



RUN BASE BOGOTÁ

TRABAJO DE GRADO

CREACIÓN DE EMPRESAS

**ORLANDO GRANADOS LÓPEZ
ANDRÉS MAURICIO LEIVA ANGEL
JUAN PABLO VARGAS PARRA**

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE CULTURA FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN

**BOGOTA D.C.
JUNIO DE 2020**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
LOGO	4
SLOGAN	4
MISIÓN	4
VISIÓN	5
FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA	5
MARCO REFERENCIAL	6
INVESTIGACIÓN	8
CAPÍTULO I: SEGMENTOS DE MERCADO	12
CAPÍTULO II: PROPOSICIONES DE VALOR	14
CAPÍTULO III: CANALES	18
CAPÍTULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES	19
CAPÍTULO V: INGRESOS	20
CAPÍTULO VI: RECURSOS CLAVES	40
CAPÍTULO VII: ACTIVIDADES CLAVES	45
CAPÍTULO VIII: ASOCIACIONES CLAVES	48
CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS	52
CAPITULO X: EVALUACIÓN DEL IMPACTO	61
LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

INTRODUCCIÓN

Los centros de formación deportiva en Colombia se han conformado como espacios de formación a través de la práctica de Actividad Física, Recreación y Deporte. Estos centros ofertan sus servicios a nivel público y privado, están regulados bajo una normativa específica e involucra actividades económicas, sociales y educativas. Desde la definición de deporte formativo dada por la Ley 181 (1995) como aquel que “comprende los procesos de iniciación, fundamentación y perfeccionamiento deportivos” (p.5), Run Base Bogotá no solo busca ofrecer un servicio de formación integral en el deporte de atletismo, también busca promover la adaptación de un deporte y todo el entrenamiento que éste conlleva a una modalidad indoor desde sus procesos de iniciación y fundamentación en las primeras edades, y así lograr un posterior perfeccionamiento en el atletismo nacional e internacional a futuro.

Run Base Bogotá, nace de la experiencia de sus inventores en la práctica del atletismo en la ciudad capital y sus sólidos conocimientos alcanzados en la formación como profesionales en Cultura Física, Deporte y Recreación. El escenario está conformado por una zona de preparación específica para el atleta con tres carriles de pista de atletismo para la realización de trabajos de técnica en el atletismo, así como de reacción y explosividad y un carril adicional con un foso de arena para el trabajo específico en salto. Adicionalmente, se cuenta con un gimnasio, dotado de equipos e instrumentos de alta tecnología, que complementan la formación de los atletas y asegura un servicio integral.

Por todo lo presentado, Run Base Bogotá es un proyecto innovador que involucra la práctica del atletismo, en un ambiente controlado, profesional y altamente capacitado en la formación de niños y jóvenes, quienes representan la oportunidad de construir un mejor futuro para el país.

LOGO



La figura del corredor es la representación directa de la marca, ya que el servicio está pensado a aquellos apasionados al atletismo, son ellos los protagonistas del proyecto y pensando en ellos se conforma el centro de formación deportivo. Los colores hacen alusión a la identidad propia del centro deportivo y de su lugar de origen (Bogotá-Colombia).

SLOGAN

“Tu estilo de vida, está a un paso de cambiar”

El atletismo es un deporte que en la actualidad se practica en cualquier lugar y se transforma en parte de tu vida en la medida en que aumentas la calidad y la cantidad de tu entrenamiento, Run Base ofrece a los usuarios amantes de la velocidad una forma novedosa y diferente que no se encuentra aún en Colombia para formarse como un atleta de gran nivel.

MISIÓN

Run Base Bogotá, comprometidos con la promoción del deporte del atletismo, se constituye como centro de formación deportivo, que busca orientar procesos entorno a la Iniciación, Formación y Perfeccionamiento deportivo, con el fin de mejorar la calidad de vida y desarrollo humano de niños y jóvenes.

VISIÓN

Run Base Bogotá, para el año 2030 busca ser reconocido como el centro deportivo líder en la construcción, orientación y consolidación de procesos deportivos enfocados en atletismo, cumpliendo con las necesidades de los clientes y sobrepasando las expectativas del mercado. Run Base Bogotá tiene la ambición de posicionarse como el mejor centro deportivo para atletas niños y jóvenes de américa latina, garantizando un servicio confiable.

FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA

La formación integral es uno de los pilares más representativos de la Universidad Santo Tomás y a partir de este modelo, se busca que el profesional en Cultura Física, Deporte y Recreación logre responder a las necesidades de la sociedad desde el enfoque humanista, con sentido ético, crítico e innovador. Soportado desde el desarrollo de valores y de las aptitudes personales que conllevan a los conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas, estarán al servicio de la población, transforman vidas, ofrecen oportunidades y son ejemplo para las futuras generaciones del país. Acciones que se verán reflejados en la puesta en práctica de la responsabilidad, relacionado con el cumplimiento de objetivos, entrega de análisis y resultados teniendo presente las fechas estipuladas. Así mismo el respeto es uno de los valores fundamentales para mantener la buena relación con los clientes, atendiendo y escuchando sus puntos de vista y perspectivas en cuanto a aspectos de mejora del servicio ofrecido. Todo encaminado a generar un entorno familiar entre usuarios, proveedores y personal de la entidad. De igual forma la puntualidad juega un papel muy importante a la hora de prestar el servicio, es por esto por lo que se respetaran los tiempos de los usuarios y del personal que haga parte de la entidad. En ese sentido Run Base Bogotá promueve la disciplina y la constancia para alcanzar metas y objetivos concretos, y desde un enfoque ético es garante del juego limpio y el respeto por el rival.

El compromiso de cumplir la misión inspirada en el pensamiento humanista cristiano de Santo Tomás de Aquino tiene muchos alcances y por ende el proyecto Run Base Bogotá, pretende apoyar procesos deportivos que favorezcan la superación personal y autorrealización. De esta manera, practicar atletismo será la excusa en donde niños y jóvenes,

aprenden a formarse permanentemente como personas (valores, competencias y carácter) y ciudadanos (respetan normas y aprenden a convivir) que aportan al desarrollo social del país.

MARCO REFERENCIAL

Para contextualizar este modelo de negocio es indispensable tener en cuenta las diferentes leyes, registros y decretos, inmersos en las actividades o funciones que desarrolla el centro de formación deportiva. En primer lugar, como el proyecto tiene una trayectoria académica y se proyecta a ser una opción de vida, es primordial exponer su capacidad desde la óptica del emprendimiento, donde se establece en la Ley 1014 de 2006 (de fomento a la cultura de emprendimiento), los principios de “Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social”, junto con “Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional”. Los cuales se ajustan completamente a los propósitos del centro de formación deportiva.

Respecto al fomento de la cultura del emprendimiento (Cap.3- Art.20) “...las Cámaras facilitaran al emprendedor, medios para la comercialización de sus productos y/o servicios, así como la orientación y preparación para el acceso a las líneas de crédito para emprendedores y de los programas de apoyo institucional público y privado existentes”. De esta manera, al momento de definir las características comerciales del centro de formación deportiva, se plantea la siguiente ruta:

- Presentar la documentación necesaria para registrarse como persona jurídica ante la Cámara de Comercio de Bogotá
- Realizar la inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT)
- Acreditar ante la Cámara de Comercio de Bogotá, los documentos anexos al Registro Único Tributario (RUT)

Todo este proceso, se enlaza en la definición del centro de formación deportiva Run Base Bogotá, como una sociedad comercial por acciones simplificadas (S.A.S), ya que “hace más fácil el camino para recibir el apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla, tan importantes en la fase de emprendimiento” (Dinero, 2009). De acuerdo con la ley 1258 de

2008, (capítulo 2 - artículo 5: constitución y pruebas de la sociedad por acciones simplificadas), para hacer efectiva la constitución del centro de formación deportiva, se requiere de un contrato unilateral que conste en documento privado, inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio del lugar seleccionado para ejercer labores.

Una vez se conforma la empresa en cuanto a su marco legal y su marco referencial como sociedad comercial por acciones simplificadas, se deben tener en cuenta los aspectos técnicos propios del atletismo y del escenario deportivo, siguiendo el Manual de World Athletics (2019) de instalaciones de atletismo para la adecuación de la zona de preparación para el atleta, la cual consta de tres carriles de atletismo con sus mediciones internacionales de ancho, un carril y un foso de arena reducidos a la mitad del largo internacional ya que el objetivo principal es el de la preparación física y técnica en esta modalidad.

Además de lo anterior, para la conformación de un escenario deportivo en Colombia, este se define según la Ley 1356 de 2009 como “toda instalación construida o adecuada para la práctica de un deporte determinado y legalmente reconocido por el estado colombiano por intermedio de la autoridad competente respectiva incluyendo todas sus dependencias internas y externas y vías de ingreso y egreso aledañas a dichos escenarios” (p.1), dicho escenario deportivo debe cumplir con unas restricciones propias dentro de cada evento deportivo como lo son: prohibición de sustancias psicoactivas, bebidas embriagantes o armas de cualquier tipo. Además, la construcción debe darse teniendo el aval del ente distrital en este caso, el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD).

Por otra parte, referente al Decreto 1085 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo del Deporte” en la parte 4 (Reglamentación sobre la participación de niños en eventos deportivos y recreativos) Título 3 (de los centros de iniciación deportiva), se aclaran los tres principales objetivos que deben cumplir los centros de iniciación deportiva, los cuales Run Base Bogotá se compromete a cumplir con total responsabilidad y son los siguientes:

1. Desarrollar un trabajo interdisciplinario en los órdenes de fomento educativo, el progreso técnico y la salud física y mental del deportista que contribuya a su formación integral.

2. Desarrollar las cualidades físicas de los alumnos, mediante un trabajo racional e integral de su cuerpo para incorporarlo progresivamente al deporte de alto rendimiento.
3. Establecer las bases de carácter administrativo, técnico y pedagógico para promover la especialización deportiva.

Por último, se considera prioritario que el centro de formación deportiva Run Base Bogotá, adquiera el reconocimiento deportivo y así lograr beneficiarse de otros recursos. (parte 5-título 1: del reconocimiento deportivo).

INVESTIGACIÓN

En este segmento se describe en primer lugar las características básicas de los servicios disponibles en el centro de formación deportiva y por último se presenta el análisis de competencia a nivel local.

Run Base Bogotá, es el centro de formación y acondicionamiento deportivo en el que los niños, jóvenes y adultos desarrollan habilidades y destrezas en atletismo indoor. La infraestructura dispone de todos los elementos para entrenar y complementar el proceso de formación en el deporte del atletismo. La publicidad que rodea el escenario estará limitada según la disponibilidad del espacio y comodidad de los clientes, previniendo la saturación de contenido y solo se tendrá en cuenta los patrocinadores principales. También se dispone de un espacio para el entrenamiento de fuerza, resistencia y zonas de recuperación.

