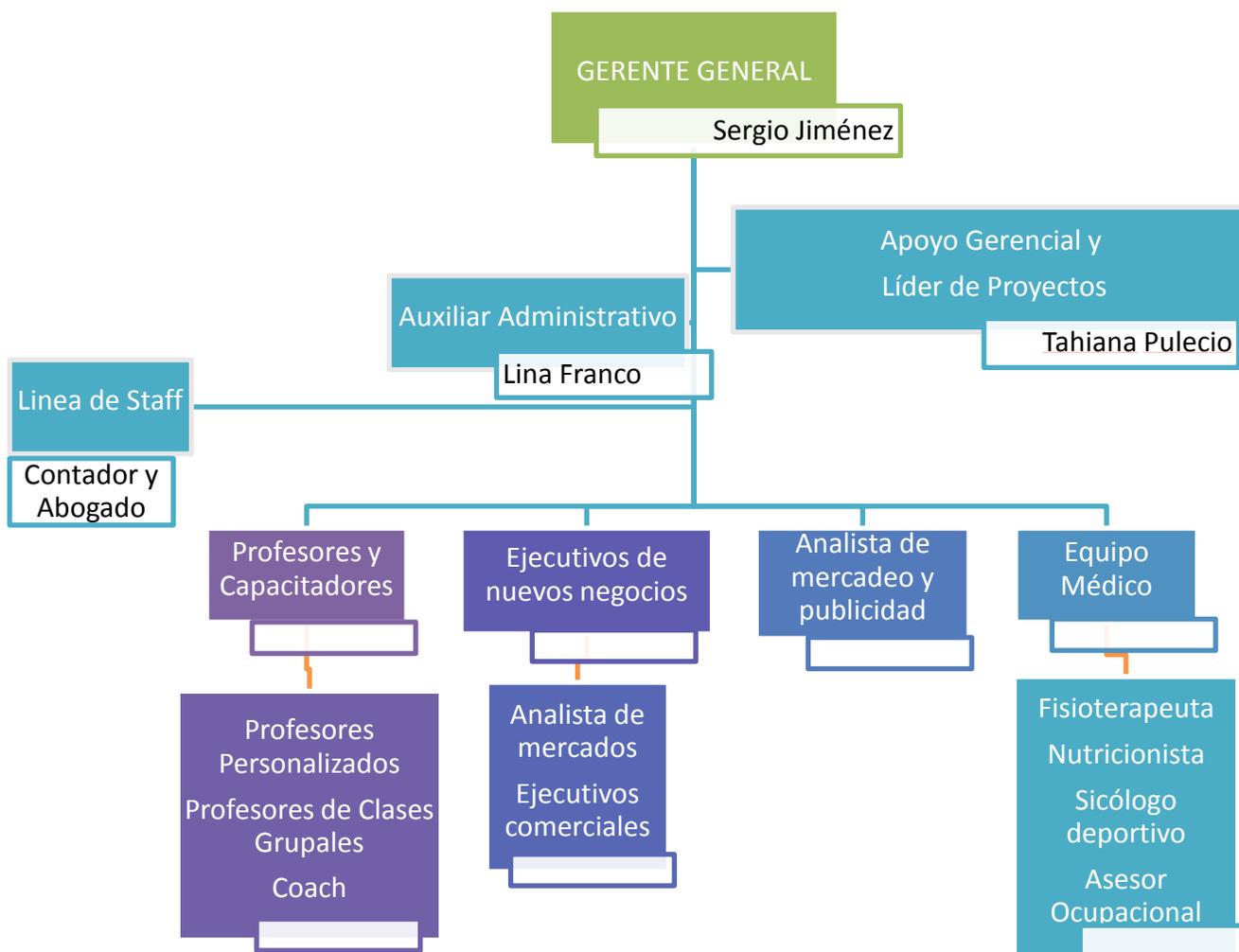
*Dotación

*Publicidad: Redes sociales, medios de comunicación, tarjetas de presentación, volantes, página web; afiches y vallas en sitios públicos.

*Elementos deportivos: mancuernas, bandas elásticas, trx, fitball, balones.

5.2 Estructura del negocio- grupo multidisciplinario

Figura 8 Organigrama de 14PRF





**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS PARA
FRANQUICIATARIO**

14PRF

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL MANEJO
OPTIMIZADO DE RECURSOS Y ADMINISTRACION DEL
CAPITAL**

2015

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS 14PRF v 1.0

Director y Gerente General 14PRF. 2015

SERGIO ALEXIS JIMÉNEZ MONSALVE.

Apoyo Gerencial y Líder de Proyecto 14PRF. 2015

TAHIANA PULECIO TANGARIFE. 2015

La elaboración del presente manual se realizó bajo la dirección y coordinación de:

Sergio Alexis Jiménez Monsalve, Gerente General, con la participación de Tahiana Pulecio Tangarife, Líder de proyecto, asesora y encargada de la atención de cliente. Este manual cuenta con la aprobación por parte de la Dirección General de la empresa.

Colombia. Mayo 2015.

www.14prf.com.

Introducción

El presente manual de procedimientos operativos se ha hecho bajo una rigurosa exploración de los procesos que el franquiciatario de 14PRF deberá seguir con el fin de maximizar no solo ganancias, sino también beneficios en el manejo de recursos no económicos.

Se plantean estrategias y procedimientos para el manejo de relaciones con los empleados y clientes, así como con la entidad franquiciante. Se busca que el franquiciatario tenga un manual completo, con operaciones definidas, para respaldarse en cualquier acción por realizar.

Este manual será actualizado de acuerdo a las necesidades del negocio, para mantener siempre el modelo de franquicia 14PRF a la vanguardia de los avances tecnológicos y operativos que las diferentes herramientas disponibles ofrecen día con día.

Dentro del documento, se definen y explican los principales procesos en los que el franquiciatario tiene un rol, además de las interacciones con las demás entidades u organizaciones involucrados en cada uno de ellos.

Se pretende abordar los siguientes temas estratégicos:

- Misión y Visión de la Empresa
- Esquema de Relación: Franquiciante – Franquiciatario
- Guía de comportamiento y normas de empleados
 - ✓ Código de Ética para franquicias (anexo)
 - ✓ Guía de comportamiento y trato hacia el cliente
 - ✓ Manejo de quejas, comentarios y sugerencias
- Marketing, Comunicación e Imagen de Franquicia
- Manual técnico de servicios ofrecidos
- Procesos Operacionales:
 - ✓ Manejo de la comercialización y personalización de los servicios
 - ✓ Proyección y optimización de ingresos netos por venta de servicios
 - ✓ Manejo de empleados
 - ✓ Reducción de gastos en operación y actividades asociadas
 - ✓ Proceso de capacitación constante para empleados
 - ✓ Manejo del control de calidad en servicios por parte del franquiciatario y franquiciante.
- Manejo de herramientas físicas y tecnologías operativas dentro del modelo

- Procedimiento para la inclusión de nuevos servicios ofrecidos por parte de la empresa en la franquicia

Con los temas presentados, el cliente de la empresa, y por ende franquiciatario, deberá poder obtener una solución guiada, a través de este manual, para atender las necesidades mínimas que el negocio exige.

