



ESCUELA MULTISPORT

TRABAJO DE GRADO

CREACIÓN DE EMPRESAS

Responsables:

Santiago Castro Riveros

Angelica Vanessa Chavarria Lemus

Valentina Rojas Aristizabal

Asesor:

Juan Carlos Corredor Hernández

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación

Bogotá D.C.

Noviembre 2022

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
NOMBRE	4
LOGOTIPO	4
SLOGAN	4
MISIÓN	5
VISIÓN	5
FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA	5
VALORES	6
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	6
CAPÍTULO I: PROPOSICIONES DE VALOR	8
CAPÍTULO II: SEGMENTO DE MERCADO	9
CAPÍTULO III: CANALES	11
CAPÍTULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES	12
CAPÍTULO V: INGRESOS	12
CAPÍTULO VI: ASOCIACIONES CLAVES	15
CAPÍTULO VII: RECURSOS CLAVES	18
CAPÍTULO VIII: ACTIVIDADES CLAVES	21
CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS	26
CAPITULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA	28
LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO	31
REFERENCIAS	33



INTRODUCCIÓN

Muchos niños no tienen la posibilidad de conocer o experimentar la gran variedad de deportes existentes, por lo cual se enfocan simplemente en el que esté de moda o el más accesible, además que para ello tienen que dirigirse a un lugar alejado, en la mayoría de los casos, y siendo así, para que un niño conozca diferentes deportes y encuentre el que más le guste tardaría mucho tiempo en experimentar cada deporte por lo menos seis meses o incluso un año por cada uno. Teniendo en cuenta dicha problemática términos como la iniciación deportiva y el multideporte son de suma importancia, que según Conde, Vera, Castillo y Giménez (2010) citando a Castejón (2001) la iniciación deportiva hace referencia al punto de partida o primer contacto que tienen los estudiantes con determinados deportes, en donde se adquiere una serie de conocimientos básicos, mientras que el multideporte para los mismo autores es el planteamiento formativo que busca la enseñanza de una amplia variedad de deportes durante las primeras etapas de aprendizaje, priorizando una formación más global y amplia que una especialización temprana en un deporte en concreto.

Es así como nace la necesidad de buscar la manera para que cada niño experimente la gran mayoría de las disciplinas deportivas en un tiempo más corto y sin necesidad de desplazarse demasiado. Es entonces cuando nace la idea de un programa de iniciación multideportivo, siendo un espacio de formación experimental que permitirá a niños entre 6 a 12 años, tener un acercamiento a diferentes deportes, enfocado en descubrir sus habilidades y destrezas, por medio de diferentes actividades deportivas que serán analizadas para dar recomendaciones a los padres de familia del enfoque que puede tener su hijo respectivamente.

El proyecto tiene un enfoque de aprendizaje y recreación deportiva, ya que se buscará generar sensaciones de plenitud mediante la enseñanza de los fundamentos básicos de deportes como fútbol, baloncesto, voleibol, tenis de campo, natación y taekwondo, con el propósito de impulsar al niño a interactuar con su entorno y compañeros logrando un buen desarrollo íntegro. Los beneficios principales que se tiene para ofrecer a los niños son, la oportunidad de dar los primeros pasos en el ámbito deportivo, brindando diferentes posibles opciones para enfocarse en un futuro, sin la necesidad de movilizarse demasiado lejos, ni de tener que esperar mucho tiempo para practicar varios deportes, sino que por el contrario la localización será factible.

La idea del servicio tuvo como punto de partida la materia académica de diseño y gestión de proyectos, en donde se construyó una estructura base de la idea de negocio, así mismo materias enfocadas a la técnica y fundamentos de las prácticas deportivas como deportes de tiempo y marca o deportes de conjunto, son la base para el desarrollo del servicio.



NOMBRE

ESCUELA MULTISPORT

LOGOTIPO**Figura 1**

Logotipo Escuela MultiSport



Nota. El logo demuestra la fortaleza y destreza que se requiere para una correcta aprehensión del deporte en este caso, mostrando los múltiples deportes que hacen parte de la Escuela, tomando el color naranja como símbolo de entusiasmo, confianza, generosidad y creatividad.

SLOGAN

Conoce, aprende y diviértete

Conocer los diferentes deportes es un aspecto sumamente importante de lo que como escuela se tiene planteado, siempre teniendo una metodología que permita que aprendan de forma fácil y eficaz, sin dejar de lado la diversión que el deporte representa a la hora de su práctica



MISIÓN

Buscamos impulsar y promover la formación deportiva por medio de la enseñanza de fundamentos básicos desde un enfoque multideportivo que sorprenda y genere curiosidad y deseo encontrando motivos para llegar al plan de acción, apoyando a los padres de familia de niños interesados en el deporte, como una manera de actividad física centrado en la salud, ocio e incluso el inicio de un sueño deportivo futuro.

VISIÓN

Convertir a la Escuela MultiSport en el año 2025 en un actor clave para la formación integral y desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas de futuros deportistas, caracterizados por sus principios y valores, siendo ejemplo de que primero se es persona antes que todo, trabajando con y para la gente.

FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA

Desde nuestra formación como profesionales siempre se ha inculcado la formación integral como profesionales, y según la cátedra Henry Didon, tenemos la intención de aplicar metodologías, donde se mencionan, el comprender, obrar, hacer y comunicar.

Según Ramos(2022) la dimensión del comprender es aquella que busca que el estudiante interprete, argumente y sintetice los conocimientos como principios, teorías, conceptos, junto a lenguajes y métodos para una contextualización de hábitos de vida saludable. Referente a la dimensión del hacer, el estudiante busca desarrollar las habilidades y destrezas motrices propias del espacio académico, creando buenos hábitos de vida saludable en donde se fortalece como persona; por último, en la dimensión del obrar, se potencian los valores que la institución busque que el estudiante tome interiorice y pueda aplicar día a día. Desde el desarrollo humanista que plantea la universidad, como profesionales queremos seguir aplicando lo que hemos aprendido durante nuestra formación como profesionales



VALORES

Nuestra postura ética se basa en el planteamiento y desarrollo de valores fundamentales como, el respeto por el trabajo y esfuerzo de los compañeros y profesores así mismo como de las ideas, opiniones y creencias de cada persona; responsabilidad con los acuerdos, normas y compromisos establecidos para el proceso a llevar a cabo en la institución; tolerancia en las diversas situaciones que se pueden presentar a la hora de asumir los fracasos y los éxitos tanto propios como de los demás; compañerismo y trabajo en equipo para fomentar un entorno ameno y agradable para la práctica deportiva en sociedad; honestidad consigo mismo como persona íntegra perteneciente a una comunidad que busca mejorar su calidad a través de la sinceridad y bondad de las personas inmersas en el proceso que se lleva a cabo. Todos estos valores y demás, en definitiva, refuerzan el bienestar personal y los vínculos sociales.

La escuela será regida bajo los lineamientos establecidos en la ley 181 de 1995 de la República de Colombia, siempre atendida a las sugerencias, y respetando lo que como entidad que presta un servicio tanto a adultos como a niños, siempre poniendo al cliente como prioridad.