ANÁLISIS DE COMPETENCIA INDIRECTA

BRIGADA TRAINING LAB

Centro deportivo caracterizado por realizar clases grupales y eventos asociados al running, alternando circuitos de fuerza y cardio o entrenamiento específico orientado a la carrera. Cuentan con un espacio dotado de equipos de alta tecnología en entrenamiento, además de articular música y luces en cada sesión.

El servicio está disponible todos los días, lunes a viernes de 5am-9pm y sábados-Domingos de 8am-12m. Dirección: calle 81 No.11-55 (Bogotá-Colombia). Vale la pena destacar que ofrecen una clase gratuita (previa reserva), eventos masivos (II -Indoor Relay Marathon) y cinco paquetes de entrenamiento, los cuales se observan a continuación.



Paquetes por clases				
1 SESIÓN \$42.000 Vigencia de 8 días COMPRAR	4 SESIONES \$149.000 Vigencia de 30 días COMPRAR	8 SESIONES \$289.000 Vigencia de 30 días COMPRAR	12 SESIONES \$349.000 Vigencia de 30 días COMPRAR	25 SESIONES \$630.000 Vigencia de 90 días COMPRAR

GO CYCLING

Centro de entrenamiento con un equipo de profesionales enfocados en crear planes personalizados para deportistas aficionados o élite. Sus instalaciones son compartidas por

deportistas que entrenan ciclismo. Programan actividades grupales para entrenar y talleres de diversos temas asociados al deporte.

El servicio está disponible únicamente los días, lunes a viernes de 5am-9:30 am y 5pm-9pm. Confirmando que no hay servicio los fines de semana o festivos. Dirección: calle 93 No.11A -46 (Bogotá-Colombia). Además, al completar el pago anual en alguno de los tres planes ofertados, recibe el uniforme de atletismo gratis y proporciona la opción de pagar la inscripción anual por el precio de nueve meses. En la siguiente imagen se observa el valor de cada plan y los servicios que incluye.

PRECIOS

\$170.000 Mes Comprar	\$450.000 Trimestre Comprar	\$1.4MILL Año Comprar
--	--	--

NUESTRO PLAN DE ATLETISMO INCLUYE



- ✓ Valoración Física Inicial
- ✓ Valoración Inicial Fisioterapeuta
- ✓ Plan de Entrenamiento Personalizado
- ✓ Entrenador Personal
- ✓ Acceso Plataforma Go Cycling
- ✓ Salidas Grupales
- ✓ Preparación para 10k, 21k o Maratón
- ✓ Plan de Alimentación
- ✓ Corre en nuestras instalaciones 2 veces por semana (horario noche)

TRITECH - CENTRO DE ALTO ENTRENAMIENTO PARA ATLETAS Y CORREDORES

Primer centro de alto Entrenamiento de Colombia diseñado para Triatletas, Corredores, Ciclistas y Nadadores, que buscan un lugar para realizar sus entrenamientos, programados por su entrenador, o independientes, de una manera cuantificada, objetiva, segura, y rodeados de un ambiente de atletas con sus mismas metas. Cuentan con varios equipos de alta tecnología y los programas de entrenamiento que ofrecen se van desde carreras de calle hasta eventos de montaña.

El servicio está disponible todos los días, lunes a viernes de 6am-8pm y sábados de 9am-1pm. No hay servicio los domingos/festivos. Dirección: carrera 19B No.85-40 (Bogotá-Colombia). Antes de presentar las tarifas del servicio, se identifica que además de adquirir el plan de entrenamiento, también se puede disfrutar de otros espacios complementarios como lo son el jacuzzi y la piscina de agua fría. A continuación, se observa una descripción adicional del servicio y los respectivos precios en 2020.

VENTA DE EQUIPOS
ANÁLISIS DEPORTIVO
QUIÉNES SOMOS



RUNNING ANALYSIS
BIKEFITTING 3D
TRITECH

TARIFAS TRITECH

Sabemos de las ventajas del entrenamiento indoor (libertad en horario, seguridad, comodidad, monitoreo), pero también sabemos de la importancia de entrenar en exteriores, por lo tanto nuestros paquetes son de entrenamientos de 2 a 4 veces por semana en indoor, para que sigas con tu rutina en outdoor fines de semana.

SERVICIO TRITECH	PRECIOS
Plan Mensual	\$ 600.000
Plan Trimestral	\$ 1.500.000

★ **Incluye:**
Entrenamiento Personalizado, Monitoreo por TRAINING PEAKS, según las metas del deportista en Running, Triatlón, Ciclismo.
Fortalecimiento, Acondicionamiento general.
Acceso a Jacuzzi (Caliente), Piscina de Agua fría, Vestieros.

RESERVAS AHORA!




PRESENTA:

PISCINA DE NADO
CONTRA CORRIENTE

+ TROTADORA ACUÁTICA
ÚNICA EN COLOMBIA

	SIN INSTRUCTOR	CON INSTRUCTOR PERSONALIZADO
VALOR SESIÓN: (1 hora)	\$ 55.000	\$ 95.000

ANÁLISIS DE COMPETENCIA DIRECTA

CLUB ATHLETIC SPORT BOGOTÁ

Es un club especializado en la formación de atletas ubicado en la ciudad de Bogotá, la formación en este lugar empieza a partir de los 3 años en adelante realizando trabajos de iniciación y formación deportiva, el objetivo principal de esta escuela es el de la formación olímpica en el atletismo a futuro.



**PROGRAMA ATHLETIC SPORT ENTRENAMIENTOS FORMACION
OLIMPICA NIÑOS EDADES 3 a 5 AÑOS**

1. HORARIO DE ENTRENAMIENTO

Sábado: 8:00 a 10:00 am

Domingo: 8:00 a 10:00 am

Es obligatoria la asistencia de los dos días, para así poder obtener un mejor rendimiento deportivo con sus hijos.

2. UBICACIÓN DE TRABAJO

Unidad Deportiva EL SALTRE, estadio de atletismo
Carpa color fucsia.

3. COSTOS

Inscripción: \$ 60.000

Mensualidad: \$ 80.000

4. Documentos Para la Inscripción

Fotocopia de la eps
Fotocopia del registro civil
2 fotos 3 x 4

Por todo lo anteriormente presentado, se comprende que el servicio que se proyecta a realizar debe contar con horarios flexibles (Todos los días y distintas jornadas) y facilitar el medio de pago (de contado o con tarjeta) y sus modalidades (mes, semestral o anual).

También es indispensable que proporcione espacios complementarios al servicio principal (nutrición, zona de valoración y recuperación) y dotar las instalaciones con equipos/material suficiente, seguros y novedosos garantizando un servicio de calidad.

CAPÍTULO I: SEGMENTOS DE MERCADO

Teniendo en cuenta el modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (s.f.) el tipo de segmento del mercado al que responde el centro de formación es:

- **MERCADO DE MASAS**

Buscando resolver las necesidades similares de un grupo, en este caso, el de personas que deseen practicar el atletismo sin discriminar la modalidad que realice. Run Base se ubica en la capital del país con el propósito de formar deportistas desde edades tempranas en el

deporte de atletismo, dicho mercado se compone de niños desde los cuatro (4) años de edad los cuales, siguiendo a Sánchez Bañuelos (1984) citado por Cidoncha y Díaz, en 2010, nos expone las diferentes fases del desarrollo motor de los niños, siendo la primera fase comprendida entre los 4 a los 6 años comprendiendo habilidades básicas como: caminar, tirar, empujar, correr y saltar, los niños deben residir en la ciudad de Bogotá D.C. y sus acudientes pertenezcan a estratos socioeconómicos de tres en adelante capaces de poder adquirir nuestro servicio.

Así mismo identificando la necesidad percibida por los deportistas universitarios o que pertenecen a la Liga de Atletismo de Bogotá u otros clubes deportivos, el escenario también está a disposición de este grupo poblacional, para dar continuidad a los entrenamientos habituales teniendo en cuenta los siguientes componentes:

Tabla 1. Componentes del segmento de mercado.

COMPONENTE	CARACTERIZACIÓN
GEOGRÁFICO	La construcción de la infraestructura se llevaría a cabo en una bodega que se encuentra ubicada en Colombia, en la ciudad de Bogotá, localidad de Usaquén, teniendo como referencia el colegio distrital de Toberín y la estación de Transmilenio: Cardio Infantil
DEMOGRÁFICO	Niños y jóvenes desde los 4 hasta los 18 años (independientemente su nivel de experiencia en atletismo) y deportistas profesionales que deseen realizar un entrenamiento guiado desde el área del atletismo indoor.
PSICOGRÁFICO	Con esta propuesta, se intenta enriquecer el entorno con el ambiente deportivo, y así complementar las actividades que se adelantan en los escenarios públicos de la localidad (pista de Servitá y parque el country). Se pretende llegar a aquellos clientes que aún no poseen el

	hábito de ejercitarse y así mismo a otros que sí participan de forma constante en eventos atléticos y aprovechan los espacios destinados a la práctica del atletismo. También en coherencia con el desarrollo económico y cultural en donde se ubica el proyecto, la mayoría de los clientes se encuentran entre estratos 3 en adelante.
CONDUCTUAL	El atletismo al ser un deporte individual (principalmente) busca formar personas con carácter competitivo, capaces de resolver adversidades de manera autónoma, disciplinados y comprometidos con su deporte. Bien sea en la mañana, en la tarde o en la noche, este servicio se ajusta a la disponibilidad del tiempo del cliente y apoya los propósitos individuales o colectivos emergentes en su funcionamiento. Al contar con muy buenas asociaciones clave, se da cobertura a múltiples objetivos: Formativo, Social y competitivo.

CAPÍTULO II: PROPOSICIONES DE VALOR

Run Base Bogotá ofrece un servicio innovador que responde a una gran necesidad existente en los aficionados al atletismo: Preparación física y técnica de base y entrenamiento en condiciones similares a las de competición, sin preocuparse por factores como el clima, privacidad y entre otros. Este proyecto tiene características de personalización, al lograr adaptarse a los perfiles u objetivos del cliente y también cuenta con flexibilidad de horarios para poder sacar el máximo provecho a las instalaciones y su recurso humano, ya que, al contar con profesionales experimentados en la práctica de atletismo, los clientes logran asimilar rápidamente las evoluciones y cambios significativos respecto a sus objetivos y metas personales.