Cualquier tema no abordado dentro de este documento, deberá ser comunicado al corporativo para su discusión antes de la toma de una decisión.

Misión y Visión de 14PRF

La misión de 14PRF es aportar a la salud física y mental de la comunidad empresarial a través de la actividad física y afines, buscando mejorar la productividad y eficiencia de las compañías ofreciendo un conjunto de servicios integrales.

De la misma manera, 14PRF tiene como objetivo mejorar las relaciones interpersonales al interior de las compañías y la satisfacción del colaborador que trabaja en ellas.

La visión de la empresa para el año 2020 consiste en ser reconocidos como líderes en el ámbito empresarial por integrar la actividad física a los procesos de las compañías y generar mejoras sustanciales a la productividad de las mismas.

Se busca que con el paso del tiempo, la administración por parte del franquiciatario sea más eficiente por medio de la difusión del “Know-How” así como la inclusión de agresivas campañas de mercadeo y publicidad por parte nuestra.

El “Know-How” que ha sido generado a través de la experiencia adquirida deberá ser fácilmente transferido a todos nuestros clientes, incrementando la facilidad de la administración del negocio.

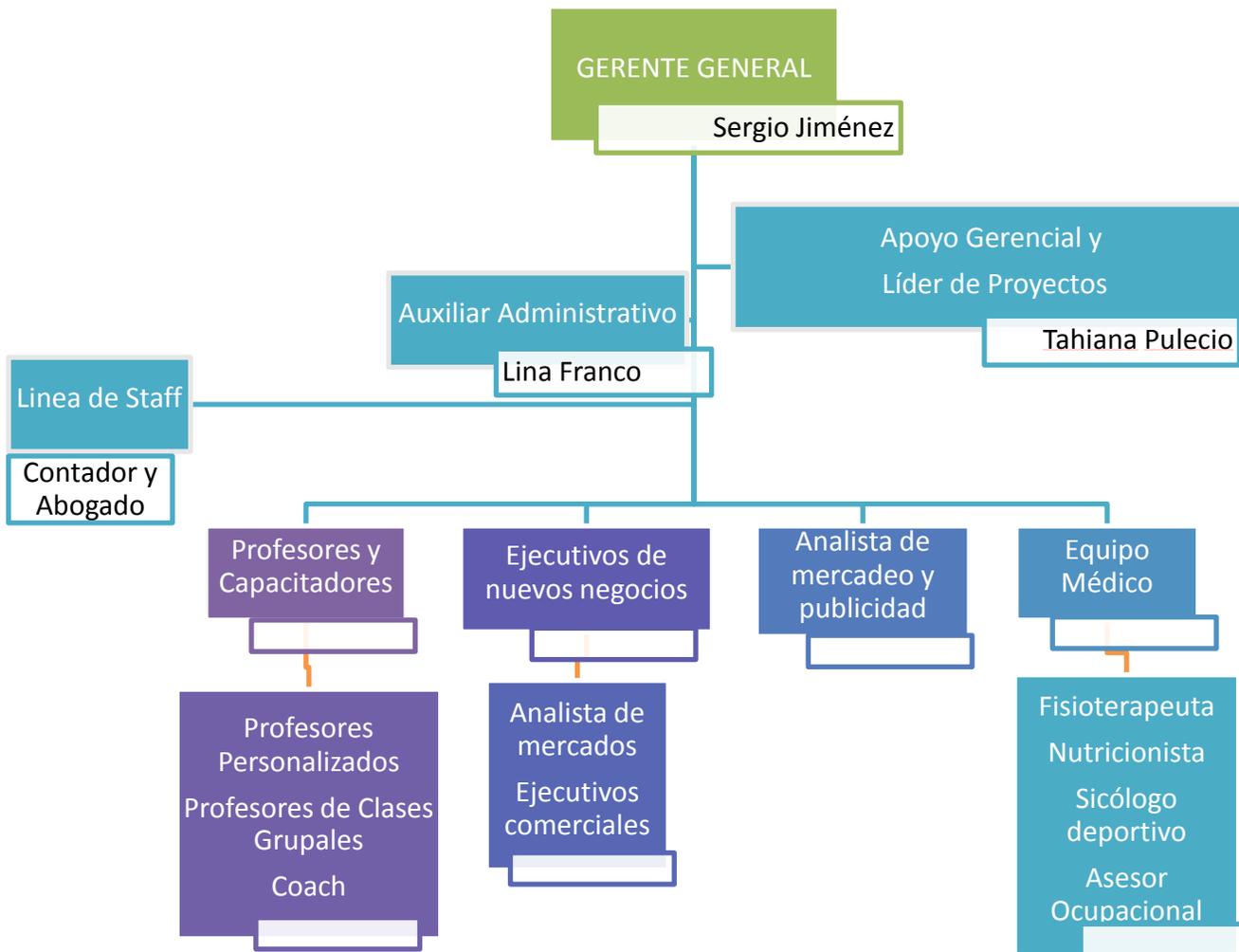
El cliente seguirá siendo el punto central en nuestras operaciones. Se le deberá garantizar calidad en el servicio, en la atención, así como en todos los programas en donde se le involucre. El trato personalizado, bajo necesidades o exigencias deberá ser atendido de la mejor forma posible.

Esquema de Relación: Franquiciante – Franquiciatario

La siguiente tabla, así como el esquema organizacional presentado dentro de esta sección, da conocimiento acerca de los responsables dentro de la empresa para un mejor funcionamiento y atención al franquiciatario. Asimismo, se establece la relación entre ambas partes.

.

Figura 9 Definición de responsabilidades



Guía de comportamiento y normas de empleados

➤ Código de Ética para franquicias

El Código de Ética de Negocios en 14PRF es, principalmente, el medio que apoya a generar un sentido de respeto, honestidad e integridad en las operaciones diarias de nuestra franquicia.

Este cubre las áreas de conducta profesional y se debe aplicar a todos los empleados dentro del concepto 14PRF. El código, que se anexa al documento, contiene las normas y procedimientos para las conductas empresariales más importantes, como lo son el empleo, salud, seguridad, protección de información confidencial, y todo en base a lineamientos de acuerdo a las leyes y regulaciones de trabajo y cultura corporativa.