La problemática que dio origen a la idea, partiendo desde la imposición de deportes por parte de los padres de algunos chicos durante su infancia puede evitar ciertos patrones de comportamiento que generan deserción frente al deporte, debido a terminar asociándolo, a algo impuesto y no practicado por gusto propio. además de ser siempre una herramienta para una sana forma de aprovechamiento del tiempo libre.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La población a quienes va dirigida la idea de negocio es a padres de familia que tengan hijos entre los 6 y 12 años que se encuentren interesados en una oferta de aprendizaje deportiva enfocada en la salud, formación y diversión del menor.

Desde un punto de vista más amplio, de acuerdo con datos pertenecientes a la Encuesta Nacional de Calidad de Vida realizada por el DANE que hace mención El Espectador (2021), en Colombia se tiene un total general cercano de 5,8 millones de niños con edades entre los seis y los doce años. En cuanto a cifras referentes a las escuelas deportivas, estas cuentan con más de 470 mil niños en general, de los cuales 748 niños tienen entre seis a doce años, además de practicar algún deporte, dicha cifra representa únicamente a el 8,15% de los niños que se encuentran en el rango de edad mencionado.

Retomando los resultados de una encuesta diseñada y aplicada por nosotros en el año 2019 a padres de familia se identificaron datos como que el último deporte que



sus hijos han practicado es el fútbol (40%) frente a otros deportes como natación (19.2%) o baloncesto y patinaje (7.7%), debido a que es el deporte más conocido y el que más se practicaba a nivel nacional e internacional. Los padres (98.1%) consideran que el deporte es vital en la vida de cada uno de los niños ya que ellos como se encuentran en pleno desarrollo de sus destrezas y otros tipos de movimientos que son más amplios, se encuentran en las edades en lo que pueden adquirir mayor capacidad motora, no solo beneficiando al crecimiento, sino que también en conjunto se encargan de mantener cada una de las funciones del cuerpo. En cuanto a la cantidad de horas a la semana que los niños deberían realizar deporte varía desde 4 a 6 horas (32.7%) como de 6 a 8 horas (32.7%), sin embargo, hay quienes consideran que de 2 a 4 horas (25%) es más que suficiente. Por otro lado, los niños son los responsables de decidir qué deporte practicar (92.3%) ya sea por gusto o interés, no obstante, aún hay casos en los que son los padres quienes eligen qué deporte hará su hijo (7.7%). Por último, las recomendaciones por parte de los profesionales serán tomadas en cuenta por los padres de familia para la especialización deportiva del niño (98.1%).

Como Jiménez, Padilla, Serrano, y Romero (2016) definen el término del benchmarking como un proceso que tiene como propósito tomar como referencia aquellos aspectos que destacan con respecto a otras empresas, ya sean competidoras directas o que pertenecen a otro sector, para así, de esta manera adaptarlos a la empresa propia añadiendo así mejoras que permitan el crecimiento de esta.

Hablando más específicamente en el municipio de Funza, Cundinamarca, el Instituto municipal para la recreación y el deporte Cundeportes (Funza) es el encargado de las inscripciones y llevar a cabo los procesos deportivos en más de 38 disciplinas, de carácter individual y en conjunto, propuestos para una población entre los 6 y 17 años de edad. Haciendo una comparación con este ente, se conoce que maneja una mayor cantidad de deportes, a una población en un rango de edades algo similares al nuestro, permitiendo al niño acceder a cualquier deporte que su interés, sin embargo, el tiempo que emplea cada menor en el proceso de cada disciplina que seleccione será independiente en cada una de ellas.

Así mismo, en el municipio se encuentran clubes deportivos especializados en respectivas disciplinas como natación, patinaje, fútbol, baloncesto y taekwondo; siendo independientes de los procesos llevados a cabo por la alcaldía del municipio, estando mayormente enfocados en la especialización en dicha disciplina.

Tabla 1

Recopilación cantidad de clubes o escuelas deportivas en Funza

Cantidad	Deporte
-----------------	----------------



3	Fútbol
2	Natación
4	Taekwondo
1	Baloncesto

Nota. Conteo de equipos, clubes o escuelas deportivas especializadas en una disciplina deportiva.

En conclusión, es fundamental que los niños en estas edades conozcan y aprendan a amar el deporte, acompañados de la mano de los padres de familia o acudientes, siendo guiados en su iniciación deportiva por profesionales. Para que, de esta forma, las actividades deportivas se conviertan en una parte importante de la vida cotidiana de los individuos fomentando una vida activa y sana perdurable, con la posibilidad de cumplir un sueño deportivo o siendo parte como hobby o gusto permanente. La mayoría de las escuelas o clubes en el municipio se destacan por trabajar y mejorar capacidades y técnicas especializadas en una única disciplina deportiva; por otro lado, nosotros como una escuela que cuenta con un enfoque multideportivo, buscamos el aprendizaje y desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas en diversas disciplinas, de tal manera que el usuario adquiera un amplio conocimiento en estos campos, que le divierta y no lo encierre en una monotonía, permitiendo identificar y explotar su talento y potencial deportivo.

CAPÍTULO I: PROPOSICIONES DE VALOR

Según Osterwalder y Pigneur (2013), la propuesta de valor hace referencia a el conjunto de productos o servicios que buscan solucionar un problema o satisfacer una necesidad de un segmento de mercado determinado ofreciendo una serie de ventajas o beneficios, siendo este un factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa.

Tipo De Propuesta De Valor

La escuela MultiSport ofrece una oportunidad de socialización y familiarización con un amplio número de deportes proporcionando una posible



solución a una problemática común pero normalmente discreta que pasa desapercibida y que no es considerada como un problema a tratar o solucionar. Este programa brinda la oportunidad a los pequeños usuarios de no ser introducidos o forzados a la práctica de un deporte por imposición, sin opción de conocer diversos deportes que puedan ser de mayor agrado para los mismos.

Contamos con seis disciplinas deportivas, tres individuales (natación, tenis de campo y taekwondo) y tres en conjunto (Fútbol, baloncesto y voleibol) con las cuales se busca el desarrollo y mejora de las capacidades físicas y condicionales de los usuarios, además de la adquisición de conocimientos de los fundamentos básicos de dichas disciplinas, con el fin de promover una vida activa físicamente y una posible elección de un deporte para la vida.

Lo primero que realiza el usuario al ser inscrito será un diagnóstico físico, esto para conocer sus habilidades, para continuar con el primer mes en donde se realiza la primera fase, denominada como exploración, la cual le permite al usuario por medio de juegos y prácticas deportivas conocer de breve manera las seis disciplinas deportivas, donde a partir del su segundo mes comenzará la profundización en la disciplina correspondiente al mes en el que se encuentre, buscando que en un periodo de un año el usuario adquiera conocimientos y habilidades básicas de los deportes que experimentó y aprendió en la escuela.

Es importante resaltar que el factor novedoso es el multienfoque deportivo que se propone, en el cual se ofrecen como mayores beneficios un programa completo de introducción y desarrollo dentro de los múltiples deportes mencionados. El desempeño variará en función de los chicos inscritos en cuanto a su habilidad y también los programas y encuentros serán adaptados a la cantidad de chicos inscritos en un ciclo de la escuela. Referente al aspecto monetario, la Escuela Multi-Sport, ofrece una oportunidad sencilla y económica para el bolsillo de los padres de familia.

CAPÍTULO II: SEGMENTO DE MERCADO

Es importante tener en cuenta que una empresa va dirigida a uno o varios grupos de personas, identificadas como segmentos de mercado, además se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio, (Herrera, 2015).