De igual manera al realizar eventos competitivos/preparatorios, los clientes que pertenecen a este centro de formación tienen una ventaja respecto a los demás, ya que tienen un total conocimiento del lugar, lo cual aumenta la confianza al momento de competir en otros espacios (pista outdoor). Además de contar con un gimnasio, donde encuentran equipos e instrumentos de última tecnología, que perfeccionan y complementan los entrenamientos específicos que realizan los atletas. En ese orden de ideas, con la intención de potenciar el valor del servicio a nuestros clientes se tienen en cuenta los siguientes elementos en la idea de negocio.

NOVEDAD	Run Base Bogotá hace posible que el entrenamiento de atletismo se realice sin interrupciones y en condiciones similares a la competición.
DESEMPEÑO	Los deportistas al acumular un mayor número de horas de práctica sin importar la condición climática que se presente pueden acelerar su proceso de especialización según su modalidad. De esta forma lograran participar en eventos internacionales con mayor madurez y seguridad.
PERSONALIZACIÓN	Como profesionales en la Cultura Física, el Deporte y la Recreación y siguiendo los principios del entrenamiento deportivo, se proyecta ofrecer un servicio completamente individualizado y apoyados en el permanente asesoramiento deportivo.
FACILITAR EL TRABAJO	Al informar y capacitar a los clientes respecto al uso adecuado de las instalaciones y equipos, se otorga autonomía al cliente para el aprovechamiento del escenario (practica libre). Sin embargo, esta propuesta es evaluada bajo estrictos factores, los

	cuales buscan amparar el bienestar de los clientes y calidad de los equipos.
DISEÑO	El servicio sobresale ante otras entidades, al contar con escenarios y equipos certificados, proveedores reconocidos y formatos homologables. Los entrenadores se ajustan al diseño metodológico y ruta de procesos, originalmente definida por los administradores del proyecto.
MARCA/ESTATUS	Enmarcados en la visión empresarial, para lograr ese reconocimiento y posicionamiento en la construcción, orientación y consolidación de procesos deportivos enfocados en atletismo, nos comprometemos a trabajar profesionalmente en cada dimensión (servicio al cliente e infraestructura y entre otras). Los clientes al utilizar prendas u objetos alusivos a la marca crean sentido de pertenencia y este comportamiento crea tendencia a nivel local e internacional.
PRECIO	La diversidad de planes que ofrece el centro de formación deportiva permite que los clientes elijan de forma objetiva según sus necesidades y presupuesto. Con el apoyo de los patrocinadores principales (cajas de compensación familiar y entre otros), se evalúa la opción de apoyar a los deportistas más destacados a nivel distrital.
REDUCCIÓN DE COSTOS	Al contar con instalaciones y equipos que no representan un alto costo directo (Principalmente eléctrico), se reduce la tarifa del servicio y basado en

	una sólida estrategia financiera, el cliente no tiene por qué preocuparse por el incremento del pago del servicio, ya que esto no ocurrirá de manera imprevista, pues solo acontece al inicio de cada año.
ACCESIBILIDAD	Dado que el proyecto está estratégicamente ubicado en una zona de vías principales a la ciudad, esto representa una oportunidad para que los clientes puedan disfrutar del servicio sin ninguna dificultad. Además, al ser un escenario cubierto, se consigue mayor número de visitas sobre todo en los días de lluvia. Ofrecer la posibilidad de combinar en un escenario similar de competición la transferencia de fuerza-resistencia, consolida el rendimiento de los deportistas.
CONVENIENCIA/USABILIDAD	El entrenamiento indoor ha tomado mayor fuerza en los últimos años, gracias a sus múltiples beneficios ofertados (comodidad, seguridad, versatilidad y entre otros). El uso de estos espacios es una alternativa eficaz para aquellos que aún desean entrenar/competir en pruebas de menor exigencia física.

CAPÍTULO III: CANALES

CANAL PROPIO DIRECTO

Run Base Bogotá es una idea conformada por tres personas, las cuales conforman el equipo comercial y son quienes pondrán en marcha el proyecto Teniendo en cuenta las fases que comprenden los canales de distribución del servicio, estas serán nuestros principales medios:

1. Información: Página web oficial del sitio, Incursión en las redes sociales más populares (Facebook, Instagram, YouTube) y entre otras asociadas al atletismo (Strava, Garmin Connect y Training peaks)
2. Evaluación: En el centro de formación se dispone un buzón para presentar PQRSF y complementario a esto, la página oficial del sitio y fan page, cuentan con varias encuestas de percepción del servicio (basado en criterios que dispone la empresa) y espacios para calificar y expresar opiniones del servicio.
3. Compra: Los propietarios del proyecto brindan diferentes opciones de pago (Crédito o débito) para los entrenamientos de niños y jóvenes según sea el nivel. También aplica el mismo formato en los servicios de Post venta. Para la realización y participación de eventos, solo se admite el pago en efectivo.
4. Entrega: La propuesta de valor es presentada a los clientes de forma directa, utilizando estrategias como: Entrenamientos de Cortesía y Experiencia Run Base Bogotá (1 día y admite acompañantes).
5. Postventa: Elaboración de planes de entrenamiento personalizados, donde se hace seguimiento del proceso a través de plataformas de seguimiento (Strava, Garmin y Training Peaks), se sugieren lugares idóneos para ejecutar el plan y se diseñan de acuerdo con su hoja de vida deportiva, temporada (ej.: vacacional o preparación

evento especial) y objetivos personales. Al acreditar amplia afiliación con el centro deportivo, los clientes podrán aplicar a descuentos acordados con las empresas aliadas y participar en eventos o estudios exclusivos/limitados organizados por el centro de formación deportiva.

CAPÍTULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES

La fidelización de los clientes a nuestro servicio de formación deportiva es fundamental para el crecimiento de Run Base Bogotá, por lo tanto, nuestra principal herramienta para relacionarnos con los clientes será la atención brindada por parte de nuestros instructores, la personalización del plan de entrenamiento de cada usuario y el seguimiento mediante encuestas de satisfacción del servicio brindado con el fin de realizar mejoras futuras del mismo.

En cuanto a las categorías, estas se ajustan de acuerdo con el servicio que el usuario desee de nuestro centro de formación, por lo tanto, se manejan principalmente dos tipos de relación con nuestros clientes:

- **La asistencia personal** sobresale en aspectos como bienvenida al cliente, al momento de brindar información y publicidad a las personas sobre nuestro servicio y mediante el seguimiento general del proceso de formación que lleva cada uno de nuestros clientes dentro de nuestro centro de formación.
- **El autoservicio** al hacer uso de equipos o instrumentos propios del centro deportivo de forma libre, sin necesidad de una asistencia por parte de los instructores.

CAPÍTULO V: INGRESOS

Los ingresos de Run Base Bogotá provienen principalmente de fuentes externas, como lo son nuestros clientes al momento de adquirir nuestro servicio, los patrocinadores y los eventos deportivos. El análisis de los precios de nuestra competencia directa e indirecta se expone en la tabla 3.

Tabla 3. Costo de servicios de competencia directa e indirecta

COMPETENCIA INDIRECTA	
Brigada Training Lab	1 sesión = 42.000 4 sesiones = 149.000 8 sesiones = 289.000 12 sesiones = 349.000 25 sesiones = 630.000
Go Cycling (Plan de Atletismo)	Mes = 170.000 Trimestre = 450.000 Año = 1'400.000
TriTech	Plan Mensual = 600.000 Plan Trimestral = 1'500.000
COMPETENCIA DIRECTA	
Club Athletic Sport	Inscripción = 60.000 Mensualidad = 80.000

- Ingreso de matrícula y mensualidad de los usuarios afiliados a Run Base Bogotá

Una vez realizado el análisis de nuestra competencia directa e indirecta, y teniendo en cuenta diferentes aspectos como el nivel socioeconómico de nuestros posibles clientes (comprendidos entre estrato 3, 4 y 5) y la innovación en el servicio siendo este de tipo indoor y que aún no se encuentra en ninguna ciudad de Colombia un centro de este tipo enfocado al atletismo, los precios de inscripción serán los expuestos en la tabla 4.

Para los clientes antiguos, es decir aquellos que completaron el primer año de inscripción (12 meses consecutivos o fraccionados comprobados en el histórico de pago), tendrán un descuento en el siguiente año del 25% en el próximo pago de inscripción, además de esto, Run Base Bogotá buscará generar convenios con cajas de compensación familiar con el fin de vincular a los asociados de estas empresa para que ellos o su núcleo familiar beneficiado por la caja puedan ingresar a nuestro centro de formación pagando una tarifa especial exclusiva para ellos, en este caso, dichos beneficiarios no obtendrán descuento en la renovación de su inscripción anual.

Tabla 4. Ingresos por inscripción anual y matrícula.

	Primera vez	Cliente antiguo (25% dto.)	Convenio (20% dto.)
Inscripción Anual	200.000	180.000	150.000
Mensualidad	160.000	120.000	128.000
Mensualidad trimestre	450.000	337.500	360.000
Mensualidad Semestre	864.000	648.000	691.200
Plan Anual (Inscripción + Mensualidad 12 meses)	1'594.000	1'198.000	1'277.200

NOTA: Por normatividad del centro de formación deportiva, en el plan anual se modifica el valor de la Inscripción, siendo el mismo para todos e inferior a las demás modalidades de pago. El cobro de inscripción anual aplica desde el momento en que se compruebe (historial de ventas) el pago de 3 meses o según las demás modalidades de pago (trimestre, semestre y anual) con la opción de diferir ese cobro hasta un máximo de 4 cuotas.

- Ingresos por uso de escenario deportivo

Los usuarios que deseen utilizar nuestro escenario deportivo para realizar sus entrenamientos de manera autónoma deberán pagar un alquiler, dicho alquiler tendrá un cobro por hora de

20.000 (lunes-viernes no festivos) y 30.000 (sábados, domingos y festivos). Podrá hacer uso de los implementos y espacios con los que cuenta el centro de formación.

- Ingresos por clubes de atletismo de la ciudad de Bogotá asociados a Run Base

Los clubes de atletismo inscritos a la liga de atletismo de Bogotá podrán hacer uso de nuestro centro de formación y acondicionamiento con el fin de perfeccionar al máximo a sus deportistas en aspectos como la preparación física y la técnica del atletismo, siendo Run Base Bogotá un complemento a la preparación competitiva de sus atletas.

Tabla 5. Costo mensual para planes clubes de atletismo

TIPO DE CONVENIO	VALOR
1 a 5 sesiones / mes	225.000
6 a 10 sesiones / mes	400.000
11 a 15 sesiones / mes	650.000
15 sesiones o más / mes	800.000

- Ingresos por patrocinadores

Tras formalizar las asociaciones clave, se ha establecido que el aporte de cada empresa está determinado por la cantidad de clientes que son directamente recomendados por el centro de formación y que adquieren productos de referencias seleccionadas. Ante esto, este tipo de ingresos será variable. Sin embargo, se adoptan otras estrategias, para que el apoyo sea continuo, ya sea desde el acuerdo de un aporte mínimo o en especie.