➤ Guía de comportamiento y trato hacia el cliente

Como parte de la experiencia de compra en cualquier franquicia 14PRF. El empleado tiene la obligación de cumplir ciertas normas que rigen la guía de comportamiento y trato hacia el cliente final.

Estas son las siguientes:

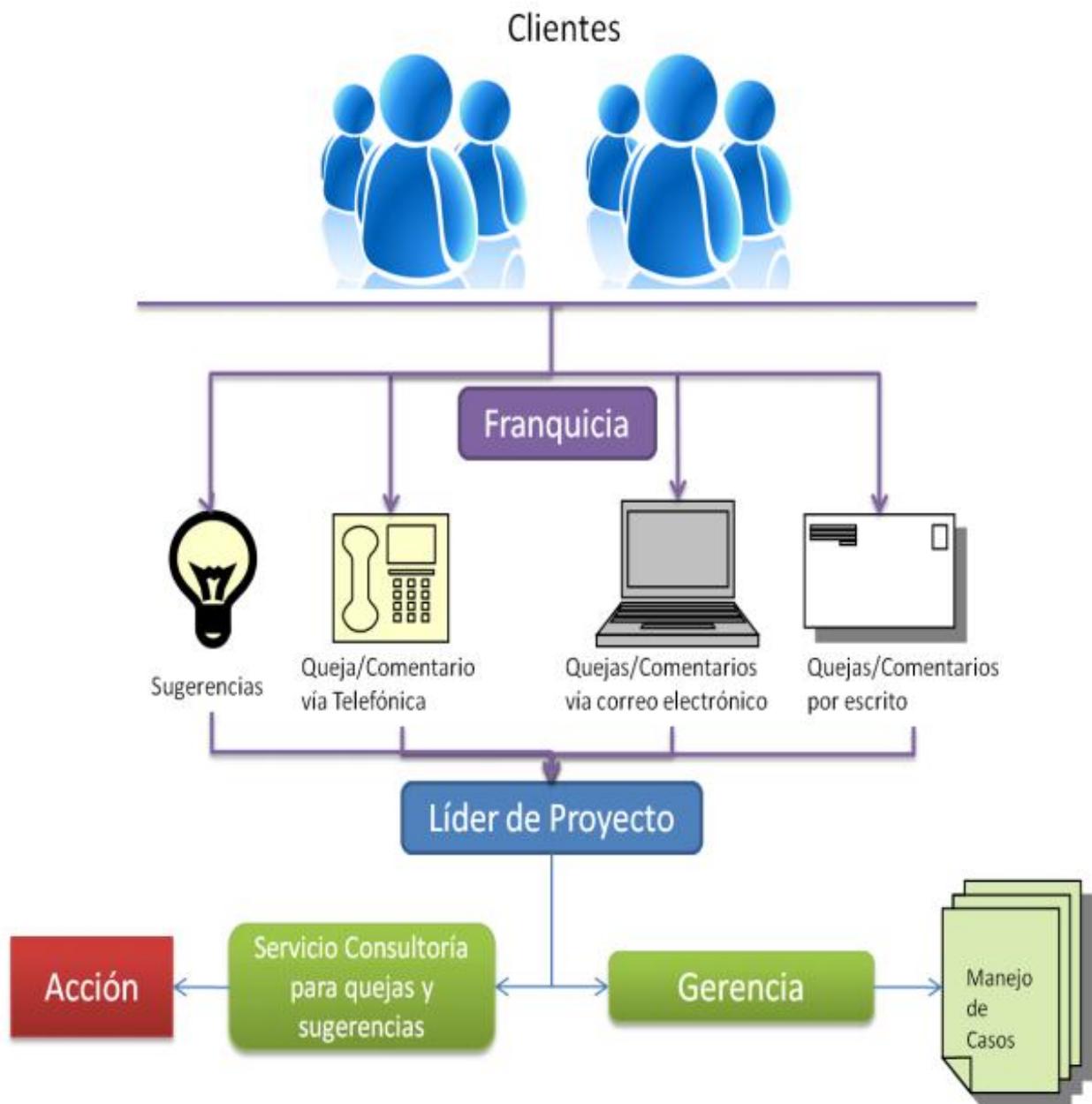
- Sonreír siempre al momento de atender o hablar con cualquier cliente/colega
- Saludar al cliente, mantenerlo motivado y con una actitud enérgica.
- Preguntarle al cliente si padece algún tipo de lesión o patología. En caso de ser así, diseñar un programa de entrenamiento personalizado o especializado.

- Invitar a todos los empleados de la empresa contratante a que participen de las actividades propuestas mencionando los beneficios que éstas generan.
 - Dar un servicio personalizado en base a un pequeño análisis visual del cliente. Con base a la edad y condición física, se puede hacer una estimación del tipo de actividad que más beneficios le traería.
 - Promover el ejercicio y la actividad física como un estilo de vida, brindándole al cliente diversas opciones de realizarlo.
 - Flexibilidad en necesidades adicionales, como el otorgar algún servicio adicional.
 - Realizar convenios con universidades, empresas, restaurantes, tiendas deportivas entre otras para ofrecerles a nuestros clientes descuentos especiales con los contratos de duración de 3 meses o más.
- Manejo de quejas, comentarios y sugerencias

Para el manejo de quejas, comentarios y sugerencias que provengan de los clientes en cada una de las franquicias, se adjunta un esquema sencillo con el procedimiento para su manejo y canalización hasta el corporativo. Se tendrá como prioridad darle atención, solución, y prevención para evitar que el problema se repita. Las sugerencias serán analizadas y, en caso de ser viables y productivas, aplicadas con notificación a todos los franquiciatarios 14PRF.

El esquema es el siguiente:

Figura 10 Manejo de quejas, comentarios y sugerencias



El manejo de casos consta de un proceso administrativo interno, por parte del corporativo, en donde cada queja, sugerencia o comentario será atendido por separado y analizado con indicadores de respuesta tales como tiempo, conformidad, calidad y acciones implementadas.

A partir de este modelo, se podrá medir la calidad de atención que se tiene dentro de la franquicia, así como dentro del sistema 14PRF y del corporativo.