Figura 2

Ubicación parque deportivo de Funza





Nota. Ubicación geográfica del espacio en donde se llevarán a cabo las actividades de la escuela. Recuperado de la aplicación Google Maps

La segmentación se presenta desde los siguientes aspectos:

- **Geográfico:** Se situará en el parque deportivo ubicado en el municipio de Funza, teniendo un punto intermedio de los barrios cercanos o distantes del municipio.
- **Demográfico:** Referente a los padres de familia responsables de los usuarios (niños de 6 a 12 años), siendo la gran mayoría de ellos ubicados en un estrato 3.
- **Psicográfica:** Pensamientos de los padres de familia que muestren apoyo a los intereses y gustos de sus hijos, así como el propósito de mejorar de las capacidades físicas y coordinativas de los menores. Por el lado de los niños pensamientos de querer aprender junto a un gusto, interés o pasión por la práctica deportiva.
- **Conductual:** Los padres de familia y sus hijos van al parque, los menores han practicado algún deporte de forma extraescolar o como materia en sus estudios, son responsables y comprometidos con sus objetivos. Mientras que los padres, motivan a sus hijos a aprender acerca de actividades deportivas que les permite mejorar sus capacidades y ocupar el tiempo de maneras productivas y adecuadas.

Según estadísticas de zhuji world (2022) , en el municipio de Funza hay 4.559 niños pequeños, en los 5 a 9 años, y 4.650 entre 10 y 14 años, si se tienen en cuenta que nuestro segmento es de 6 a 12 a los años, la cantidad es menor. De esta cantidad se quiere iniciar con pequeñas cantidades según su distribución en los barrios del



municipio.

Nuestro tipo de mercado es primero, segmentado, por las respectivas edades, en un rango de diferencia de 1 o 2 años. Así mismo es de plataforma multilaterales, debido a que tenemos un usuario y un cliente, nuestros usuarios específicamente son los niños que toman el servicio, mientras que los clientes con los padres de familia que inscriben a sus hijos al servicio.

CAPÍTULO III: CANALES

Los canales hacen referencia a la manera en que una empresa consigue comunicarse, distribuir y vender a los diferentes segmentos del mercado para llegar a ellos y ofrecerles una propuesta de valor, (Cáceres, 2020).

Fases y funciones de los canales

- **Canal de percepción o de información:** La información será compartida por redes sociales (Facebook, Instagram y Whatsapp) y medios visuales (folletos) distribuidos en los colegios cercanos a la ubicación de la escuela, para lograr una mayor visibilidad frente al público que se tiene planteado como objetivo de mercado.
- **Canal de evaluación:** Se plantean encuestas de satisfacción como medio de evaluación, llamada Multi-sport encuesta de satisfacción la cual evaluará los puntos competentes a usuarios y sus padres, para la calificación de nuestro servicio, acatando las posibles sugerencias para la mejora del servicio y la eficacia de este.
- **Canal de compra:** Para facilitar a los usuarios el pago del servicio de la escuela se brindarán varias opciones para que utilicen a su conveniencia. (Pago con tarjetas Débito y Crédito, Transferencia Bancaria, pago por PSE y plataformas como Nequi y Daviplata).
- **Entrega:** Se realizará en el parque deportivo de Funza, en los horarios de 8am a 12 medio día, en fines de semana, llevar hidratación la cual no será un problema en caso de acabarse por la disposición de agua para los usuarios, incluida en el servicio, tendrán que presentarse con ropa apta para la práctica deportiva independientemente del deporte a trabajar, la indumentaria será socializada y asignada en el lugar predispuesto para la práctica.
- **Post-Venta:** Se ofrecen de forma opcional elementos relacionados a la práctica de ciertos deportes que su indumentaria es algo más específica



que los principales ya conocidos. Uniforme multifuncional.

CAPÍTULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES

La relación con el cliente, es un concepto que hace referencia a las estrategias que utiliza una organización para mejorar la experiencia de sus consumidores y generar customer engagement (Cecilia Hugony, 2022)

Objetivos Relación Con Clientes

- **Captar Clientes:** El programa multideportivo se venderá como la idea innovadora que es, resaltando sus beneficios, las buenas instalaciones, el buen trato hacia los usuarios, la variedad de actividades que hay dentro del mismo y un descuento durante la primera mensualidad y algunos beneficios en cuanto a las disciplinas deportivas para que así se puedan captar clientes y se den la oportunidad de acceder al programa.
- **Fidelizar Clientes:** Se creará un descuento para los usuarios que lleven más de cierto tiempo (10 meses) vinculados con la entidad y así mismo si los precios suben después de cada año por el tema de impuestos se dejará una tarifa estándar para estos clientes y así crear una fidelización.
- **Aumento de Clientes:** Para aumentar los clientes se va a manejar el tema de los referidos, los usuarios que ya están vinculados tendrán un porcentaje de descuento en su mensualidad por cada referido que se matricule en el multideportivo al igual que si viene un núcleo familiar completo tendrán sus beneficios.
- **Estimulación de Clientes:** Una manera de estimular las ventas será crear paquetes de mensualidades, es decir, inscripción + mensualidad + uniformes a un precio asequible para los usuarios nuevos y que así puedan aprovechar las ofertas y entrar al multideportivo.

La categoría de relación con los clientes es de asistencia personal, debido a que cada entrenador estará a cargo de un grupo máximo de 10 niños en el desarrollo de cada práctica.

CAPÍTULO V: INGRESOS



Los ingresos hacen alusión a aquellos recursos que el negocio ha de recibir, gracias a la venta de un producto o servicio, cancelado ya sea en efectivo o a crédito. De igual manera se les consideran como tal, en el momento en que se vende el producto o se presta el servicio, mas no cuando el efecto se recibe (Guajardo, 2005).

Desde diferentes perspectivas se identifican ciertas instituciones que se convierten en competencia de la Escuela MultiSport por la prestación de servicios deportivos, a continuación, se presenta nombre, disciplinas deportivas y precios que manejan de forma mensual:

1. Cajas de compensación: Compensar (Promedio disciplinas (Fútbol, baloncesto, taekwondo, tenis, voleibol y natación, valor de no afiliado): \$ 80.566
2. Programa: Universidad Javeriana (dos semanas en vacaciones, multideportivo): \$ 192.700
3. Escuela de formación deportiva, Independiente Santa Fe S.A (Funza)(Fútbol): \$ 140.000
4. Kraken Club de Natacion (Mosquera)(Natación): \$120.000

Por medio de un análisis y promedio de los valores de la competencia anteriormente mencionados se establece un posible precio de venta del servicio de la siguiente manera: (a) suma de los cuatro valores identificados de los precios mensuales; (b) dividir dicho resultado entre la cantidad de instituciones competidoras mencionadas; (c) aproximamos el valor para obtener el posible precio final que se va a manejar, siendo este de \$133.500 como el valor de mensualidad.

$$\$ 80.566 + \$ 192.700 + \$ 140.000 + \$120.000 = \$533.266 / 4 = \$133.316 \approx \$133.500$$

En la Escuela MultiSport se utiliza la estrategia de prima de suscripción, siendo el valor que ha de cobrarse cada mes como pensión (valor mencionado anteriormente), además de contar con ingresos de forma recurrente resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes, teniendo precios fijos dado que estos no cambian durante el año.