- Ingresos por venta de artículos de la marca Run Base Bogotá

Con el propósito de extender la experiencia en el centro de formación deportiva, se organiza un espacio de comercialización de diversos productos que llevan el logo, colores y símbolos de la entidad y así mismo otros para complementar el proceso de entrenamiento. Nuestros visitantes también tienen la posibilidad de comprar artículos de recordatorio, entre estos: camisetas, mugs, busos, libretas y entre otros. Los valores serán fijados, de acuerdo con los precios sugeridos por lo proveedores y el porcentaje de ganancia que determina el centro de formación (30%).

Gallery Mugs, Multibordados, RMC Sport, Decathlon Colombia y Sportfitness, son algunos de nuestros proveedores.

- Ingreso por Eventos

Teniendo en cuenta los cronogramas de actividades (el del centro de formación deportiva y otros de referencia) y el objetivo de mantener motivados a los usuarios del centro de formación, se organizan eventos competitivos (preparatorios no oficiales), en donde los deportistas pueden dar a conocer sus destrezas adquiridas y aproximarse a las condiciones reales de competición (Ej. eventos universitarios, distritales, nacionales y entre otros). La inscripción a estos incluye: derecho a participación en los horarios y modalidades establecidas, acceder a premiación según los resultados obtenidos (primeros lugares, categorías por edad y género) y entre otros estímulos proporcionados por las entidades asociadas (Adidas, Garmin, Gatorade y Biomec). Las mejores marcas de cada modalidad y categoría se conservan en el historial del centro de formación y así mismo se realizan los reconocimientos en las redes sociales (Facebook e Instagram)

PROYECCIÓN DE VENTAS

Tabla 6.1 Ingresos Enero

ENERO			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000
Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000
Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000
Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000
Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	300.000	300.000
Patroc. Adidas	1	300.000	300.000
Patroc. Garmin	1	200.000	200.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000

Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000
Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
TOTAL	38'938.868		

Tabla 6.2 Ingresos Febrero

FEBRERO			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000
Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000
Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000

Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000
Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	300.000	300.000
Patroc. Adidas	1	300.000	300.000
Patroc. Garmin	1	200.000	200.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000
Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000
Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
TOTAL	38'938.868		

Tabla 6.3. Ingresos Marzo

MARZO			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000

Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000
Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000
Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000
Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	1'200.000	1'200.000
Patroc. Adidas	1	1'200.000	1'200.000
Patroc. Garmin	1	1'000.000	1'000.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000
Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000
Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
Ingreso por eventos	1	1'827.000	1'827.000
TOTAL	43'365.868		

Tabla 6.4. Ingresos Abril

ABRIL			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000
Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000
Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000
Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000
Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	300.000	300.000
Patroc. Adidas	1	300.000	300.000
Patroc. Garmin	1	200.000	200.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000
Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000

Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
TOTAL	38'938.868		

Tabla 6.5. Ingreso mayo

MAYO			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000
Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000
Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000
Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000

Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	300.000	300.000
Patroc. Adidas	1	300.000	300.000
Patroc. Garmin	1	200.000	200.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000
Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000
Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
TOTAL	38'938.868		

Tabla 6.6. Ingresos Junio

JUNIO			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000
Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000

Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000
Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000
Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	1'200.000	1'200.000
Patroc. Adidas	1	1'200.000	1'200.000
Patroc. Garmin	1	1'000.000	1'000.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000
Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000
Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
Ingreso por eventos	1	1'827.000	1'827.000
TOTAL	43'365.868		

Tabla 6.7. Ingresos Julio

JULIO			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000
Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000
Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000
Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000
Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	300.000	300.000
Patroc. Adidas	1	300.000	300.000
Patroc. Garmin	1	200.000	200.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000
Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000

Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
TOTAL	38'938.868		

Tabla 6.8. Ingresos Agosto

AGOSTO			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000
Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000
Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000
Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000

Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	300.000	300.000
Patroc. Adidas	1	300.000	300.000
Patroc. Garmin	1	200.000	200.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000
Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000
Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
TOTAL	38'938.868		

Tabla 6.9. Ingresos Septiembre

SEPTIEMBRE			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000
Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000

Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000
Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000
Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	1'200.000	1'200.000
Patroc. Adidas	1	1'200.000	1'200.000
Patroc. Garmin	1	1'000.000	1'000.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000
Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000
Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
Ingreso por eventos	1	1'827.000	1'827.000
TOTAL	43'365.868		

Tabla 6.10. Ingresos Octubre

OCTUBRE			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000
Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000
Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000
Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000
Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	300.000	300.000
Patroc. Adidas	1	300.000	300.000
Patroc. Garmin	1	200.000	200.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000
Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000

Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
TOTAL	38'938.868		

Tabla 6.11. Ingresos Noviembre

NOVIEMBRE			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000
Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000
Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000
Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000

Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	300.000	300.000
Patroc. Adidas	1	300.000	300.000
Patroc. Garmin	1	200.000	200.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000
Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000
Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
TOTAL	38'938.868		

Tabla 6.12. Ingresos Diciembre

DICIEMBRE			
TIPO DE INGRESO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Inscripción Anual	20	200.000	4.000.000
Inscripción Anual Convenio	10	150.000	1.500.000
Mensualidad	10	160.000	1.600.000
Mensualidad Convenio	5	128.000	640.000
Trimestral	5	450.000	2.250.000
Trimestral Convenio	3	360.000	1.080.000
Semestral	5	864.000	4.320.000
Semestral Convenio	2	691.200	1.382.400
Plan Anual	5	1'594.000	7.970.000

Plan Anual Convenio	5	1'277.200	6.386.000
Uso de Escenario Semanal	20	20.000	400.000
Uso de Escenario Fin de semana	10	30.000	300.000
Clubes 1 a 5 s/m	2	225.000	450.000
Clubes 6 a 10 s/m	2	400.000	800.000
Clubes 11 a 15 s/m	1	650.000	650.000
Clubes 15+ s/m	1	800.000	800.000
Patroc. Gatorade	1	1'200.000	1'200.000
Patroc. Adidas	1	1'200.000	1'200.000
Patroc. Garmin	1	1'000.000	1'000.000
Aporte de Cajas	1	400.000	400.000
Cajas Inscripción	10	50.000	500.000
Cajas Mensualidad	5	32.000	160.000
Cajas Trimestral	3	90.000	270.000
Cajas Semestral	2	172.800	345.600
Cajas Plan Anual	5	316.800	1.584.000
Venta de Artículos	6	58.478 (prom.)	350.868 (prom.)
Ingreso por evento	1	1'827.000	1'827.000
TOTAL	43'365.868		

CAPÍTULO VI: RECURSOS CLAVES

Con el propósito de materializar la idea de negocio, se presentan los siguientes recursos claves, los cuales garantizan un servicio de alta calidad. El centro de formación deportiva tiene la capacidad de acceder a diversos recursos con el apoyo de sus socios clave, de esta forma se proyectan varias actualizaciones de estos, según el avance tecnológico y métodos de entrenamiento.

La definición de estos recursos permite evaluar la interacción entre gastos, población y disponibilidad, en donde se verifica permanentemente el comportamiento de estos para optimizar el aprovechamiento de estos. En ese orden de ideas, al ser objetivos con el panorama actual, se reducen debilidades a la vez que aumentan las fortalezas, respecto a todos los recursos. En la tabla 7, se describen los recursos que se vinculan al proyecto.

Tabla 7. Recursos Claves

RECURSOS FÍSICOS	CARACTERÍSTICAS
Local en barrio Toberín	Bodega cubierta de dos pisos, área de 1.156 metros cuadrados ubicado en el barrio Toberín al norte de Bogotá. Info. Metro Cuadrado
Superficie de pista de atletismo	Superficie sintética de 15 mm de caucho artificial
Piso de Caucho E-Core	Las características del caucho le permiten amortiguar el impacto de la maquinaria y los movimientos de los usuarios, evitando el ruido y deterioro de los mismos implementos o superficies del escenario.
Arena	Arena amarilla en bulto de 40kg
RECURSOS TÉCNICOS	CARACTERÍSTICAS
Testigo Relevos PVC	Testigo para carrera de relevos de PVC. De iniciación. Escolar. Color: 6

Taco de salida Alta competición Taco de partida olímpico de acero	Tacos de salida alta competición, producto certificado por la IAFF (Federación Internacional de Atletismo) en fundición de aluminio de 82mm. Plataformas de apoyo fabricadas en tartán y más grandes para realizar una salida más eficiente. regulables 5-65cm
Valla salto Aluminio Valla salto plástico Iniciación	Regulable de altura de 76-106cm y 55-95cm ref:570920 y 570922
Valla salto 15	Obstáculo fabricado en PVC de alta resistencia. Disponible en varias alturas (15 cm/30cm /40 cm/50 cm)
Medidor de altura listón salto de pértiga Basic	Compuesto de base metálica donde se sujeta un tubo cuadrado de aluminio de 30 x 30mm.Tiene regla graduada orientativa y se puede medir desde una altura mínima de 3,51m hasta una altura máxima de 6,50 m. Peso:4kg
Juego saltómetro de pértiga competición	Juego de 2 saltómetros con postes fabricados en aluminio con escala métrica en su lateral. Bases en acero pesado para una mayor estabilidad, desmontables para facilitar su transporte y almacenaje. Certificado por la IAAF. Altura ajustable 3,66-6,40m
Listón salto de pértiga fibra vidrio Listón saltómetro aluminio Deluxe	Listón de salto de pértiga de sección circular fabricado en fibra de vidrio. Longitud:4,5m Listón para saltómetro de 4 m de longitud. Disponible en aluminio Deluxe
Pértiga iniciación Nordic Jump-Hi 2m y 3m (Nk19) Nordic Pole 4.00 Nordic Pole 5.0	Pértiga de Iniciación de 2 metros, rígida, para primeras experiencias con la pértiga, doble tapón para ser utilizada por los dos lados. Poste de fibra de vidrio para todo tipo de saltador.
Saltómetro acero iniciación. 75a 206cm - juego	Fabricado en tubo de Acero de 40x40mm. Base lastrada de 5,5 kg. Escala graduada en milímetros. Altura de 75 a 206 cm
Medidor de altura listón salto de altura Basic	Compuesto de base metálica donde se sujeta un tubo cuadrado de aluminio de 30 x 30mm..Tiene regla graduada orientativa y se puede medir desde una altura mínima de 1,51m hasta una altura máxima de 2,50 m. peso:2kg