Marketing, Comunicación e Imagen de Franquicia

Para el manejo de Marketing, comunicación e imagen corporativa, el franquiciatario y el franquiciante deben generar un canal abierto de comunicación en donde se expongan ideas y necesidades. En referencia a la publicidad impresa, el responsable de la generación y distribución de los anuncios es el franquiciante (corporativo). Este será el encargado de generar novedosos, atractivos y llamativos anuncios que inviten al cliente a contactarnos. Para esto, se pretende anunciar un aspecto importante, los beneficios en disminución del ausentismo laboral y el aumento de la productividad. Los anuncios generados por parte del franquiciante, serán de la más alta calidad y serán enviados al franquiciado una vez que se encuentren listos. Este es un ejemplo de la publicidad que, de forma constante, los franquiciatarios recibirán por parte de 14PRF:

SERVICIOS

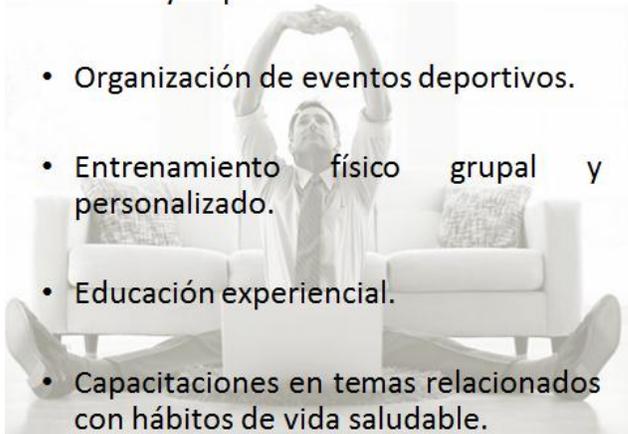
- Orientación y dirección de actividades físicas y deportivas.

- Organización de eventos deportivos.

- Entrenamiento físico grupal y personalizado.

- Educación experiencial.

- Capacitaciones en temas relacionados con hábitos de vida saludable.



En el aspecto de la comunicación franquicia-cliente, cada franquicia deberá ser responsable ciertas campañas de promoción social. Recibirán por parte de 14PRF, ayuda con material para imprimir y usar de forma virtual, así como asesoría en la planeación estratégica de las mismas. Se busca que cada franquicia desarrolle planes de comunicación en redes sociales, medios de comunicación impresos y electrónicos, así como en los círculos sociales de los participantes, para que el negocio sea de conocimiento general, atrayendo clientes que potencialmente se volverán frecuentes.

Además del material impreso para su uso dentro y fuera de las instalaciones de la franquicia, el servicio 14PRF comparte, dentro del sitio web oficial (<http://www.14prf.com>), un listado con las franquicias actualmente activas y operando.

Este sitio, al estar ligado con todas las franquicias, garantiza un resultado positivo y directo en la búsqueda de clientes potenciales.

Tocando el tema de la imagen corporativa, 14PRF, desde el momento de la planeación, compartirá diseños personalizados para el uso inicial, así como el continuo desarrollo de nuevos modelos y sistemas de entrenamiento conforme la franquicia progresa. El uso de los colores de la empresa (tonos azul y negro incluidos dentro del logo) es necesario para mantener la esencia de la marca.

Manual técnico de productos y servicios ofrecidos

Dentro de 14PRF se tiene una base de precios para la franquicia y para el cliente final.

Servicio	Precio franquiciado	Precio Cliente	Tiempo	Cantidad de personas
Procesos de intervención en coaching y liderazgo	€ 70	€ 120	12 h	10
Entrenamiento personalizado individual:	€ 85	€ 150	12 h	1
Orientación y dirección de actividades físicas y deportivas:	€ 15	€ 30	1 h	20
Dirección y orientación en pausas activas:	€ 15	€ 30	1 h	20
Organización de jornadas o eventos deportivos y de salud	Variable	Variable	Max 8 h	
Conferencias Y capacitaciones en temas relacionados con hábitos de vida saludable	€ 25	€ 50	1 h	150

En esta sección revisaremos los servicios, el comprador, así como los descuentos que se pueden otorgar.

Para realizar cualquier cambio en la operación o los servicios de la franquicia, y que deba ser se debe contactar al líder del proyecto.

Frecuencia	1 vez por semana	2-3 veces a la semana	4 - 6 veces a la semana
Mensual	0,00%	5,00%	10,00%
Trimestral	10,00%	12,00%	15,00%
Semestral	15,00%	20,00%	25,00%
Anual	25,00%	30,00%	35,00%

Se establecerán recomendaciones para organizar las actividades antes y durante la operación de la franquicia. El factor “tiempo” es crucial para asegurar la satisfacción del cliente.

Se enlistan los periodos, en días, que se recomiendan por actividad en el siguiente esquema:

Manejo de actividades de la franquicia

Actividad	Días Hábiles Necesarios	Responsable
		(Franquiciante/Franquiciatario)
Ejercicio Capacitación Personal	15	Ambas partes
Renovación Trámites Legales	15	Franquiciatario
Atención de quejas/comentarios/sugerencias	7	Ambas partes
Renovación de personal en caso de ser necesario	30	Franquiciatario
Compra de mobiliario y equipo – Renovación o ampliación	15-30	Ambas partes
Elaboración de la propuesta de servicio	3	Franquiciatario

En cualquier momento, el franquiciatario puede comunicarse con el franquiciante para asesorarse en materia de características de los servicios, tiempos, insumos, así como en proveedores de accesorios (independientes al acuerdo), entre otras cosas.

Para el manejo y control de la contabilidad, el franquiciatario recibirá una herramienta de uso gratis, así como la asesoría correspondiente a su manejo, para que cada franquicia pueda llevar, de forma automática y por medio de software, un control. Esto no solo brinda seguridad ante robos hormiga o venta sino también un mayor control sobre la información actual del negocio para posibles ampliaciones.

Más información acerca de esta herramienta será proporcionada durante la asesoría con el Líder de Proyecto.

2. Proyección y optimización de ingresos netos por venta de productos y servicios

El escenario de cada franquicia depende mucho de factores como la buena comunicación de las promociones, el buen trato hacia el cliente, así como la ubicación del local y la respuesta por parte del cliente.

Los servicios deportivos, a diferencia de lo que uno podría pensar, tienen una venta relativamente estable durante todo el año (como se puede observar en las gráficas).

Se presenta cierta estacionalidad, es decir, presenta un incremento en temporada post vacaciones como lo son los meses de Enero y Julio, pero Noviembre y Mayo son meses muy rentables también ya que las personas buscan estar en forma.

Se incluye en este documento una estimación de ventas para el año 2016. La información del 2015 incluye datos de ventas promedio basadas en supuestos de las franquicias operando. Los valores son aproximados y son calculados considerando un error por lo mismo.

Se recomienda que el franquiciatario haga presencia regularmente dentro del establecimiento, o bien, designe a alguien de confianza. Además, se recomienda llevar un control de contabilidad muy riguroso, con la herramienta y conocimiento que nosotros proporcionaremos, para evitar el robo a pequeña o gran escala.

El franquiciatario siempre puede moderar los cambios a la franquicia, y con autorización por parte del franquiciante, podrá mejorar con el tiempo el interior del local. Como se establece, el franquiciatario recibe propuestas por parte del franquiciante. Dichas propuestas muestran el espacio, diseño y estilo en general que se busca en cualquier franquicia 14PRF.