Tabla 2

Ventas del primer año

SERVICIO	PRECIO														
	PROM	ENE	FEB	MAR	ABR	MA	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DICI	PROM	
	\$133.50														
FÚTBOL	0	7	8	9	10	12	15	19	21	23	25	27	29	17,1	



	\$133.50													
BALONCESTO	0	6	7	8	10	12	15	18	19	20	21	22	23	15,1
	\$133.50													
VOLEIBOL	0	6	7	8	10	12	15	18	19	20	21	22	23	15,1
	\$133.50													
NATACIÓN	0	5	6	7	8	9	11	14	15	16	17	18	19	12,1
	\$133.50													
TENIS	0	5	6	7	8	9	11	14	15	16	17	18	19	12,1
	\$133.50													
TAEKWONDO	0	5	6	7	8	9	11	14	15	16	17	18	19	12,1

Nota. Metas de ingresos en el primer año, buscando un incremento en la cantidad de usuarios mensualmente.

Tabla 3

Promedio de ingresos en un mes

SERVICIO	PRECIO PROM	VENTAS PROM	INGRESOS PROM
FÚTBOL	\$133.500	17	\$2.269.500
BALONCESTO	\$133.500	15	\$2.002.500
VOLEIBOL	\$133.500	15	\$2.002.500
NATACIÓN	\$133.500	12	\$1.602.000
TENIS	\$133.500	12	\$1.602.000
TAEKWONDO	\$133.500	12	\$1.602.000
TOTAL INGRESOS			\$11.080.500
PERSONAS ATENDIDAS EN PROMEDIO			83

Nota. Ingresos en un mes de acuerdo con el precio y ventas promedio, obteniendo un total de ingresos y un promedio de personas atendidas.

Tabla 4

Flujo de caja y egresos en el primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos a	\$11.080	\$11.080	\$11.080.	\$11.080	\$11.080	\$11.080	\$11.08	\$11.080	\$11.080	\$11.080	\$11.080.	\$11.080
caja	.500	.500	500	.500	.500	.500	0.500	.500	.500	.500	500	.500
Ventas												
promedio	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Precio	\$133.50	\$133.50	\$133.50	\$133.50	\$133.50	\$133.50	\$133.5	\$133.50	\$133.50	\$133.50	\$133.50	\$133.50



	0	0	0	0	0	0	00	0	0	0	0	0
Egresos de caja	\$8.942.863	\$8.942.863	\$8.942.863	\$8.942.863	\$8.942.863	\$8.942.863	\$8.942.863	\$8.942.863	\$8.942.863	\$8.942.863	\$8.942.863	\$8.942.863
Costos Variables	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000
Cantidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000	\$6.470.000
Costos fijos	\$2.472.863	\$2.472.863	\$2.472.863	\$2.472.863	\$2.472.863	\$2.472.863	\$2.472.863	\$2.472.863	\$2.472.863	\$2.472.863	\$2.472.863	\$2.472.863
Arriendo	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
Depreciación	\$172.863	\$172.863	\$172.863	\$172.863	\$172.863	\$172.863	\$172.863	\$172.863	\$172.863	\$172.863	\$172.863	\$172.863
Administrador	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000
Contador	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
Flujo de mes	\$2.137.638	\$2.137.638	\$2.137.638	\$2.137.638	\$2.137.638	\$2.137.638	\$2.137.638	\$2.137.638	\$2.137.638	\$2.137.638	\$2.137.638	\$2.137.638
Flujo acumulado	\$15.812.263	\$13.674.625	\$11.536.988	\$9.399.350	\$7.261.713	\$5.124.075	\$2.986.438	\$848.800	\$1.288.838	\$3.426.475	\$5.564.113	\$7.701.750

Nota. Flujo de caja de ingresos y egresos en el primer año, tomando valores promedios mencionados anteriormente.

CAPÍTULO VI: ASOCIACIONES CLAVES

Las asociaciones clave son los agentes con los cuales la empresa se relaciona para trabajar y desarrollar sus productos o servicios, por ejemplo: Proveedores, inversores o alianzas estratégicas con el propósito de lograr ciclos de innovación de manera mas rapida y exitosa, buscando apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los cuales se consigue construir o completar la oferta de valor o la oportunidad de optimizar costos (García, 2012).

Se cuenta como socios principales las siguientes entidades:

Figura 3

Logo Alcaldía de Funza





Alcaldía de Funza. Recuperado de página oficial

La Alcaldía del municipio de Funza busca promover el desarrollo social, económico y de infraestructura; buscando garantizar una ciudad equitativa, justa y de oportunidades para todos, que sea ordenada, sostenible, competitiva con conciencia ambiental, consolidándose como un generador de oportunidades para la comunidad; tomando como responsabilidad primordial servir a los ciudadanos.

Con este ente se busca establecer alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, que permita una optimización y economía de escala, con el propósito de mejorar y perfeccionar los servicios, obteniendo el apoyo para una mejor economía, siendo el principal proveedor de los espacios públicos. Así mismo para la reducción de riesgos, en cada que alguna situación ocurra, debe ser respaldado por la alcaldía y sus entes de salud como hospitales y profesionales.

Figura 4

Logo Cundeportes Funza



Cundeportes Funza. Recuperado de página oficial

El Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte Cundeportes Funza busca desarrollar programas y proyectos dirigidos a los diferentes grupos poblacionales los cuales



contribuirán a elevar la calidad de vida, a la convivencia pacífica a un mejor desarrollo cultural, deportivo y económico de nuestro municipio

Por medio de una alianza estratégica de cooptencia, con las escuelas o clubes bajo esta entidad con el propósito de transferir a estudiantes a dichos clubes especializados buscando la continuación del proceso deportivo, de igual manera se busca el desarrollo y participación en actividades particulares asociadas al aspecto deportivo, que nos permita darnos a conocer en el municipio.

Figura 5

Logo Decathlon



Decathlon. Recuperado de página oficial

La empresa Decathlon tiene como misión hacer accesible y de manera sostenible, el placer y los beneficios de la práctica del deporte al mayor número de personas, por medio de la venta de productos deportivos destinados a todos los apasionados del deporte.

Con esta empresa se establecerá una relación comprador-suplidor, la cual se basará en la adquisición de recursos físicos (materiales) de excelente calidad, necesarios para el desarrollo del servicio y actividades particulares, referente al aspecto deportivo.

Tabla 5

Beneficios de las asociaciones claves

Socios claves	Ubicación	Beneficios Socios	Beneficios Escuela MultiSport
Alcaldía de Funza	Funza	Brindar apoyo en sus propósitos y objetivos con la comunidad	Optimización, economía de escala y reducción de riesgos



Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte Cundeportes Funza	Funza	Traspaso de estudiantes a clubes especializados	Estrategia de coopectencia, asociación entre clubes
Decathlon	Bogotá	Venta de productos	Adquisición de recursos físicos (materiales)

Nota. Ubicación de cada socio clave, junto a los beneficios que trae establecer dichos asociaciones tanto para cada entidad como para la Escuela MultiSport.

CAPÍTULO VII: RECURSOS CLAVES

Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave. Identificar los activos que la empresa necesita tener. (Pigneur, 2013).