Indicador de referencia en distancia de salto de longitud y triple Polanik	Fabricado en resistente aluminio ligero, dígitos muy visibles en las dos caras. Apto tanto para salto de longitud como para triple salto: en una cara escala 4,5 m. a 8,5 m. y en la otra escala de 13,5 m. a 17,5 m
Tabla de despegue de goma MultiJUMP - 122 x 34 x 10 cm	Tabla de despegue de goma resistente y resistente a la intemperie para uso durante todo el año. Para la escuela, clubes y deportes competitivos. La superficie SuperGRIP ofrece un agarre perfecto para zapatos y clavos
Cajetín de pértiga	Cajetín de pértiga fabricado en acero inoxidable, certificado por la IAAF. Con tapa de aluminio para cubrirlo cuando no se utilice y con agujeros de drenaje de agua
ZONA DE CAÍDA SALTO DE ALTURA DIMA BASIC (5,00X2,50 M)	Muy versátil por su doble función Altura/Pértiga. Esta zona de caída de Altura puede convertirse en zona de caída de Pértiga colocando los 2 avances.
Somier zona de caída pértiga Somier zona de caída altura	Somier para zonas de caída de salto de pértiga fabricados en perfil de acero galvanizado. Medidas: 6,3 x 5 m Somier para zonas de caída de salto de altura fabricados en perfil de acero galvanizado. Medidas: 4,5 x 2,5 m
Escalera de agilidad	Material: Correas en riata con aspiradores en PVC formando 12 peldaños con 11 espacios de trabajo con estuche protector
Bandas de poder	Banda elástica de poder negro (látex 25-50lb) Banda elástica de poder rojo (látex 15-25lb)
Balones de pilates	Balón de 65cm Balón de 75cm
Kit Theraband	Kit de 2 bandas de resistencia fuerte de 1.5m (azul y negra) Kit de 3 bandas de resistencia leve de 1.5m (amarilla y roja)
Pesas Rusas	Pesa rusa de 8kg Pesa rusa de 16kg

TRX	Riata de tráfico pesado ideal para el trabajo funcional, con correa ajustable para diferentes usuarios, agarre antideslizante.
Lenteja Inestable	Superficie antideslizante, fabricado en material flexible para disminuir el impacto en el entrenamiento
Step	Material en PVC de alta resistencia relleno de caucho molido.
Colchoneta profesional	Cordobán impermeable Medidas: 100cm x 50cm espesor 3cm
Balones medicinales	2kg. 4kg. 6kg. 10kg. 15kg. 20kg.
Discos Olímpicos en caucho	Discos en caucho con anillos de acero 2x10kg 2x15kg 2x20kg
Barras	Barra olímpica para hombres: 20kg. Barra olímpica para mujeres: 15kg.
Papelería	Elementos básicos de papelería, hojas, lapiceros, entre otros recursos.
Trotadora Evo304T Evolution Trotadora E4 Evolution	Motor DC de 2 Hp Monitor: 36 programas predeterminados y 6 manuales Área de trote: 140cm L x 50cm Dimensiones: Largo 174cm x Alto 140cm x Ancho 86cm Peso máximo de usuario: 130 kg Motor AC de 4 Hp Velocidad: 1-22 Km Monitor: LED que proporciona 36 programas predeterminados + 3 de usuario + 1 manual Dimensiones: Largo 193cm x Alto 147cm x Ancho 93cm Área de trote: Largo: 153cm x 55cm Ancho Peso máximo de usuario: 150 kg
RECURSOS TECNOLÓGICOS	CARACTERÍSTICAS

Portátil ACER A315-42-R1U0 Ryzen 3 15.6" Pulgadas RAM 8 GB Disco Sólido 256 GB Azul	Procesador AMD Ryzen 3 3200U 2,6 GHz Sistema operativo Windows Capacidad del disco de estado sólido 256 GB RAM 8 GB Pulgadas 15.6 Pulgadas
Impresora Multifuncional Canon E471 con Wifi Negra	Impresoras multifuncional de inyección de tinta de la Serie E. - Función: Impresora inalámbrica, copia, imprime y escanea. - Tipo de impresora: de cartucho - Conexión: USB. - Conexión inalámbrica: Wi-Fi. - Resolución a color: Max. 4800 x 600 dpi. - Velocidad de impresión: B/N: 8 ipm. - Velocidad de impresión a color: 4 ipm. - Dimensiones: 14.5 cm x 42.6 cm x 30.6 cm. - Peso: 3.500 g.
TALENTO HUMANO	CARACTERÍSTICAS
Profesional en Cultura Física, Deporte y Recreación	Experiencia mínima de 1 año en atletismo o en procesos de formación deportiva
Contador Público	Profesional titulado con experiencia mínima de 1 año.
RECURSOS INTELECTUALES	
Descripción	Se fortalecen con el crecimiento continuo del base de datos de clientes y experiencias reunidas en los procesos de entrenamiento- competición. El asesoramiento deportivo junto con la elaboración de planes de entrenamiento, hacen parte de la producción intelectual del centro de formación deportiva.
RECURSOS ECONÓMICOS	
Descripción	Dentro de los recursos económicos claves para Run Base Bogotá como principal fuente se encuentran los ingresos recibidos por los diferentes servicios que ofrece el centro de formación, además de estos se destacan:

	1. Crear convenios con clubes de atletismo de la ciudad de Bogotá para la utilización del escenario de Run Base Bogotá para la realización del trabajo físico y técnico de sus atletas 2. Aporte económico mensual de los patrocinadores de Run Base Bogotá con una cuota mensual destinada a solventar los costos de egresos del centro de formación propios de cada mes La financiación de la puesta en marcha del proyecto se realizará mediante un crédito bancario el cual se pagará a un plazo de 36 meses con cuota fija mensual.
--	--

CAPÍTULO VII: ACTIVIDADES CLAVES

ACONDICIONAMIENTO FÍSICO

Run Base Bogotá ofrece un servicio innovador donde se lleven a cabo actividades que hacen que los clientes salgan de la monotonía del entrenamiento, y de esta manera hacer énfasis en corregir deficiencias y debilidades de los atletas, y se llevará a cabo a través del acondicionamiento físico, donde se tendrá en cuenta la preparación del cuerpo para cargas de entrenamiento específico futuras, prevención de lesiones, mejoramiento de los rangos de movimiento articular, fortalecimiento de los principales grupos en cadenas musculares, trabajo y estabilización de la zona Core. Todo esto de la mano con el trabajo de las capacidades físicas y coordinativas, donde se evidencia una progresión del trabajo, relacionado con el rendimiento y desempeño de los atletas (Hurtado, 2011).

TÉCNICA DE CARRERA

Para realizar trabajos de la técnica de carrera se deben enfocar las sesiones a realizar entrenamientos específicos. De esta forma el corredor debe ejecutar ejercicios de alto impacto, que requieren trabajos intensos y un desgaste muscular importante. Es importante resaltar que estos trabajos, es recomendable llevarlos a cabo en superficies blandas, ya que esto ayudará a las articulaciones a no sufrir ningún tipo de daño.

Así mismo, no es aconsejable entrenar la técnica de carrera, después de un entrenamiento habitual, ni tampoco después de haber realizado una carrera recientemente, esto con el fin de evitar sobrecargas. Los ejercicios que son bastante efectivos para el trabajo de la técnica de carrera, el skipping (bajo, medio y alto), impulsiones alternas, skipping a una pierna (alternado), impulsiones de tobillos, talones al glúteo, multisaltos, carrera y saltos laterales, y se ejecutan en una recta de entre 40 a 50 metros aproximadamente. También se debe tener en cuenta que para mejorar la técnica de carrera se deben tener en cuenta elementos como la respiración, la postura, el tipo de pisada, la cadencia, la flexibilidad y fuerza muscular. Todo esto encaminado a que una buena técnica de carrera puede marcar la diferencia entre correr con o sin dolor, además de ayudar a mejorar tiempos y marcas (Montero, 2015).

EVENTOS PREPARATORIOS

Run Base Bogotá ofrece sus instalaciones a sus clientes para realizar algunas pruebas de velocidad, lanzamientos y saltos. Los saltos son de altura (o salto alto), salto con pértiga (o garrocha), salto de longitud (o salto largo) y salto triple. Todo direccionado a que los clientes puedan vivir una experiencia muy cercana a la de la competencia, donde puedan evidenciar su nivel y estado de forma.

Run Base Bogotá, está ubicado en la categoría de resolución de problemas, en donde no solo se plantean soluciones a las problemáticas de los clientes, sino que también atiende a otras

dificultades. A continuación, se explica las tres actividades claves que propone el centro de formación deportiva.

Entrenamientos por niveles de Formación, mediante el cual los clientes se preparan para desempeñar sus diversas actividades específicas de manera excelente. Donde se ponga en marcha un proceso educativo, ya que a través de este se desarrollan competencias que estimulan y ayudan al cumplimiento de los objetivos planteados por el centro de formación (Acosta, 2012).

Para esto Run Base Bogotá se vale de 4 etapas en el proceso de entrenamiento, en la cual la primera es el diagnóstico, donde su principal objetivo es conocer las necesidades respecto a los entrenamientos de los clientes. En ese sentido el diagnóstico se centra en identificar las habilidades y carencias de la preparación profesional de los clientes, a partir de allí el cliente o los clientes deben empezar a desarrollar su eficiencia y productividad relacionada con el trabajo en los diversos entrenamientos (Acosta, 2012).

La segunda es el diseño en la cual se plantean técnicas o estrategias que señalen el camino a seguir. Aquí se lleva a cabo el programa de entrenamiento, donde sus principales elementos son el conjunto de acciones integrado y cohesionado, que se asocia con las necesidades estratégicas del centro de formación. La tercera es la implementación, que es donde se llevará a cabo el proceso de entrenamiento. Y la cuarta es la evaluación, donde se conocerán los resultados del entrenamiento, se verifican impactos y consecuencias de este (Acosta, 2012).

APOYO A FUTUROS PROFESIONALES

Programa de Profundización en deporte y Prácticas Profesionales, en donde los estudiantes puedan poner en práctica todas sus competencias y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera cursada. De igual forma esta es una puerta importante camino al futuro, ya que pueden conocer y relacionarse con muchos colegas que tienen ideas que giran en torno al deporte. Así mismo la Universidad Santo Tomás se beneficiará, ya que tanto clientes como

espectadores conocerán el programa de Cultura Física, Deporte y Recreación, y a través del desempeño de sus futuros profesionales, notarán la calidad tanto de sus docentes como de sus espacios académicos.

CAPÍTULO VIII: ASOCIACIONES CLAVES

Según lo establece el modelo de Osterwalder y Pigneur (s.f.) resulta útil establecer asociaciones en torno a la compra de determinados recursos ya que, al garantizar disponibilidad y actualización del equipamiento deportivo, se logra ofrecer un servicio de alta calidad. De este modo, la primera asociación que se concreta es la de entidades productoras/comercializadoras del material deportivo que necesita el proyecto (Sportfitness y Evolution Fitness).