4. Reducción de gastos en operación y actividades asociadas

Consideramos importante que mientras se tenga una franquicia, se intente minimizar al máximo el concepto que conoce como “costos”. Existen, de acuerdo con nuestra experiencia y conocimiento, analizaremos algunos puntos en donde se pueden atacar y disminuir dichos costos.

Un punto importante es la gestión de cobros y pagos representa una posibilidad para minimizar costos. El franquiciatario debe manejar, o al menos intentarlo, un esquema en el que cobre rápido, o idealmente de inmediato, y recorra lo máximo posible el pago de servicios no básicos (sin considerar materia prima, salarios de empleados, o energía).

Además de esto, se encuentra el gasto administrativo. Muchas veces, el franquiciatario gasta mucho dinero en trámites legales o de tesorería, que son sencillos y rápidos. El problema aquí recae en la falta de información y de asesoría. Es por esto, que para cualquier problema de este tipo, el franquiciatario tiene la posibilidad de acercarse con nosotros, el franquiciante, para resolver dudas de este tipo.

Finalmente, los gastos generales, como por ejemplo el uso excesivo del agua, luz, gas, así como telefonía e internet podrían generar un desbalance financiero en algunos meses para la empresa. Es altamente recomendable que se controle y supervise el uso de herramientas que generen un gasto variable por parte del franquiciatario, así como minimizar al máximo su uso.

Manejo de herramientas físicas, tecnologías y operativas de 14PRF

Dentro de las ventajas competitivas que ofrece 14PRF se encuentra la inclusión de nuevos productos y tecnologías al sistema de franquicia. El corporativo tiene un departamento de desarrollo e investigación, que busca siempre competir con las

franquicias más prestigiosas no solo en Estados Unidos y América Latina, sino también en el continente Europeo y Asiático.

Se realizan varios viajes para conocer y pensar en nuevas ideas de impacto comercial que se puedan aplicar en el mercado español. Es por esto que cualquier desarrollo de un producto, o bien, cualquier mejora que se realice en el modelo administrativo y/o de negocios, será comunicado por usted a través del Líder de Proyecto, y respaldado por el Gerente.

Desde el año 2016, se tendrá un programa de correos electrónicos con las noticias y avances más importantes a todos los franquiciatarios a nivel nacional. En ese correo se informara de los próximos avances en nuestro departamento de investigación, así como noticias con respecto a la publicidad, sabores, cambios administrativos, entre otras cosas.

Una vez que el franquiciatario reciba esta información, es posible acercarse con el Líder de Proyecto para que le sean explicadas de forma más fácil. La oficina 14PRF, queda siempre a la disposición para aclarar cualquier queja o comentario.

Anexos

Anexo 1: Código de Ética 14PRF

Código de Ética 14PRF

I. Objetivos

El presente Código de Ética de Negocios tiene los siguientes objetivos:

1. Generar consciencia a través de valores y normas de conducta, para todos los individuos o entidades involucradas en la administración (franquiciante o franquiciatario) de 14PRF.
2. Establecer criterios básicos para normar el comportamiento ético de todas las personas que laboran en la empresa
3. Compartir nuestros valores con las personas interesadas en conocer el concepto (clientes o inversionistas).
4. Señalar el procedimiento para sancionar a quienes cometan faltas en contra del código.

II. Alcance

El presente Código de Ética de Negocios fue elaborado para ser aplicado por los miembros de la empresa. Esto incluye personal del corporativo así como empleados y clientes que se encuentren usando la licencia.

El código describe situaciones generales, que se relacionan con inversionistas, clientes, proveedores, autoridades, el medio ambiente y siempre considerando aquellas con las que existe mayor riesgo de un conflicto ético.

El documento, finalmente, no pretende incluir todas las situaciones donde pudiese presentarse un conflicto ético. En cambio, se intenta abordar el tema desde un punto de vista más general.

III. Valores

Los valores que la empresa debe mantener dentro y fuera de la misma son los siguientes:

- Respeto hacia los colegas y los clientes
- Compromiso y dinamismo en las labores diarias.
- Creatividad e innovación en los servicios ofrecidos
- Calidad en los procesos y autoevaluación continua.

IV. Normas Éticas Generales

1. Mostar siempre una conducta apropiada y responsable ante todas las personas que tengan algún vínculo con la empresa
2. No discriminar por género, raza o creencia religiosa
3. Obligación moral para respetar y proteger a las personas dentro de nuestro cargo
4. Evitar, condenar y prohibir el acoso sexual
5. No se difamará, denunciará o acusará a una persona sin fundamentos ni con mala fe
6. Respetar y cumplir leyes y regulaciones, federales y locales en donde la compañía este presente
7. Se cumple con todo lo estipulado en la normatividad de lavado de dinero, aplicable en todo el mundo.
8. Queda prohibido realizar comentarios detallados (medios familiares o sociales) acerca de lo que se realiza dentro de la empresa.
9. No divulgar información confidencial, relativa a procesos, métodos, estrategias, planes, proyectos, o bien datos técnicos que puedan afectar a la empresa.
10. Prohibido el utilizar el nombre de 14PRF, o sus recursos, para beneficio personal.
11. Se atenderá al cliente con un trato equitativo y honesto para cualquier caso, proporcionando los servicios que les competen con la mayor calidad y oportunidad a su alcance.

12. Se tiene la obligación moral de atender todas las quejas, sugerencias y comentarios recibidos como retroalimentación por parte del cliente en cualquiera de las franquicias. Lo mismo para el corporativo.
13. Se promueve la competencia justa
14. Colaboramos con las autoridades en cualquier caso o investigación que se nos requiera
15. No fomentamos ni practicamos casos de corrupción
16. No aceptamos/otorgamos regalos, condiciones ventajosas, salarios, viajes, etc. para influenciar sobre cualquier decisión de negocios.
17. Nuestras actividades deberán tener un impacto mínimo o nulo en el medio ambiente.
18. Promovemos la restauración del medio ambiente
19. Consideramos que la salud y la seguridad de todos los miembros de la empresa son tan importantes como cualquier otra función y objetivo de la misma
20. Se revisa y promueve la seguridad en lugares de trabajo, así como en el ambiente que se desarrolla dentro del mismo.

V. Sistema de Denuncias

Se tomara seriamente cualquier notificación acerca de prácticas ilegales o conductas inapropiadas que se presenten dentro de las operaciones de 14PRF. El comunicado con los hechos deberá hacerse llegar tanto a la gerencia de la empresa como a la

dirección. En caso de que irregularidades se presenten dentro de una franquicia, el empleado u observador de las mismas puede comunicarse a las oficinas del corporativo, ubicado en la Ciudad de Medellín, Colombia, para notificar acerca del suceso.

Para que una denuncia sea válida, deberá ser necesario presentar pruebas o evidencia congruente.