- **Recurso Financiero:** Son aquellos medios que ayudan a tener el capital para que funcione el modelo de negocio.
- **Talento Humano:** Referente a empleados contratados por la empresa que trabajan para que los objetivos del proyecto se lleven a cabo.
- **Recursos Físicos:** Recursos físicos y espacios necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa, como por ejemplo canchas, piscinas, instalaciones, o materiales deportivos.
- **Recursos Intelectuales:** Dentro de estos recursos se encuentran lo que son los derechos de autor, avales, patentes, base de datos con los clientes, contratos de exclusividad, entre otros.

Para llevar a cabo la idea de negocio de la Escuela MultiSport se requieren lo siguientes recursos:

Recursos físicos:

Prestación de espacios deportivos, 3 canchas (25m x 15m) y piscina semiolímpica (25 metros x 12.50 m) por un precio de \$300.000.

Tabla 6



Recursos físicos

ACTIVO	PRECIO DE COMPRA	CANTIDAD	TOTAL
Balones Futbol	\$63.000	20	\$1.260.000
Balones Baloncesto	\$79.000	20	\$1.580.000
Balones Voleibol	\$48.000	20	\$960.000
Raquetas Tenis	\$58.000	20	\$1.160.000
Pelotas Tenis x 60	\$33.000	1	\$33.000
Maya Voleibol	\$100.000	1	\$100.000
kit (Aros, platillos, lazos, escalera)	\$102.900	6	\$617.400
Colchonetas	\$120.000	10	\$1.200.000
Piso tatami (60x60)(8)	\$232.000	1	\$232.000
Petos (tres colores)	\$15.000	33	\$495.000
Pitos	\$16.500	2	\$33.000
TOTAL			\$7.670.400

Nota. Materiales necesarios para el desarrollo del servicio, respectiva cantidad y precios

Recurso intelectual:

El aval deportivo es aquel registro que deben obtener las escuelas, con el cual garantizan el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y técnico deportivos y para registrar la existencia de la estructura organizativa. Por ello es de suma importancia contar con tal recurso que nos permite llevar a cabo las actividades clave planteadas de la menor manera, este recurso no tiene costo. Sin embargo, se contará con un valor de \$70.000 para recursos necesarios como papelería.

Talento humano:

Se manejará un contrato por prestación de servicios.

Tabla 7

Talento humano

ACTIVO	FUNCIONES	SALARIO
Administrador	Se encargará de la supervisión de las demás funciones y la certeza de que todo esté desarrollándose de la manera adecuada, al pendiente de los correctos procesos de inscripción y la información que requieran los usuarios.	\$1.500.000
Profesor de fútbol	Se encargará del proceso de fundamentación deportiva de los chicos en el deporte de fútbol, entregando sus	\$800.000



	planeaciones para las clases de forma mensual e informando de forma detallada el progreso de los niños, clasificándolos según su habilidad para el deporte que desarrollen.	
Profesor de baloncesto	Se encargará del proceso de fundamentación deportiva de los chicos en el deporte de baloncesto, entregando sus planeaciones para las clases de forma mensual e informando de forma detallada el progreso de los niños, clasificándolos según su habilidad para el deporte que desarrollen.	\$800.000
Profesor de voleibol	Se encargará del proceso de fundamentación deportiva de los chicos en el deporte de voleibol, entregando sus planeaciones para las clases de forma mensual e informando de forma detallada el progreso de los niños, clasificándolos según su habilidad para el deporte que desarrollen.	\$800.000
Profesor de natación	Se encargará del proceso de fundamentación deportiva de los chicos en el deporte de Natación, entregando sus planeaciones para las clases de forma mensual e informando de forma detallada el progreso de los niños, clasificándolos según su habilidad para el deporte que desarrollen.	\$800.000
Profesor de tenis	Se encargará del proceso de fundamentación deportiva de los chicos en el deporte de Tenis, entregando sus planeaciones para las clases de forma mensual e informando de forma detallada el progreso de los niños, clasificándolos según su habilidad para el deporte que desarrollen.	\$800.000
Profesor de taekwondo	Se encargará del proceso de fundamentación deportiva de los chicos en el deporte de taekwondo, entregando sus planeaciones para las clases de forma mensual e informando de forma detallada el progreso de los niños, clasificándolos según su habilidad para el deporte que desarrollen.	\$800.000
Contador	Se encargará de las finanzas, manteniendo control del flujo de caja, sus gastos y márgenes para una correcta gestión de	\$500.000



	la empresa.	
Salvavidas	Será el encargado de acompañar al profesor de Natación en las sesiones de clases para dar acompañamiento profesional dentro de la piscina, y acción en caso de presentarse situaciones de riesgo.	\$800.000
Valor total		\$8.400.000

Nota. Cargo, descripción de las respectivas funciones y salario correspondiente.

Recursos económicos:

Se debe tener en cuenta un porcentaje (8%) el cual será destinado para imprevistos.

Tabla 8

Inversión inicial recursos

Recursos	Concepto	Inversión inicial
Físicos	Materiales, espacios	\$7.970.400
Intelectuales	Aval	\$70.000
Humanos	Personal deportivo y administrativo	\$8.400.000
Económicos	Caja menor, Imprevistos	\$1.501.181
Total		\$17.941.581
		≈
		\$18.000.000

Nota. Sumatoria de los valores correspondientes a cada clasificación de los recursos clave, optando por una aproximación del valor total de la inversión inicial.

CAPÍTULO VIII: ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades claves hacen referencia a las acciones de suma importancia que la empresa debe de llevar a cabo para tener éxito, así mismo que con los recursos clave, estos son necesarias para la creación y oferta de la propuesta de valor, así como para llegar a los mercados, establecer relaciones adecuadas y generar ingresos, (Sonderegger, 2020).

Se reitera la solución a una problemática que ofrece el servicio, en donde se brinda la posibilidad a padres de familia y niños entre 6 y 12 años, la práctica multideportiva con el



propósito de adquirir conocimientos, mejorar habilidades y ofrecer sugerencias en el ámbito deportivo, como opción a futuro de posible especialización deportiva.

Paso a paso de la prestación de servicio:

Fase inicial: Inscripción, diagnóstico físico y exploración, donde en la fase de inscripción se hará todo el proceso publicitario para la visibilidad y socialización de todos aquellos puntos que hacen de la escuela multisport una institución a tener en cuenta. Luego de las inscripciones, se realizará un proceso de diagnóstico físico, para indagar y conocer las habilidades y capacidades del usuario, de esta forma durante su primer mes el usuario realiza una inmersión introductoria de las seis disciplinas deportivas de la escuela, a este periodo se le denomina como “exploración”, y así a partir del segundo mes continúa en la segunda fase. Importante a tener en cuenta, las inscripciones para el siguiente mes se realizarán a finales de cada mes para comenzar el próximo fin de semana el deporte siguiente.

Fase de profundización: En esta fase, el usuario aprenderá habilidades básicas de cada disciplina deportiva, en un periodo de un año se harán abarcada todos los deportes ofrecidos, de esta manera cada deporte se llevará a cabo durante 1 mes, específicamente 8 clases por disciplina con duración de 2 horas, con intervalos para descansar y reponer energías, estas sesiones prácticas serán llevadas a cabo por el profesional a cargo.

Tabla 9

Organización deportiva anual.