Por otra parte, la mayoría de las actividades desarrolladas en el centro de formación deportiva, poseen un estilo propio. Esta identidad marca la diferencia entre competidores directos e indirectos y tiene la misión de propagar su mensaje en aquellos inspirados que se identifican con el concepto de negocio que se presenta y están dispuestos a representarnos en diversos campos. Tras aclarar esto, se decide realizar alianzas estratégicas con empresas no competidoras (Adidas, Garmin y Gatorade) por que el uso de estas está profundamente relacionado con las actividades principales del centro de formación deportiva. Posterior a esto, se hace la asociación de empresas, a fin de extender otros servicios de la empresa y desarrollar nuevos negocios (Biomec). En la tabla 8, se describen las características de cada asociación.

Tabla 8. Asociaciones clave y características

Empresa	¿Quiénes son?	¿Qué van a ganar?	¿Qué gana Run Base Bogotá?
	Es la mayor comercializadora e importadora de equipos para entrenamiento y accesorios deportivos de Colombia. Posee las líneas de productos, para el hogar, institucional y profesional.	Promoción de la marca en el espacio físico del centro de formación y redes sociales(publicidad). Adquieren nuevos clientes.	Proveedor directo de accesorios deportivos para el uso en el centro de formación y otros disponibles para la venta.
	Es un concepto que resulta de la evolución de la compañía. Representa la actividad física y el bienestar con las mejores innovaciones del mercado. La trayectoria y respaldo de 25 años, permite que se posicionarán como la marca líder del mercado nacional.	Promoción de la marca en el espacio físico del centro de formación y redes sociales(publicidad). Adquieren nuevos clientes.	Proveedor directo de accesorios deportivos para el uso en el centro de formación y otros disponibles para la venta.
	Marca deportiva original, impulsada por la innovación y un sesgo a la acción. La creatividad es su inspiración.	Promoción de la marca en el espacio físico del centro de formación y redes sociales(publicidad). Adquieren nuevos clientes a su mercado y espacios para realizar sesiones para su comunidad (Adidas Runners).	Indumentaria deportiva (textil y calzado) para atletas destacados y asesoramiento en áreas como nutrición y psicología deportiva. Aportes económicos

			acordados con la empresa.
	Líder mundial en soluciones de navegación portátil y fabricante global de sistemas de navegación para automoción, móviles, náutica, fitness, outdoor y aviación. Garmin se basa en los principios de innovación, practicidad, valor añadido, óptimos resultados y servicio.	Promoción de la marca en el espacio físico del centro de formación y redes sociales(publicidad). Adquieren nuevos clientes a su mercado y espacios para realizar sesiones de experiencia Garmin.	Equipos de alta tecnología para los deportistas más destacados y otros para el centro de formación (báscula). Aportes económicos acordados con la empresa.
	Fabrica la bebida deportiva líder en el mundo. Ofrece innovaciones en el rendimiento deportivo diseñadas para satisfacer las necesidades de los atletas en todos los niveles competitivos y en una amplia gama de deportes. Gatorade ofrece productos formulados científicamente para satisfacer las necesidades de combustible deportivo de los atletas en todas las fases de actividad deportiva.	Promoción de la marca en el espacio físico del centro de formación y redes sociales(publicidad). Adquieren nuevos clientes a su mercado y espacios exclusivos para la comercialización de productos.	Productos básicos y novedosos orientados a la preparación, ejecución y recuperación deportiva. Aportes económicos acordados con la empresa.

	Empresa líder especializada en la venta y distribución de equipos de Biomecánica, Rehabilitación y Medicina del Deporte.	Promoción de la marca en el espacio físico del centro de formación y redes sociales(publicidad). Adquieren nuevos clientes a su mercado, comercialización de algunos productos y espacio para realizar investigación (biomecánica)	Descuentos para realizar análisis deportivos y fabricación de plantillas personalizadas. Asesoría en medicina deportiva o fisioterapia.
	Compensar como entidad de Seguridad Social facilita a sus afiliados, a través de los Planes de Bienestar, un amplio portafolio de servicios que le permite, mediante su utilización empresarial e individual, generar condiciones que favorecen el desarrollo personal y laboral de sus trabajadores y grupo familiar.	Para las cajas de compensación familiar, Run Base Bogotá les brinda los siguientes beneficios: Descuentos en el pago de inscripción y matrícula en Run Base Bogotá para sus socios afiliados. Apoyo logístico en eventos masivos realizados por parte de las cajas de compensación destinados a sus socios afiliados Inclusión del deporte de atletismo dentro de su programa deportivo, Run Base Bogotá sería la primera escuela afiliada a las presentes cajas destinada a la práctica de este deporte. Publicidad y promoción de las	Apoyo económico mensual para la financiación de los diferentes egresos del centro de formación deportiva. Inclusión publicitaria en ferias de tipo empresarial, universitario o escolar que organicen las cajas de compensación Descuentos en el acceso a espacios propios de las cajas de compensación tales como centros recreativos y vacacionales para los usuarios afiliados a Run Base Bogotá.

	Cafam es un aliado solidario que contribuye a generar bienestar, a través de la atención integral a nuestros afiliados y usuarios con servicios y productos con contenido social, que responden a sus necesidades y expectativas, para lo cual establece relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés, trabaja con un capital humano comprometido e idóneo y procesos eficientes; impulsando la competitividad para el crecimiento sostenible de la Corporación.	diferentes cajas de compensación y los servicios que ofrecen para sus afiliados.	
---	--	---	--

CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS

En primer lugar, para entender la estructura de costos y hacer la comparación entre los ingresos, en las siguientes tablas (9 y 10) se observa las fuentes de ingresos en los meses corrientes y meses en los que se realiza eventos (principalmente competencias preparatorias).

Tabla 9. Ingresos regulares

8 meses (enero, febrero, abril, mayo, julio, agosto, octubre y noviembre)			
Tipo de ingreso	Cantidad	Valor total unitario	Valor total
Inscripciones y mensualidades (mes, trimestre, semestre y anual)	70	\$5'874.400	\$31'128.400
Uso de escenario (entre semana y fines de semana)	30	\$50.000	\$700.000
Mensualidad Clubes de atletismo	6	\$2'075.000	\$2'700.00
Patrocinadores	29	\$1'861.600	\$4'059.600
Venta de artículos	6	\$58.478	\$350.868
Total, Ingresos por cada mes regular			\$38'938.868

Tabla 10. Ingresos especiales

4 meses (marzo, junio, septiembre y diciembre)			
Tipo de ingreso	Cantidad	Valor total unitario	Valor total
Inscripciones y mensualidades (mes, trimestre, semestre y anual)	70	\$5'874.400	\$31'128.400
Uso de escenario (entre semana y fines de semana)	30	\$50.000	\$700.000
Mensualidad Clubes de atletismo	6	\$2'075.000	\$2'700.00
Patrocinadores	29	\$4'461.600	\$6'659.600
Venta de artículos	6	\$58.478	\$350.868
Eventos	1	\$1'827.000	\$1'827.000
Total, Ingresos por cada mes especial			\$43'365.868

Luego de identificar lo anterior, la siguiente estructura de costos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, implica determinar el precio, el tipo de costo y la cantidad de cada uno de los recursos claves.

Tabla 11. Estructura de costos - Recursos Claves

RECURSOS FÍSICOS					
Descripción	Costo Fijo	Costo Variable	Cant.	Valor Unit.	Valor Total
Arriendo local en Barrio Toberín	x		1	23.000.000	23.000.000
Piso de caucho profesional E-Core	x		2	129.000	258.000
Superficie para pista de atletismo	x		100m2	1.000.000	1.000.000
Arena Bulto 40kg	x		20	20.000	400.000
Servicios públicos (agua + luz)		x	1	400.000	400.000
RECURSOS TÉCNICOS					
Descripción	Costo Fijo	Costo Variable	Cant.	Valor Unit.	Valor Total
Testigo Relevos PVC	x		1 (6 unidades)	4.451	4.451
Taco de salida Alta competición Taco de partida olímpico de acero	x		3	615.323 286.715	1.188.753
Valla salto Aluminio Valla salto plástico Iniciación	x		5 (aluminio) 8 (plásticas)	285.065 92.506	2.165.373
Valla salto 15	x		20	21.790	435.800

Medidor de altura listón salto de pértiga Basic	x		1	684.971	684.971
Juego saltómetro de pértiga competición	x		juego de 2 unidades	4.236.930	4.236.930
Listón salto de pértiga fibra vidrio	x		1	333.180	333.180
Listón saltómetro aluminio Deluxe	x		1	137.782	137.782
Pértiga iniciación Nordic Jump-Hi 2m (Nk19) Nordic Pole 4.00 Nordic Pole 5.0	x		1	542.453	542.453
Pértiga iniciación Nordic Jump-Hi 3m (Nk19)	x		1	1.385.444	1.385.444
Nordic Pole 4.0	x		1	1.709.076	1.709.076
Nordic Pole 5.0	x		1	2.872.000	2.872.000
Saltómetro acero iniciación. 75a 206 cm - juego	x		1	354.928	354.928
Medidor de altura listón salto de altura Basic	x		1	507.594	507.594
Indicador de referencia en distancia de salto de longitud y triple polanik	x		1	2.272.750	2.272.750
Tabla de despegue de goma MultiJUMP - 122 x 34 x 10 cm	x		1	1.059.831	1.059.831
Cajetín de pértiga	x		cajetín + tapa	1.538.682	1.538.682
ZONA DE CAÍDA SALTO DE ALTURA	x		1	16.678.490	16.678.490

DIMA BASIC (5,00X2,50 M)					
Somier zona de caída pértiga	x		1	5.975.050	5.975.050
Somier zona de caída altura	x		1	3.149.992	3.149.992
Escalera	x		1	49.900	49.900
Bandas de poder	x		2	28.606 19.109	47.715
Balones Pilates	x		2	56.900 59.900	116.800
Kit Theraband	x		2	70.200 56.000	126.200
Pesas Rusas	x		2	85.000 170.000	255.000
TRX	x		2	109.900 159.000	268.900
Lenteja Inestable	x		4	46.900	187.600
Step	x		2	176.075	352.150
Colchoneta	x		3	81.900	245.700
Bal. Medicinal	x		6	333..078 350.921	683.999
Discos Olimp.	x		6	163.423 204.093 262.925	1.260.894
Barras	x		2	705.423 634.666	1.340.089
Papelería		x		120.000	120.000
Trotadora Evo304T Evolution	x		2	3'889.900 7'749.000	11'638.900

Trotadora E4 Evolution					
TALENTO HUMANO					
Descripción	Costo Fijo	Costo Variable	Cant.	Valor Unit.	Valor Total
Profesional en Cultura Física Deporte y Recreación	x		3	1'200.000	3'600.000
Contador Público	x		1	1'000.00	1'000.00
RECURSOS TECNOLÓGICOS					
Portátil ACER A315-42-R1U0 Ryzen 3 15.6" Pulgadas RAM 8 GB Disco Sólido 256 GB Azul	x		1	1'449.000	1'449.000
Impresora Multifuncional Canon E471 con Wi-Fi Negra	x		1	179.000	179.000

Por todo lo anterior, la puesta en marcha del proyecto está determinada por la sumatoria total de todos los recursos claves de la empresa. En la tabla 8 se resumen todos los costos de dichos recursos.