VI. Sanciones

Las violaciones al código son objeto de sanciones directas. La evaluación del caso determinara la seriedad del mismo, y la asignación de la sanción correspondiente. Los encargados de realizar esta evaluación serán las personas en la dirección de la empresa. Estas sanciones pueden ir desde una amonestación verbal o por escrito, el despido, la cancelación de la licencia, hasta la denuncia penal (en su caso) ante las autoridades competentes.

En todo caso, la evidencia o prueba del acto o actividad a sancionar deberá ser presentada ante las autoridades.

3. Hallazgos

Mediante el análisis del modelo de franquicia tanto en España como en Colombia se encontró que ninguno de los dos países poseen leyes que regulen la franquicia como actividad empresarial; en Colombia no existe una regulación expresa pero es posible su celebración por vía del principio de la autonomía de la voluntad, siempre y cuando no vaya en contra de las normas, ni del orden público, mientras que en España se encuentra la definición de Franquicia en el artículo 62 de la Ley 7/1996 sobre Ordenación del Comercio Minorista pero ésta simplemente establece la información que se debe dar al franquiciatario y los plazos estipulados para esto.

Con el estudio de mercado de España, se pudieron constatar los grandes vacíos a nivel de actividad física laboral que se presentan en las empresas dado que tan solo el 6% de la población realiza ejercicios en su puestos de trabajo; además de la gran oportunidad de negocio que posee el país dado el continuo crecimiento de la tendencia del fitness por la que atraviesa Europa.

En el Manual de franquicia, se hizo una aproximación de cada factor que debería tener la empresa para un óptimo funcionamiento, desde los servicios, códigos de conducta, imagen empresarial hasta un flujo de caja proyectado a 12 meses en el que se muestra el punto de equilibrio de la compañía y sus posibles utilidades; dando muestra del nivel

de detalle al que se debe entrar el momento de decidir tener una franquicia y de la complejidad de la homologación de procesos.

De acuerdo a los testimonios expuestos, se demostró que los programas de actividad física laboral han tenido un auge importante en el potencial de crecimiento de las empresas, al incidir en factores claves como la reducción del ausentismo, mejora en el estado de salud de los colaboradores, y en sus relaciones interpersonales y el aumento de productividad de los mismos.

Según los datos expresados, la práctica deportiva en España ha cobrado gran importancia entre población, tanto como actividad lúdica o como complemento y mejora de la salud.

El recurso humano cobra un papel cada vez más importante en las actividades empresariales, no sólo como empleado sino también como representante de una filosofía de vida; es por eso que para las compañías se ha vuelto tema de preocupación el hecho de integrar la vida laboral y la vida personal, intentando captar y retener el personal con temas de bienestar y campañas de autocuidado.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Son numerosas las ventajas de generar empresa a través de un contrato de franquicia, por encima de la exportación de servicios, o sedes propias, debido a que se le ofrece al franquiciado una garantía de funcionamiento del modelo de negocio y una marca consolidada en el mercado que ya se encuentra en el top of mind de la población, y el franquiciatario no debe incurrir en mayores costos a medida que la empresa se expande alrededor del mundo.

Contar con un portafolio integral que incorpore los beneficios personales que aporta el ejercicio, y las ventajas de crear un equipo de trabajo consolidado y satisfecho es el principal factor diferencial de la 14PRF, ya que a pesar de que la mayoría de las grandes empresas hacen esfuerzos por demostrarle a su empleado cuánto vale para la compañía, éste “salario emocional” que brinda la empresa realmente se transmite y crea lazos de pertenencia y agradecimiento con las compañías.

La práctica de actividad física en el trabajo no sólo promueve bienestar emocional, además aumenta la productividad y la eficiencia de los colaboradores, disminuye riesgos profesionales al impulsar el autocuidado, mejora problemas ergonómicos, cansancio visual y postural, previene problemas cardiovasculares y articulares

provocados por el sedentarismo y refuerza las capacidades de equipos de trabajo haciéndolos más sólidos y unidos.

El crecimiento de la tendencia deportiva en el país ha provocado simultáneamente el crecimiento de un gran número de instalaciones deportivas que ofrecen variedad y calidad en sus servicios, convirtiéndose en grandes aliados para el proyecto.

El desconocimiento de las compañías en medios o actividades de bienestar laboral, provoca carencia en la iniciativa de planes de mejora, y esto a su vez puede provocar que se desaprovechen o malgasten recursos o presupuesto existente para éste tipo de prácticas.

Mientras que Colombia tiene la Ley 1315 de 2009 en la que se impulsan estrategias para promover la actividad física y la prevención de la obesidad y actividades relacionadas con el sedentarismo, España carece de una normatividad o regulación en ámbito laboral que incluyan la realización de actividades lúdicas, complementarias o de libre esparcimiento no relacionadas directamente con las funciones propias del puesto de trabajo, hecho que se puede ser promovido por comunidades autóctonas y funcionarios gubernamentales para ser incluido en planes de gobierno.

El sector financiero en general es uno de los más propensos al sedentarismo, la cotidianidad, y altos niveles de stress por su manejo de dinero y sus jornadas de poca movilidad es por esto que es un nicho de mercado potencial para desarrollar la

franquicia y dar solución a los problemas ya mencionados incorporando dinamismo organizacional.

El recurso humano es el factor más importante para la óptima productividad y rendimiento de las empresas y 14PRF a través de un posible convenio con las cajas de compensación puede ofrecer los servicios necesarios al sector financiero para mejorar la calidad de vida de sus empleados.

4.2 Recomendaciones

Es necesario realizar estudios empíricos que comprueben con datos y cifras los beneficios que conlleva una práctica deportiva regular en los puesto de trabajo para el rendimiento y la productividad. Los datos obtenidos son la mejor garantía de la promoción de actuaciones destinadas a promover la práctica deportiva en el puesto de trabajo por parte de los empleadores.

El éxito de las franquicias radica en su permanencia en el tiempo, es por esto que es indispensable tener planes de mejora continua e innovación, ofrecer un valor agregado en el servicio que diferencie a la empresa de la competencia y hacer un seguimiento y control a los procedimientos para garantizar su adecuado funcionamiento.

La concientización de las personas acerca de los beneficios que una práctica deportiva conlleva en los hábitos de vida, puede generar un incremento en la cantidad de personas que realizan este tipo de prácticas

Es importante generar estadísticas en las que se haga seguimiento a los índices de ausentismo laboral y de bajas laborales que se desprenden directamente de actividades laborales sedentarias, esto puede ayudar a los empleadores a concientizarse de los beneficios de incorporar, en la política de recursos humanos de la empresa, acciones destinadas a facilitar la práctica deportiva para sus trabajadores.