Deporte	Fútbol	Baloncesto	Tenis	Natación	Voleibol	Taekwondo
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Deporte	Fútbol	Baloncesto	Tenis	Natación	Voleibol	Taekwondo
Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Nota. Se da la organización de dicha manera como el propósito de mantener una rotación de las disciplinas organizadas, teniendo cuatro fines de semana para la enseñanza de cada deporte.

Fútbol: Es un deporte conformado por 22 jugadores en el campo divididos en dos equipos, cada uno de 11, con mínimo 8 integrantes en un equipo, que se enfrentan con el objetivo de



poner el móvil en la portería del equipo contrario y anotar un gol únicamente con las extremidades inferiores, es decir utilizando habilidades visopedicas.

- **Sesión 1:** Se enseñará el reglamento del deporte, lo que está o no permitido, lo que se consideran faltas, los movimientos básicos con y sin balón.
- **Sesión 2:** Se trabajarán habilidades básicas visopedicas con la pelota (control, pase, parada), movimientos con el balón en el espacio real de juego.
- **Sesión 3:** Se harán trabajos coordinativos sin balón para desarrollar las capacidades del deporte (slalom, squipin, técnica de carrera)
- **Sesión 4:** Se enseñarán posiciones en el campo y cómo deben moverse sin balón cuando se tiene y cuando no se tiene la pelota, la manera en la que se debe marcar a un rival sin hacer falta.
- **Sesión 5:** Trabajos para mejorar el control del balón, los pases fuertes a ras de piso y a media altura.
- **Sesión 6:** Se implementan los trabajos de cabeceo y control con los muslos para agregar capacidades básicas del deporte.
- **Sesión 7:** Trabajo táctico, diseño de jugadas, líneas de pases, aprovechamiento de espacios libres, contraataque.
- **Sesión 8:** Juego correctivo aplicando lo visto en las sesiones anteriores con pausas para la intervención del entrenador y al finalizar juego libre.

Baloncesto: Es un deporte que consta de 10 jugadores en campo, agrupados en 2 equipos cada uno con 5 jugadores. Se enfrentan para introducir el balón en el aro (cesta o canasta) del equipo contrario que se encuentra ubicado a 3,05 metros de altura, utilizando habilidades visomanuales

- **Sesión 1:** Se enseñará el reglamento del deporte, lo que está o no permitido, lo que se consideran faltas, los movimientos básicos con y sin balón.
- **Sesión 2:** Se trabajarán habilidades básicas visomanuales con la pelota (pase, dribbling), movimientos con el balón en el espacio real de juego.
- **Sesión 3:** Se harán trabajos coordinativos sin balón para desarrollar las capacidades del deporte (slalom, squipin, técnica de carrera)
- **Sesión 4:** Se enseñarán posiciones en el campo y cómo deben moverse sin balón cuando se tiene y cuando no se tiene la pelota, la manera en la que se debe marcar a un rival sin hacer falta.
- **Sesión 5:** Trabajos para mejorar el desmarque, buenos pases y la manera de quitar la pelota sin hacer falta.



- **Sesión 6:** Se implementan técnicas para lanzar el balón a gran distancia, como encestar desde diferentes puntos de la cancha
- **Sesión 7:** Trabajo táctico, diseño de jugadas, líneas de pases, aprovechamiento de espacios libres, contraataque.
- **Sesión 8:** Juego correctivo aplicando lo visto en las sesiones anteriores con pausas para la intervención del entrenador y al finalizar juego libre.

Tenis: Es un deporte que se practica de forma individual o en parejas, enfrentando a la misma cantidad de adversarios y se lleva a cabo con una raqueta y una pelota. El objetivo de este deporte es golpear la pelota con la raqueta para que pase por encima de la red, la cual divide la cancha a la mitad, buscando que el rival no consiga devolverla y así ir anotando puntos a favor.

- **Sesión 1:** Se enseñará el reglamento del deporte, lo que está o no permitido, lo que se consideran faltas, los movimientos básicos con la raqueta.
- **Sesión 2:** Se trabajarán habilidades básicas visomanuales con la raqueta (saque, drive, revés, volea, remate)
- **Sesión 3:** Se harán trabajos coordinativos sin balón para desarrollar las capacidades del deporte (slalom, squipin, técnica de carrera)
- **Sesión 4:** Posicionamiento en el campo de juego, movimientos ligeros con la raqueta, desplazamientos, golpe a la pelota.
- **Sesión 5:** Trabajos para mejorar la velocidad de reacción y la resistencia aeróbica ya que son habilidades indispensables para el deporte.
- **Sesión 6:** Trabajo de puntería al momento de lanzar la pelota al campo rival, suficiente fuerza, desviación y remates.
- **Sesión 7:** Trabajo táctico, enseñar cómo y con qué fuerza golpear la pelota que el rival ha enviado, saber cómo responder para que sea a favor.
- **Sesión 8:** Se hará un partido correctivo para poner en práctica todo lo aprendido en las sesiones anteriores.

Natación: En este deporte se recurre a la habilidad del ser humano que le permite desplazarse en el agua, debido a la acción propulsora realizada por miembros superiores e inferiores, con movimientos repetitivos, rítmicos y coordinados que consiguen permanecer en la superficie y vencer la resistencia del agua. Cuyo objetivo es recorrer una distancia en el menor tiempo posible, siendo más rápido de los adversarios.



- **Sesión 1:** Se enseñará el reglamento del deporte, lo que está o no permitido, lo que se consideran faltas, los movimientos básicos
- **Sesión 2:** Se mostrarán y explicarán los tipos y estilos de nado en los que se compiten y así mismo una inducción para ellos.
- **Sesión 3:** Trabajos de coordinación dentro de la piscina, trabajos de respiración, ejercicios en los que la técnica simple de nado se vaya perfeccionando.
- **Sesión 4:** En esta sesión los alumnos entrarán a la piscina y se les enseñará las dimensiones de los carriles, trabajo por tiempo para empezar a hacer un record.
- **Sesión 5:** Dentro del agua se empezará a corregir técnica de nado, mejorar la técnica de respiración, la vuelta al momento de llegar a la pared.
- **Sesión 6:** Mejoramiento de las técnicas y empezar a bajar el récord de tiempo de cada persona.
- **Sesión 7:** Una pequeña competencia entre los alumnos para saber qué tiempo es el mejor.
- **Sesión 8:** El nado final, mejora de tiempo.

Voleibol: El voleibol es un deporte que consta de dos equipos con seis integrantes cada uno, en un campo de juego dividido por una red central sobre la cual se debe pasar una pelota que se golpea con las manos o brazos. El objetivo del juego es lograr sumar puntos cada que la pelota caiga en el suelo del rival o fuera del campo.

- **Sesión 1:** Se enseñará el reglamento del deporte, lo que está o no permitido, lo que se consideran faltas, los movimientos básicos.
- **Sesión 2:** Se trabajarán habilidades básicas visomanuales con la pelota (remate, levantar, servicio, recepción), movimientos con el balón en el espacio real de juego.
- **Sesión 3:** Se harán trabajos coordinativos para desarrollar las capacidades del deporte como la recepción y el servicio ya que se deben perfeccionar
- **Sesión 4:** Trabajos coordinativos de levantamiento y remate en la situación real de juego
- **Sesión 5:** Trabajo con el balón, pases, antebrazo, golpe de dedos y la recepción, trabajo por parejas.
- **Sesión 6:** Posiciones en el campo de juego, enseñar las rotaciones y las tareas de cada jugador en la posición en la que se encuentre.
- **Sesión 7:** Partido correctivo en el que se pone en práctica lo aprendido en las sesiones anteriores e intervenciones del entrenador para perfeccionar la técnica
- **Sesión 8:** Pequeño torneo entre todos los jugadores.