Tabla 12. Inversión inicial

RECURSO	COSTOS TOTALES
Recursos Físicos	25'058.000
Recursos Técnicos	65'413.277
Recursos Tecnológicos	\$ 1'628.000
Talento Humano	4'600.000
TOTAL	96.699.277

En cuanto a la financiación de la puesta en marcha del proyecto, y poder realizar la tabla de ingresos (proyección de ventas) y egresos, se procede a calcular la cuota mensual del préstamo realizado al banco lo cual nos arrojará un crédito para amortizar el costo de toda la inversión inicial del proyecto Run Base Bogotá.

Crédito de libre inversión. Banco Av. Villas

Banco AV Villas

www.avvillas.com.co

Credivillas Personal

Proyectado el:	2/May/2020	Tasa de Interes:	27.29%
Tipo de Crédito:	Credivillas Personal	Valor mes seguro de vida:	\$57,700
Valor solicitado:	\$96,699,277	Valor mes seguros adicionales:	\$308,400
Destino del crédito:	Gastos Personales		
Plazo:	24 Meses		
Edad:	21 años		

El valor real de la primera cuota del crédito puede variar del proyectado en esta consulta por motivos de ajuste de los intereses entre la fecha de contabilización del crédito y la fecha de la primera facturación.

Periodo	Fecha	Abono Capital	Intereses	Cuota con seguro de vida	Saldo de Capital	Cuota con seguros adicionales
0	May-20				\$96,699,277	
1	Jun-20	\$3,166,541	\$1,964,125	\$5,188,366	\$93,532,736	\$5,496,766
2	Jul-20	\$3,230,859	\$1,899,807	\$5,188,366	\$90,301,877	\$5,496,766
3	Ago-20	\$3,296,483	\$1,834,183	\$5,188,366	\$87,005,393	\$5,496,766
4	Sep-20	\$3,363,440	\$1,767,225	\$5,188,366	\$83,641,963	\$5,496,766
5	Oct-20	\$3,431,757	\$1,698,908	\$5,188,366	\$80,210,196	\$5,496,766
6	Nov-20	\$3,501,462	\$1,629,204	\$5,188,366	\$76,708,733	\$5,496,766
7	Dic-20	\$3,572,583	\$1,558,083	\$5,188,366	\$73,136,151	\$5,496,766
8	Ene-21	\$3,645,148	\$1,485,518	\$5,188,366	\$69,491,003	\$5,496,766
9	Feb-21	\$3,719,187	\$1,411,479	\$5,188,366	\$65,771,816	\$5,496,766
10	Mar-21	\$3,794,730	\$1,335,936	\$5,188,366	\$61,977,086	\$5,496,766
11	Abr-21	\$3,871,807	\$1,258,859	\$5,188,366	\$58,105,279	\$5,496,766
12	May-21	\$3,950,450	\$1,180,216	\$5,188,366	\$54,154,829	\$5,496,766
13	Jun-21	\$4,030,690	\$1,099,975	\$5,188,366	\$50,124,138	\$5,496,766
14	Jul-21	\$4,112,560	\$1,018,105	\$5,188,366	\$46,011,578	\$5,496,766
15	Ago-21	\$4,196,093	\$934,572	\$5,188,366	\$41,815,484	\$5,496,766
16	Sep-21	\$4,281,323	\$849,343	\$5,188,366	\$37,534,161	\$5,496,766
17	Oct-21	\$4,368,284	\$762,382	\$5,188,366	\$33,165,877	\$5,496,766
18	Nov-21	\$4,457,011	\$673,655	\$5,188,366	\$28,708,866	\$5,496,766
19	Dic-21	\$4,547,541	\$583,125	\$5,188,366	\$24,161,325	\$5,496,766
20	Ene-22	\$4,639,909	\$490,757	\$5,188,366	\$19,521,416	\$5,496,766
21	Feb-22	\$4,734,153	\$396,513	\$5,188,366	\$14,787,263	\$5,496,766
22	Mar-22	\$4,830,312	\$300,354	\$5,188,366	\$9,956,952	\$5,496,766
23	Abr-22	\$4,928,423	\$202,242	\$5,188,366	\$5,028,528	\$5,496,766
24	May-22	\$5,028,528	\$102,138	\$5,188,366	\$0	\$5,496,766

Ahora bien, es importante tener en cuenta otros servicios y productos que favorecen a prolongar la vida útil de los mismos y, además, mantener las instalaciones en óptimas condiciones. Varios de estos implican un mensual, trimestral y semestral, pero para resumir todos estos, en la siguiente tabla se presenta la proyección en el primer año de servicio.

Tabla 13. Egresos específicos

EGRESOS ESPECÍFICOS	VALOR PROM. MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento equipos, kit de limpieza, mantenimiento tecnología y kit de oficina, calibración equipos de competencia, reemplazo arena y superficies.	341.616	4.099.400

El pago de la presente cuota será parte de la lista de egresos mensuales de Run Base Bogotá durante 24 meses, además de los siguientes costos.

Tabla 14. Total, costos por mes

EGRESO	C. FIJO	C. VARIABLE	VALOR
Pago de nómina talento humano	X		4'600.000
Cuota mensual crédito	X		5'188.366
Arriendo local	X		23'000.000
Depreciación de activos	X		2'781.893
Artículos marca Run Base y otros (Compra min.)		X	269.897
Impuesto de registro (con cuantía)		X	5.833
Matricula persona jurídica		X	10.917
Imprevistos		X	250.000
Servicios públicos barrio Toberín - Localidad Usaquén		X	400.000
TOTAL + EGRESO MENSUAL ESPECÍFICO			\$36.848.522

Tabla 15. Punto de Equilibrio y Valor de Equilibrio

No. servicios Ofertados = 142	Costo variable unitario = \$6.596
PUNTO DE EQUILIBRIO	
Capacidad Máxima de producción/Atención en un mes	500 servicios
Punto de equilibrio= $\frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{precio unitario} - \text{costo variable unitario}}$ $PE = \frac{\$36.848.522}{\$274.217 - \$6.596}$	
PE= 137,6892579	137 servicios
Valor de Equilibrio= Punto de equilibrio*Precio unitario $PE = 137,6892579 - \$274.217$	
VE= \$37.756.735	Pesos

Respecto a lo que se interpreta con la anterior tabla, se necesita vender 137 servicios mensuales, para poder estar en el punto de equilibrio y que el negocio sea sostenible. Los egresos de cada mes son \$36.848.522, lo que significa que hay un margen de \$908.213 para alcanzar el punto de equilibrio. Sin embargo, el punto de equilibrio siempre es superado notablemente con los ingresos obtenidos en cada mes regular o especial (margen de \$1.182.133 y \$5.609.133 respectivamente).

FLUJO DE CAJA

Teniendo en cuenta la proyección de ventas y el costo total de egresos mensuales de Run Base Bogotá, se calcula el flujo de caja proyectado al primer año calendario.

Tabla 16. Flujo de caja anual

MES	INGRESO	EGRESO	UTILIDAD TOTAL
ENERO	38'938.868	36'848.522	2'090.346
FEBRERO	38'938.868	36'848.522	2'090.346
MARZO	43'365.868	36'848.522	6'517.346
ABRIL	38'938.868	36'848.522	2'090.346
MAYO	38'938.868	36'848.522	2'090.346
JUNIO	43'365.868	36'848.522	6'517.346
JULIO	38'938.868	36'848.522	2'090.346
AGOSTO	38'938.868	36'848.522	2'090.346
SEPTIEMBRE	43'365.868	36'848.522	6'517.346
OCTUBRE	38'938.868	36'848.522	2'090.346
NOVIEMBRE	38'938.868	36'848.522	2'090.346
DICIEMBRE	43'365.868	36'848.522	6'517.346
TOTAL	484'974.416	442'182.268	42'792.148

CAPITULO X: EVALUACIÓN DEL IMPACTO

IMPACTO SOCIAL

Los profesionales en la Cultura Física, Deporte y Recreación tienen el deber transformar la sociedad a través de la actividad física y el deporte. Al desarrollar este proyecto, se ayuda a cumplir con los sueños de muchos niños y jóvenes deportistas, quienes dedican gran esfuerzo físico, mental y emocional, para llegar a lo más alto en el atletismo. También, con el crecimiento progresivo y exitoso del centro de formación, se generan nuevos empleos de diferente tipo.

Para garantizar la promoción de los deportistas del futuro en el atletismo colombiano, se contribuye a la sociedad con la formalización de una fundación, enfocada en el apoyo integral, donde se le brindan múltiples recursos a quienes estén pasando dificultades y comprueben intenciones de seguir practicando el deporte y representar al país en los eventos más exigentes.

IMPACTO ECONÓMICO

Tabla 17. Crecimiento económico

Inversión inicial: \$96.699.277	
Inflación: 5%	
Crecimiento en ventas: 15%	Crecimiento de egresos: 6%

Al realizar una proyección de ingresos y egresos a cinco años y teniendo en cuenta factores como la inflación anual, la cual se va a proyectar con un aumento máximo del 5% en los siguientes cinco años, teniendo en cuenta el crecimiento de la misma durante los últimos años según los índices de IPC del DANE, a partir de este se proyecta un crecimiento en ventas del 15% y un crecimiento de egresos del 6%, teniendo en cuenta esto, se realiza la proyección del flujo de efectivo neto de los próximos cinco años.