Generar experiencias pilotos, o educación experiencial, en la que los colaboradores comprueben por sí mismos los beneficios de la práctica deportiva y así decidan hacer cambios en sus estilos de vida.

Capacitación y formación de las personas encargadas del área de talento humano en las compañías para que desde sus funciones incidan en aquellos aspectos que tengan relación con elementos de ergonomía y de problemas músculo-esqueléticos derivados de la actividad laboral.

Se considera necesario que exista una normatividad que impulse la promoción del deporte en material laboral en España; de esta forma se posibilita su reconocimiento y su facilitación por parte de los responsables de las políticas laborales.

Se recomienda la incorporar éstas políticas en el estatuto de los trabajadores y en regulaciones tributarias para otorgar beneficios fiscales a las empresas que se acojan a estas iniciativas, así como aplicarlas de manera complementaria en el R.D. de Prevención de Riesgos Laborales.

Involucrar en el desarrollo de la franquicia a agentes sociales como sindicatos, cámaras de comercio, alcaldías, cámaras de compensación, centros de acondicionamiento físico, institutos de deportes, entre otros. Como posibles aliados desde las actividades y actuaciones que estos organismos desarrollan.

Referencias bibliográficas

Banco de Chile. (s.f.). Obtenido de Banco de Chile:
<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/Nuestro-Banco/Portal/Trabaja-en-el-Chile/principales-cargos>

Boletín oficial del estado. (13 de Marzo de 2010). Obtenido de Boletín oficial del estado:
www.boe.es/boe/dias/2010/03/13/pdfs

Cámara de comercio de Cali. (s.f.). Obtenido de Cámara de comercio de Cali:
<http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/contratos-mercantiles/franquicias>

Comfenalco Antioquia. (26 de Julio de 2011). Obtenido de Comfenalco Antioquia:
<http://www.comfenalcoantioquia.com/Default.aspx?tabid=238&id=161>

Edington. (1995). *femedede.es/documentos/Laboralv1.pdf*. Obtenido de femedede.es/documentos/Laboralv1.pdf.

Educación financiera en la red. (2015). Obtenido de Educación financiera en la red:
http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1197&Itemid=286

El mundo. (19 de Septiembre de 2012). Obtenido de El mundo:
<http://www.elmundo.es/elmundosalud/2012/09/19/neurociencia/1348056989.html>

Escuela de organización industrial. (s.f.). Obtenido de Escuela de organización industrial: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>

Fernandez, M. G. (2010). Obtenido de www.csd.gob.es/csd/estaticos/dep.../encuesta-habitos-deportivos2010.pdf

Franquicia directa. (12 de Julio de 2011). Obtenido de Franquicia directa:
<http://www.franquiciadirecta.com/informacion/paraelfranquiciador/pasosaseguirparapoderconvertirtunegocioenfranquicia/206/1144/>

Fundación iberoamericana de seguridad y salud ocupacional. (2012). Obtenido de Fundación iberoamericana de seguridad y salud ocupacional: www.fiso-web.org/imagenes/publicaciones/archivos/4169.pdf

Infofranquicias.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.infofranquicias.com/cd-1524/Los-5-grandes-errores-que-se-cometen-al-franquiciar.aspx>

Laboris.net. (s.f.). Obtenido de Laboris.net:
http://www.laboris.net/static/ca_negocios_franquicias.aspx

Latin American quality institute. (s.f.). Obtenido de
www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_3.pdf

Mosquera, F. (25 de Mayo de 2010). *Eafit.* Obtenido de Eafit:
www.eafit.edu.co/.../franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf

Plan integral para la actividad física y el deporte. (2010). Obtenido de Plan integral para la actividad física y el deporte:
www.lamoncloa.gob.es/espana/eh14/otras/Documents/Plan%20A+D.pdf

Plan integral para la actividad física y el deporte. (Noviembre de 2010). Obtenido de Plan integral para la actividad física y el deporte:
www.lamoncloa.gob.es/espana/eh14/otras/Documents/Plan%20A+D.pdf

Viñas et al, M. ,. (s.f.). *FEMEDE.* Obtenido de FEMEDE:
femede.es/documentos/Laboralv1.pdf

ANEXOS

Anexo: Flujo de caja 2016

El flujo de caja elaborado se proyectó a doce meses para analizar los costos, utilidades, e inversión que puede requerir el franquiciado de 14PRF, como lo son pago de nómina, adecuación del local, compra de implementos deportivos y publicidad; además de plantear unas metas de ventas mensuales para cumplir con el presupuesto deseado. Según los datos planteados, la inversión inicial del franquiciado debería ser de € 13056,14, y los tres meses siguientes a la inversión inicial, se debe seguir inyectando un capital variable para sostenimiento. La inversión total durante los cuatro primeros meses será aproximadamente de € 13458,78.

A partir del quinto mes el franquiciado deja de invertir capital, y comienza la etapa de recuperación de la inversión, alcanzando el punto de equilibrio a partir del noveno mes, en el cual llega a su punto de equilibrio. En el año la franquicia obtendría una utilidad neta de € 14.268,41.

De acuerdo a las cifras proyectadas se plantea tener un canon de entrada para la franquicia € 6.841,32, siendo éste un 20% de la utilidad total anual.

Analizando los resultados obtenidos, se concluye que la franquicia es viable tanto para 14PRF como para sus posibles clientes debido al rápido retorno de la inversión que presenta, sus utilidades, y la baja inversión inicial que debe realizar el franquiciado comparado con otras franquicias del mercado.

Tasa de cambio 2.92.