Taekwondo: Es un deporte de combate y arte marcial de origen coreano que se destaca por sus técnicas de patadas, enfocadas a atacar el tronco o la cabeza del oponente, se lleva a cabo en un zona delimitada y los deportistas deben usar elementos de protección en tronco y cabeza, además de ser caracterizado por su rapidez y precisión.

- **Sesión 1:** Se enseñará el reglamento del deporte, lo que está o no permitido, lo que se consideran faltas, los movimientos básicos.
- **Sesión 2:** Habilidades básicas, enseñanza de patadas y los movimientos que se llevan a cabo.
- **Sesión 3:** Trabajo de flexibilidad para poder realizar los movimientos básicos, perfeccionamiento de las patadas fundamentales del deporte.
- **Sesión 4:** Se realizará una figura o llamada en el deporte Poomsae que contenga movimientos básicos del deporte
- **Sesión 5:** Ensayo de la figura y perfeccionamiento de la técnica de cada uno de los alumnos.
- **Sesión 6:** Enseña a competir contra rival, se enseña el reglamento según la fifa para que tengan en cuenta lo que está o no permitido.
- **Sesión 7:** Perfeccionamiento de las competencias, mejorar la técnica de cada de los alumnos y enseñar tácticas para derribar al rival.
- **Sesión 8:** Pequeño campeonato final correctivo.

CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS

Lo relacionado a la estructura de costos tiene que ver con diferentes aspectos como los costos (fijos y variables) necesarios para el desarrollo de la propuesta de valor, además de ser un proceso el cual tiene como propósito la organización de los costos dentro de una empresa de una forma efectiva y de dicha manera mejorar la toma de decisiones (HubSpot, 2022). Profundizando más los costos fijos, son aquellos que con el transcurso del tiempo no varían, se mantienen independientemente de fluctuaciones en volúmenes de producción y venta. Mientras que por el contrario los costos variables, son los cuales si tienden a cambiar de valor en cuanto a la proporción del volumen total de la prestación del servicio o venta del producto. Adicionalmente el concepto de costo variable unitario indica el costo de cada unidad producida.

Tabla 10

Depreciación de activos



ACTIVO	PRECIO DE COMPRA	CANTIDAD	TOTAL	MESES A DEPRECIAR	COSTO MENSUAL
Balones Futbol	\$63.000	20	\$1.260.000	48	\$26.250
Balones Baloncesto	\$79.000	20	\$1.580.000	48	\$32.917
Balones Voleibol	\$48.000	20	\$960.000	48	\$20.000
Raquetas Tenis	\$58.000	20	\$1.160.000	48	\$24.167
Pelotas Tenis x 60	\$33.000	1	\$33.000	12	\$2.750
Maya Voleibol	\$100.000	1	\$100.000	48	\$2.083
kit (Aros, platillos, lazos, escalera)	\$102.900	6	\$617.400	48	\$12.863
Colchonetas	\$120.000	10	\$1.200.000	48	\$25.000
Piso tatami (60x60)(8)	\$232.000	1	\$232.000	48	\$4.833
Petos (tres colores)	\$15.000	33	\$495.000	24	\$20.625
Pitos	\$16.500	2	\$33.000	48	\$688
			\$7.670.400	TOTAL DEPRECIACIÓN	\$172.175

Nota. Costos referentes a los activos necesarios y la respectiva depresión de estos, dichos valores van a aparecer cada cierto tiempo, no son constantes ni fijos de cada mes.

Tabla 11

Costos fijos

CENTRO DE COSTOS	PRECIO PROM.	CANTIDAD PROM.	COSTOS FIJOS PROM.
ARRIENDO	\$300.000	1	\$300.000
DEPRECIACIÓN	\$172.175	1	\$172.175
ADMINISTRADOR	\$1.500.000	1	\$1.500.000
CONTADOR	\$500.000	1	\$500.000
TOTAL COSTOS FIJOS			\$2.472.175

Nota. Costos fijos con los que cuenta la escuela mensualmente, teniendo en cuenta los arriendos de espacios, depreciación de activos y cargos fijos.

Tabla 12

Costos Variables

CENTRO DE COSTOS	PRECIO PROM.	CANTIDAD PROM.	COSTOS VARIABLES PROM.
------------------	--------------	----------------	------------------------

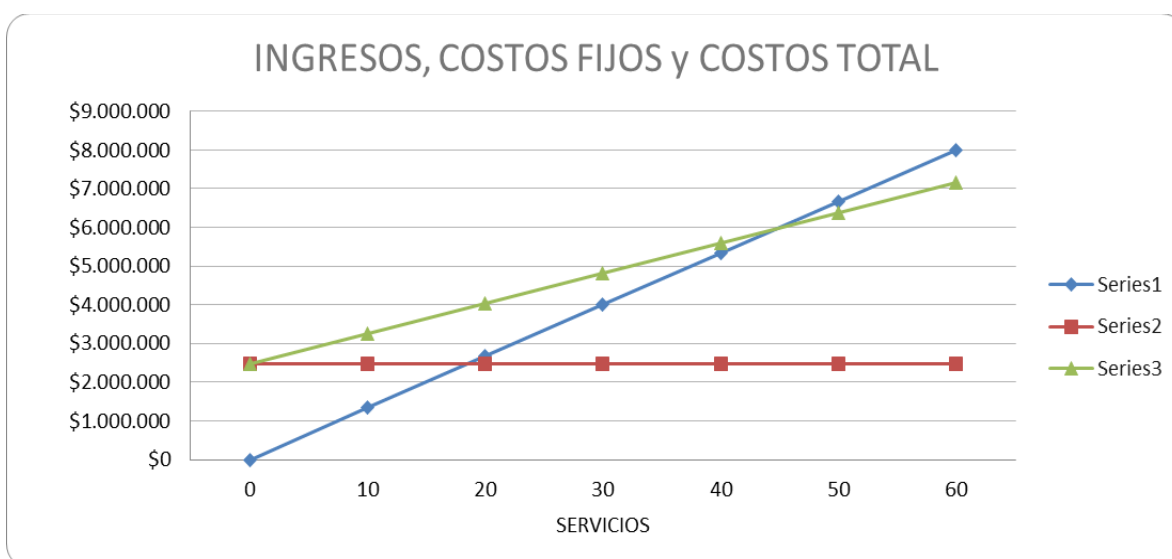


ENTRENADORES	\$800.000	7	\$5.600.000
SALVAVIDAS	\$800.000	1	\$800.000
PAPELERÍA	\$70.000	1	\$70.000
TOTAL COSTOS			
VARIABLES			\$6.470.000

Nota. Costos que la escuela debe asumir en algunas ocasiones, pueden cambiar al transcurrir los meses, como los entrenadores, salvavidas o material necesario de papelería según requiera la situación o cantidad de usuarios.