Tabla 18, 19, 20. Flujo de caja a 5 años

Flujo de Ingresos		Flujo de Egresos	
	A		B
AÑO	VALOR	AÑO	VALOR
1	\$ 484.974.416	1	\$ 442.182.268
2	\$ 585.606.607	2	\$ 492.148.865
3	\$ 707.119.978	3	\$ 422.853.044
4	\$ 853.847.374	4	\$ 470.635.437
5	\$ 1.031.020.704	5	\$ 523.817.242
TOTAL	\$ 3.662.569.079	TOTAL	\$ 2.351.636.856

Flujo de Efectivo Neto	
	A-B
AÑO	VALOR
1	\$ 42.792.148
2	\$ 93.457.743
3	\$ 284.266.935
4	\$ 383.211.936
5	\$ 507.203.462
TOTAL	\$ 1.310.932.224

Como se puede observar en las tablas 18, 19 y 20, al obtener las cifras anuales de ingresos y egresos, se determinan los demás valores en la proyección a 5 años, teniendo en cuenta el mismo porcentaje de inflación (5%) el cual es coherente a la situación económica actual del país, pero se diferencian porcentajes de crecimiento de ventas (15%) y egresos (6%) al momento de realizar la operación entorno al flujo de ingresos y egresos. En ese sentido, el flujo de efectivo neto, indica que el margen de diferencia entre uno y otro en los valores totales es de \$1.310.932.224, lo que significa que, a término de esos 5 años, las ganancias son potenciales si se mantiene desde el año de inicio del proyecto, los porcentajes anteriormente presentados. De esta manera, la entidad se asegura de obtener un buen índice de ganancias en cada año, a la vez que logra pagar sus gastos y esto hace posible que la inversión crezca, otorgando un mejor servicio.

Para el cálculo del Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, los cuales son determinantes para la viabilidad de Run Base Bogotá, se tuvo en cuenta una tasa de interés efectiva o tasa de descuento 31% la cual parte de la tasa nominal descrita por el banco (27,29%) y el número de pagos anuales de cuota de amortización, también se tienen en cuenta los flujos de efectivos a partir del año 0 (Inversión Inicial) y los siguientes cinco años del proyecto.

Formulación de Datos VPN

f1=	\$ 42.792.148
f2=	\$ 93.457.743
f3=	\$ 284.266.935
f4=	\$ 383.211.936
f5=	\$ 507.203.462
n=	5 años
i=	31%
Inv0=	\$ 96.699.277

TIR				VNA=VPN=	\$378.466.660,65		
-\$ 96.699.277		RI					
\$ 42.792.148	año1	\$ 42.792.148		TIR=	115,79%		
\$ 93.457.743	año2	\$ 136.249.891					
\$ 284.266.935	año3	\$ 420.516.825		RI=	\$ 136.249.891	Inv0 ≥ RI	
\$ 383.211.936	año4	\$ 803.728.762			\$ 5.677.079	(Inv0 ≥ RI)/#meses	
\$ 507.203.462	año5	\$ 1.310.932.224					
				RI=	17,03328082	MESES	

De acuerdo a los valores observados en la tabla 17 y teniendo en cuenta ese gran porcentaje de Tasa Interna de Retorno (115,79%), se confirma la viabilidad del proyecto, debido a que, en el segundo año de servicio, se obtiene más del doble de ingresos que en el primer año y a término del quinto año de servicio, ya se ha logrado recuperar la inversión, además de contar con un gran capital, como se evidencia en los valores de la tabla 22.

Vale la pena destacar que la recuperación de la inversión depende principalmente de los ingresos que provienen de inscripciones y mensualidad (individuales y clubes), lo cual debe ocupar la principal prioridad de los gestores del proyecto. Esto supone que el impacto económico puede ser superior, en la medida que las estrategias de venta del servicio sean cada vez mejores.

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA

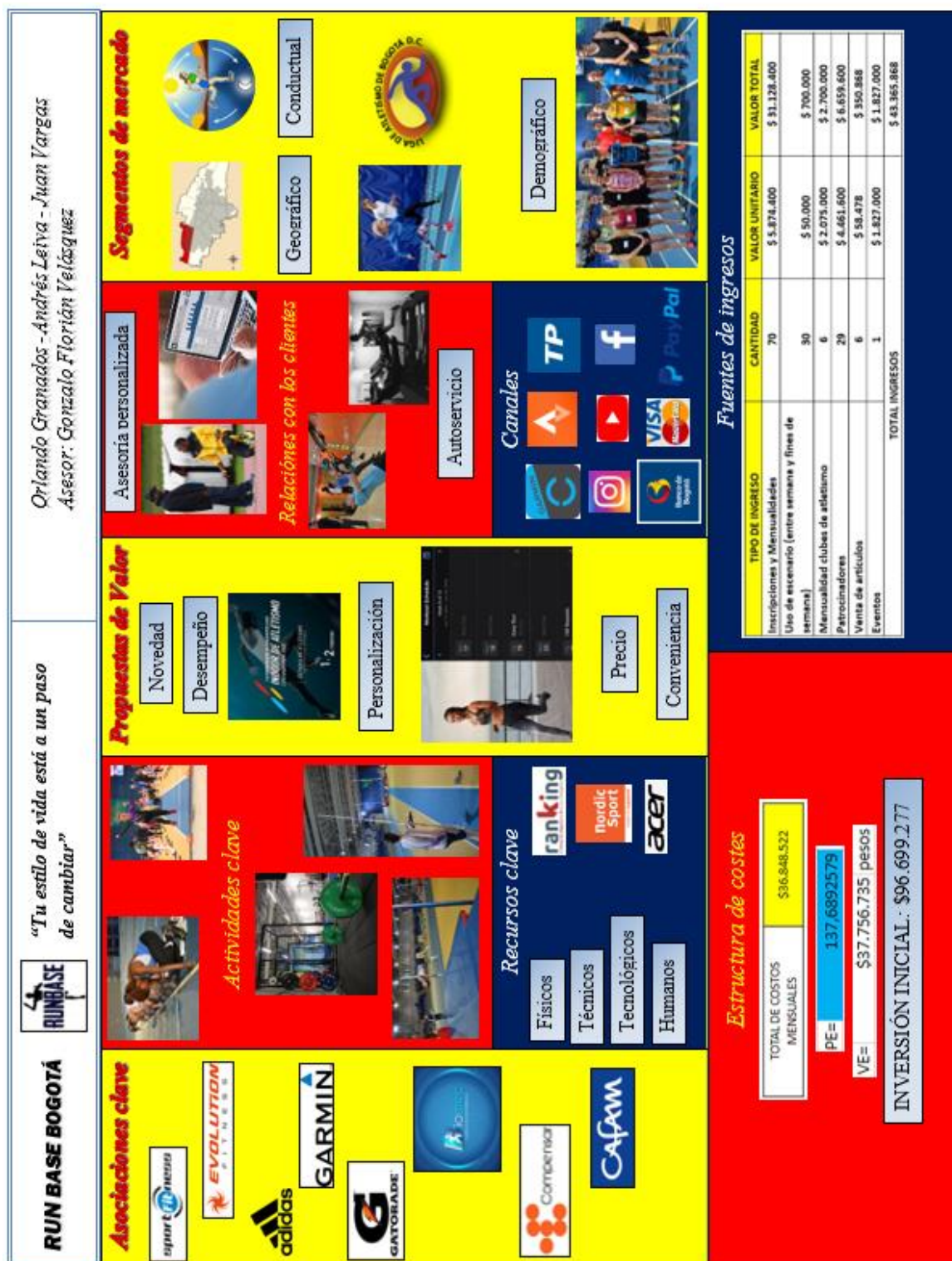
BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR
Piso de caucho E-core	258.000	Arriendo	23.000.000
Superficie pista	1.000.000	Cuota de amortización	5.188.366
Arena	400.000	Nómina	4.600.000
Recursos técnicos	65.413.277	Servicios Públicos	400.000
Recursos tecnológicos	1.628.000	Impuesto de registro	70.000
Artículos marca Runbase	269.897	Matrícula P. Jurídica	131.000
TOTAL	68.969.174	TOTAL	33.389.366
PATRIMONIO		35.579.808	

Para finalizar este segmento, con base a la tabla anterior se identifica que el total de pasivos que cuenta actualmente el centro de formación deportiva, es notablemente inferior a sus activos, lo cual representa un óptimo aprovechamiento de recursos para generar ganancias que conlleven al incremento de valor del patrimonio.

IMPACTO TECNOLÓGICO

El centro de formación deportiva Run Base Bogotá, cuenta con superficies y elementos actualizados de alta tecnología, los cuales están acorde a las actividades a desarrollar y asegura una experiencia de calidad en todo momento. El uso de aplicaciones gratuitas y otros servicios proporcionados por las asociaciones clave (análisis biomecánico), facilita la evaluación de los procesos deportivos, además de identificar debilidades en los deportistas, las cuales a veces no son simples de reconocer. De esta forma, el centro de formación deportiva siempre estará comprometido en reinvertir una parte de sus ganancias en los mejores equipos, superficies, elementos y servicios que favorezcan a todos los usuarios.

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO



REFERENCIAS

- Acosta, E. (2012). Iniciación y formación deportiva: Una reflexión siempre oportuna. *Rev. U.D.C.A Act. & Div. Cient.* Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v15s1/v15s1a08.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá (1995). Ley 181 de 1995 “Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte”. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3424&dt=S>
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2008). Ley 1258 de 2008 “Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34130&dt=S>
- Biblioteca digital Cámara de Comercio de Bogotá. (2006). Ley 1014 de 2006 “de fomento a la cultura del emprendimiento”. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14037/Ley%201014%20de%202006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá (s.f). Información general para creación de empresa- Persona jurídica. En *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2019). ¿Qué son las sociedades por acciones simplificadas- Guía 1? Constitución de una sociedad por acciones simplificadas (SAS). En *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>
- Cidoncha, V. (2010). Aprendizaje motor. Las habilidades motrices básicas: coordinación y equilibrio. *Efdeportes*. 15 (147). Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd147/habilidades-motrices-basicas-coordinacion-y-equilibrio.htm>

DANE. (2020, 6 de mayo). IPC: Índice de precios al consumidor. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

DIAN (2016). Resolución 52 de 2016. “Por la cual se regula el trámite de inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) y su actualización de oficio a través de las Cámaras de Comercio”. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000052%20de%2021-06-2016.pdf>

Dinero (2009, 10 de febrero). SAS es el tipo de sociedad más usado en Colombia (2009). Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresa-sas-en-colombia-que-tipo-de-sociedades-de-empresa-debo-elegir/84554>

El Congreso de Colombia. (1995). Ley 181 de 1995. Disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema nacional del deporte. Recuperado de https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2019/Juridica/Normograma/Leyes/Ley-181-de-1995.pdf

El Congreso de Colombia. (2006). Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

El Congreso de Colombia. (2009). Ley 1356 de 2009. Por medio de la cual se expide la Ley de Seguridad en Eventos Deportivos. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37645>

El presidente de la República de Colombia. (2015). Decreto 1085 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto único reglamentario del sector administrativo del deporte. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019879>

Hurtado, H. (2011). Acondicionamiento físico general. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa4/actividad_fisica/acondicionamiento.pdf

Montero, A. (2015). Técnica de carrera. Recuperado de https://iespadremoretirubide.educacion.navarra.es/departamentos/educacion_fisica/06pruebasfisicas/6.5velocidad/6.5.2tecnicacarrera/0053.pdf

Manuales IAAF (2019) <https://www.worldathletics.org/about-iaaf/documents/technical-information>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>