Flujo de caja													
	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													
Ventas en 30 días	1.710,33 €	3.420,66 €	3.420,66 €	5.130,99 €	6.841,33 €	8.551,66 €	10.261,99 €	10.261,99 €	10.261,99 €	10.261,99 €	10.261,99 €	10.261,99 €	90.647,57 €
Aporte accionistas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Credito bancario	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ingresos	1.710,33 €	3.420,66 €	3.420,66 €	5.130,99 €	6.841,33 €	8.551,66 €	10.261,99 €	90.647,57 €					
Costos y gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Recurso Humano 2 personas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
proceso de selección	769,65 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	769,65 €
Nomina	2.996,50 €	2.996,50 €	2.996,50 €	2.996,50 €	2.996,50 €	2.996,50 €	2.996,50 €	2.996,50 €	2.996,50 €	2.996,50 €	2.996,50 €	2.996,50 €	35.958,01 €
ADMINISTRADOR	1.197,23 €	1.197,23 €	1.197,23 €	1.197,23 €	1.197,23 €	1.197,23 €	1.197,23 €	1.197,23 €	1.197,23 €	1.197,23 €	1.197,23 €	1.197,23 €	14.366,78 €
AUX ADMINISTRATIVO	547,31 €	547,31 €	547,31 €	547,31 €	547,31 €	547,31 €	547,31 €	547,31 €	547,31 €	547,31 €	547,31 €	547,31 €	6.567,67 €
EJECUTIVOS NUEVOS NEGOCIOS	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	4.104,80 €
COORDINADOR DEPORTIVO	684,13 €	684,13 €	684,13 €	684,13 €	684,13 €	684,13 €	684,13 €	684,13 €	684,13 €	684,13 €	684,13 €	684,13 €	8.209,59 €
OFICIOS VARIOS	225,76 €	225,76 €	225,76 €	225,76 €	225,76 €	225,76 €	225,76 €	225,76 €	225,76 €	225,76 €	225,76 €	225,76 €	2.709,16 €
NUTRICIONISTA	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	16.419,18 €
ENTRENADORES	1.026,20 €	1.026,20 €	1.026,20 €	1.026,20 €	1.026,20 €	1.026,20 €	1.026,20 €	1.026,20 €	1.026,20 €	1.026,20 €	1.026,20 €	1.026,20 €	12.314,39 €
FISIOTERAPEUTA	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	16.419,18 €
SICOLOGO DEPORTIVO	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	16.419,18 €
COACH	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	1.368,27 €	16.419,18 €
Prestaciones legales	1.588,15 €	1.588,15 €	1.588,15 €	1.588,15 €	1.588,15 €	1.588,15 €	1.588,15 €	1.588,15 €	1.588,15 €	1.588,15 €	1.588,15 €	1.588,15 €	19.057,74 €
Auxilio de transporte	49,26 €	49,26 €	49,26 €	49,26 €	49,26 €	49,26 €	49,26 €	49,26 €	49,26 €	49,26 €	49,26 €	49,26 €	591,09 €
Dotación	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	615,72 €
Bonificaciones	17,10 €	34,21 €	34,21 €	51,31 €	68,41 €	85,52 €	102,62 €	102,62 €	102,62 €	102,62 €	102,62 €	102,62 €	906,48 €
Actividades de bienestar laboral	142,53 €	142,53 €	142,53 €	142,53 €	142,53 €	142,53 €	142,53 €	142,53 €	142,53 €	142,53 €	142,53 €	142,53 €	1.710,32 €
Equipo de Oficina	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Computador de escritorio	513,10 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	513,10 €
SILLAS	342,07 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	342,07 €
TELÉFONO	119,72 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	119,72 €
COMPUTADOR	1.539,30 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.539,30 €
IMPRESORA	136,83 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	136,83 €
VIDEO BEAM	273,65 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	273,65 €
CAMILLA	239,45 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	239,45 €
Impresora	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Muebles y encerados	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
KIT MANCUERNAS	444,69 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	444,69 €
TRX	136,83 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	136,83 €
FITBALL	102,62 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	102,62 €
BANDAS ELÁSTICAS	136,83 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	136,83 €
DOTACIÓN (UNIFORME)	615,72 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	615,72 €
ADIPOMETRO	10,26 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	10,26 €
BÁSCULA	20,52 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	20,52 €
METRO	1,71 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1,71 €
Otros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Software (renting a 12 meses)	44,47 €	44,47 €	44,47 €	44,47 €	44,47 €	44,47 €	44,47 €	44,47 €	44,47 €	44,47 €	44,47 €	44,47 €	533,62 €
Página web	171,03 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	171,03 €
Aseo y cafetería	34,21 €	34,21 €	34,21 €	34,21 €	34,21 €	34,21 €	34,21 €	34,21 €	34,21 €	34,21 €	34,21 €	34,21 €	410,48 €
Papelería	10,26 €	10,26 €	10,26 €	10,26 €	10,26 €	10,26 €	10,26 €	10,26 €	10,26 €	10,26 €	10,26 €	10,26 €	123,14 €
Registros y tramites legales	136,83 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	136,83 €
Arrendamiento a 24 meses	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	342,07 €	4.104,80 €
servicios publicos	136,83 €	136,83 €	136,83 €	136,83 €	136,83 €	136,83 €	136,83 €	136,83 €	136,83 €	136,83 €	136,83 €	136,83 €	1.641,92 €
Polizas	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	51,31 €	615,72 €
MATERIAL POP	513,10 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	513,10 €
Adecuaciones del establecimiento comercial	1.368,27 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.368,27 €
Total Gastos	13.056,15 €	5.481,09 €	5.481,09 €	5.498,19 €	5.515,29 €	5.532,40 €	5.549,50 €	5.549,50 €	5.549,50 €	5.549,50 €	5.549,50 €	5.549,50 €	73.861,20 €
Utilidad Bruta	- 11.345,81 €	- 2.060,42 €	- 2.060,42 €	- 367,20 €	1.326,03 €	3.019,26 €	4.712,49 €	4.712,49 €	4.712,49 €	4.712,49 €	4.712,49 €	4.712,49 €	16.786,36 €
Impuestos	- 1.701,87 €	- 309,06 €	- 309,06 €	- 55,08 €	198,90 €	452,89 €	706,87 €	706,87 €	706,87 €	706,87 €	706,87 €	706,87 €	2.517,95 €
Utilidad Neta	- 9.643,94 €	- 1.751,36 €	- 1.751,36 €	- 312,12 €	1.127,13 €	2.566,37 €	4.005,61 €	4.005,61 €	4.005,61 €	4.005,61 €	4.005,61 €	4.005,61 €	14.268,41 €

Hoja de costos

Equipo de oficina	
	VR. Unit
Computador de escritorio	102,62 €
SILLAS	34,21 €
TELÉFONO	23,94 €
COMPUTADOR	307,86 €
IMPRESORA	136,83 €
VIDEO BEAM	273,65 €
CAMILLA	239,45 €
Impresora	136,83 €
Total	1.255,38 €
Muebles y encerados	
KIT MANCUERNAS	44,47 €
TRX	13,68 €
FITBALL	10,26 €
BANDAS ELÁSTICAS	6,84 €
DOTACIÓN (UNIFORME)	61,57 €
ADIPOMETRO	10,26 €
BÁSCULA	20,52 €
METRO	1,71 €
Total	32,50 €
Otros	
Software	855,17 €
Página web	171,03 €
Papelería	68,41 €
Registros y trámites legales	136,83 €
Aseo y cafetería	34,21 €
Arrendamiento a 12 meses	342,07 €
servicios públicos	171,03 €
Recurso Humano	5
proceso de selección	153,93 €
Nomina	2.996,50 €
Prestaciones legales	0,54 €
Auxilio de transporte	24,63 €
Dotación	25,65 €
Bonificaciones para el empleado	1,0%
Actividades bienestar laboral	28,51 €
Inversión Inicial	
Adecuaciones del establecimiento comercial	1.368,27 €
Total	2.712,59 €