Gráfico 1

Ingresos, costos fijos y costos total



Nota. Se identifican las áreas de ganancias, pérdidas y punto de equilibrio según el punto de intersección

CAPITULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA

Es importante que para la evaluación de un proyecto se tenga como base un análisis con los indicadores de rentabilidad, siendo estos el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), el tiempo de recuperación de la inversión y relación costo beneficio, todos estos con base en el Flujo de Efectivo.



Según Juan García Colín (2019), referente al punto de equilibrio, es en donde los ingresos totales igualan a los costos totales; es decir, el volumen de ventas (ingresos) se igualan frente a los costos totales y la empresa no obtiene ganancias pero tampoco pérdidas.

Hablando de los indicadores de rentabilidad y efectividad, Claudia Monserrat menciona al valor presente neto (VPN), siendo este un método de evaluación en donde se considera el valor del dinero a través del tiempo y este representa una utilidad después de haber recuperado la inversión que obtiene el inversionista, obteniendo de esta manera la rentabilidad exigida en valor de efectivo. Igualmente habla de la tasa interna de retorno (TIR) el cual, evalúa el proyecto en función de una tasa única de rendimiento, obteniendo un valor en porcentaje.

En cuanto a la recuperación de la inversión (RI) es el tiempo necesario para que los flujos de efectivo esperados igualen al flujo de salida de efectivo que se plantearon, es decir, tiempo en que la inversión inicial es recuperada gracias a los ingresos obtenidos. Si el periodo de recuperación es menor que un periodo de recuperación mínimo, se acepta la propuesta; de lo contrario se rechaza, dado que incrementa los índices de rentabilidad del proyecto (Van Horne y Wachowicz, 1992. Pág. 400-401.)

Teniendo en cuenta que en el año 2021 la inflación fue de un 5,6%, aproximándose a un 6%, se busca un crecimiento en ventas del 10% y un crecimiento de egresos del 9%.

De esta manera se identifican los siguientes valores:

Punto de equilibrio:

$$PE = \frac{\$2.472.863}{\$133.500 + \$77.952}$$

PE= 44,5 personas

PE= 45 personas

El punto de equilibrio es de 45 personas, siendo esta la cantidad que debemos atender para que la empresa se encuentre en un equilibrio, es decir para no ganar ni perder.

Valor de equilibrio:

VE= 44,5 X \$133.500

VE= \$ 5.943.076



De igual forma el valor que se debe alcanzar, pero permanecer en equilibrio sin ganancias ni pérdidas es de \$ 5.943.076

Tabla 13

Flujo de ingresos

AÑO	VALOR
1	\$ 132.966.000
2	\$ 155.038.356
TOTAL	\$ 288.004.356

Nota. El dinero que durante los dos primeros años va a ingresar a la escuela va a ser de \$ 288.004.356 en total

Tabla 14

Flujo de egresos

AÑO	VALOR
1	\$ 107.314.350
2	\$ 123.991.000
TOTAL	\$ 231.305.350

Nota. El dinero que sale de la escuela durante los primeros dos años será de un total de \$ 231.305.350

Tabla 15

Flujo de efectivo neto

AÑO	VALOR
1	\$ 25.651.650
2	\$ 31.047.356
TOTAL	\$ 56.699.006

Nota. El dinero correspondiente al flujo de efectivo neto, sacado del balance entre ingresos y egresos es de \$ 231.305.350

Formulación de Datos VPN



f1=	\$ 25.651.650
f2=	\$ 31.047.356
n=	2 años
i=	28%
Inv0=	\$ 18.000.000

VNA=VPN=	\$20.990.154
----------	--------------

Segundo año

TIR=	120,67%
------	---------

Primer año

60,34%

RI=	7,619181189	MESES	8 Meses
-----	-------------	-------	---------

Teniendo en cuenta la TIR la idea de negocio es rentable y la inversión se recuperará a los 8 meses basado en la interpretación del RI, que expresa en cuanto tiempo acorde a los valores esperados se recuperará la inversión.

El VPN luego de recuperada la inversión realizada de \$20.990.154 Pesos, es la ganancia obtenida luego de recuperar el dinero invertido.



LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

Figura #6

Lienzo modelo de negocio



REFERENCIAS

- Ávila, A. (2018). Aproximaciones al flujo de ingresos en el transporte de carretas en el Tucumán colonial: el caso de Domingo Villafañe. *Instituto Superior de Estudios Sociales*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/trav/v20n1/v20n1a01.pdf>
- Cáceres Prada, A. M. (2020). Modelo Canvas. Recuperado de <http://repositorio.unisinucartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/334/1/MODELO%20CANVAS-Angie%20C%C3%A1ceres.pdf>
- Campos Vicedo, R. (2016). *Aplicación del modelo Canvas para la creación y puesta en marcha de un negocio de comercio electrónico en BRILDOR, SL* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Conde, C., Vera, C., Castillo Viera, E., y Giménez Fuentes, J. (2010). La formación multideportiva de los jóvenes que se inician en el deporte. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/4966/formacion-multideportiva-jovenes.pdf?sequence=2>
- DANE. (2021). Escuelas Deportivas para Todos beneficiarán a 24 mil niños de Colombia. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/contenido-patrocinado/escuelas-deportivas-para-todos-beneficiaran-a-24-mil-ninos-de-colombia/>
- Estrada, E. M. R., & Tavira, E. G. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y sociedad*, 40(2), 307-340.
- Ferreira, C. (2015). El modelo canvas en la formulación de proyectos. *Innovación social y solidaridad*. Recuperado de: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- Gómez Bravo, O. (2005). Contabilidad de costos.
- González, S., García, L., Contreras, O, y Mora, D. (2009). El concepto de iniciación deportiva en la actualidad. *Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3457/345732280003.pdf>
- Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107). Recuperado de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>
- Jiménez, K., Padilla, S., Serrano, D., y Romero, S. (2016). El benchmarking, una herramienta vital para la empresa de hoy. (M. Cuevas, Ed.) *Saber, Ciencia y Libertad*, 9, 95-97. Recuperado el 5 de febrero de 2021,



- de
 file:///C:/Users/Usuario/Desktop/ARTICULO/Saber_Ciencia_y_Li
 bertad_Germinaci%C3%B3n_2016.pdf
- Machuca, F. (2022). Descubre qué es la relación con el cliente y cómo utilizarla para aumentar tu rentabilidad. Future of people. Recuperado de [Relación con el cliente: ¿qué es y cómo desarrollarla?](#)
- Martínez, C. M. (s.f). Evaluación financiera. Facultad de economía. Recuperado de <https://docplayer.es/8936453-Facultad-de-economia-claudia-montserrat-martinez-stone-capitulo-iv-evaluacion-financiera.html>
- Milgrom, P. R., y Roberts, J. (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa* (No. 658/M64eE). Barcelona: Ariel.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2013). Generación de modelos de negocio. España: Deusto. Recuperado de <http://docplayer.es/153769123-Generacion-de-modelos-de-negocio.html>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., y Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*.
- Sonderegger, P. (2020). Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo. *Revista abierta de informática Aplicada*, 4. Recuperado de <http://portalrevisciencia.uai.edu.ar/ojs/index.php/RAIA/article/view/8>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (1992). *Fundamentals of Financial Management*. Prentice Hall.
- Vargas, R. (2007). Estado de flujo de efectivo. *Inter sedes*. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/880/941>
- Zhujiworld. (2022). Estadísticas mundiales 2022.. Recuperado de <https://es.zhujiworld.com/co/1945756-funza/>

