



FUERZAS BÁSICAS F.C

TRABAJO DE GRADO

CREACIÓN DE EMPRESAS

Responsables:

Brayan Camilo Rojas Martinez

Asesor:

Gonzalo Florián Velásquez

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación

Bogotá D.C.

Octubre 2022

TABLA DE CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN</u>	
<u>NOMBRE</u>	4
<u>LOGOTIPO</u>	5
<u>SLOGAN</u>	6
<u>FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA</u>	7
<u>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</u>	8
<u>CAPITULO I: PROPOSICIONES DE VALOR</u>	9
<u>CAPITULO II: SEGMENTOS DE MERCADO</u>	11
<u>CAPITULO III: CANALES</u>	12
<u>CAPITULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES</u>	13
<u>CAPITULO V: INGRESOS</u>	13
<u>CAPITULO VI: ASOCIACIONES CLAVES</u>	14
<u>CAPITULO VII: RECURSOS CLAVES</u>	15
<u>CAPITULO VIII: ACTIVIDADES CLAVES</u>	16
<u>CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS</u>	16
<u>CAPITULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA</u>	17
<u>LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO</u>	18
<u>REFERENCIAS</u>	19



INTRODUCCIÓN

Nuestra filosofía como club “Fuerzas básicas F.C” está basada sobre un principio fundamental como es la “Escuela Educativa” en todo el sentido de la palabra. Nuestro interés es ayudar mediante la actividad lúdica y deportiva a la formación integral del alumno en valores importantes como la honestidad, la responsabilidad, el esfuerzo, la disciplina y la superación de sus propias limitaciones.

En nuestro Club Fitness queremos que el usuario se instruya en la práctica de 3 maravillosos deportes (Natación, Taekwondo y Fútbol) pero también pretendemos brindarle un espacio (tiempo y lugar) donde se integre con nuevos compañeros, interaccionar socialmente y aprenda a desarrollar valores como la amistad, el respeto hacia los demás, la ayuda al compañero y el trabajo en equipo, aprendiendo que aunque no todos somos iguales podemos unir esfuerzos y alcanzar objetivos en común utilizando este deporte como medio para desarrollar el perfil de un buen ser humano y al mismo tiempo un excelente jugador de fútbol.

El perfil del alumno del Club Fitness “Fuerzas Básicas”, será aquel que sea responsable en todos los campos en que se desempeñe (casa, colegio, escuela de fútbol, Trabajo etc.) que tome decisiones que afecten de una manera positiva al grupo con el que convive, que supere mediante el esfuerzo y la autodisciplina sus dificultades tanto en el deporte como en la vida; que demuestre interés y empeño en las tareas por muy difíciles que sean, que disfrute y se alegre en la victorias pero que también acepte y aprenda de las derrotas.

En el proyecto deportivo también queremos involucrar a los padres de familia, para que orienten a sus hijos hacia el sano aprovechamiento del tiempo libre practicando



el fútbol, acompañándolo y brindándole su apoyo constantemente, siendo testigo del esfuerzo y empeño que hace para crecer como jugador y como persona.

Actualmente las malas influencias y los vicios de nuestra sociedad (droga, tabaco, alcohol, etc.) nos rodean constantemente; es por esto por lo que uno de los objetivos fundamentales de nuestra escuela de fútbol es alejar a nuestros niños y jóvenes de estos males y así incidir de manera positiva en la calidad humana que conforma nuestra comunidad.

NOMBRE Club Fitness Fuerzas Básicas F.C

LOGOTIPO

El color azul fue escogido ya que en marketing se asocia a la comunicación, y en psicología está asociado a confianza, honestidad e inteligencia. El toro representa fuerza y fortaleza, ya que nuestro club se denomina “Fuerzas Básicas” La representación de la fuerza y la búsqueda de resultados estará representado por el toro, El libro con la manzana asociado a la educación de calidad que se desea brindar.



SLOGAN

Nuestro slogan es una frase dicha por el psicólogo suizo Jean Piaget, tomamos esta frase como slogan ya que por lo general nadie se marca un objetivo de aprendizaje al iniciar un juego, todo surge de una manera natural y espontánea, sin embargo, gracias a los juegos adquirimos y desarrollamos habilidades.

“No se juega para aprender, pero se aprende porque se juega”



MISIÓN

El club deportivo Fuerzas Básicas tiene como misión contribuir a la educación de los niños y en su instrucción integral, a través del fútbol mediante una planificación actual, dinámica y atractiva, que nos permita la experiencia constante de los valores humanos, así como principios de orden, disciplina y solidaridad, buscando siempre el crecimiento de sus competencias cognoscitivas y motrices, para hacer un uso adecuado de sus habilidades y lograr la superación de sus propias demarcaciones.

VISIÓN

El club deportivo Fuerzas Básicas proyecta en el 2025 ser una escuela líder con reconocimiento a nivel distrital y nacional en el fútbol base, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes, gracias a la atención, servicios, profesionalismo y capacitación permanente de nuestros trabajadores

El fin de la escuela es llegar a tener entre 120 y 130 niños en total, los cuales se impartirán en grupos de 15 y 18 niños. Los grupos se formarán de acuerdo con las categorías que plantea la liga de fútbol de Bogotá, sin perder la orientación de los ciclos de aprendizaje que se plantean.



FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA

El cimiento humanista está fundamentado en Santo Tomás de Aquino, donde se busca la referencia hacia los valores, la ética, responsabilidad, compromiso y lealtad. El club de desarrollo Fitness tiene como objetivo que a través de la práctica de 3 diferentes deportes (Natación, Taekwondo y fútbol) se proporcione, fomente y genere hacia los niños y jóvenes valores sociales como el respeto, amistad, trabajo en equipo, justicia entre otros, la creatividad, el juego limpio, Según Arnold (1986) “consideran que la libertad puede estar representada por el derecho a escoger o rechazar un deporte en particular; seleccionar la posibilidad de jugar conlleva estar de acuerdo, o el deber de efectuar con los reglamentos de la competición” el conocimiento de sí mismo, la constancia con los otros son elementos primordiales para lograr una comunidad que se ayuda entre sí a la enseñanza como personas con una buena ética y moral, ya que a través del juego se inculcan el cumplimiento de reglas y el saber situarse en el contexto de juego en el que se encuentra, además de buscar progresar cada una de sus técnicas psicomotrices. Con esto es de suma importancia dirigir un equilibrio entre el saber ser y saber hacer de cada individuo, cooperando así, no solo al desenvolvimiento de sus capacidades físicas, sino también a la instrucción integral, para que, de esta forma, el ser como miembro primario de la sociedad aporte y contribuya a su progreso, impidiendo todo tipo de comportamiento no ético o moral en cualquier disciplina deportiva.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados, según Philip Kotler (2008) es el diseño, la obtención el análisis y la presentación sistemática de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica de las empresas tendrán en cuenta nuestra población objetivo, que son niños de 7 años hasta adultos de 60 años con condiciones que se establecerán más adelante.

Bautista, et al. (2016) afirma que la implementación de programas en actividad física y deporte en niños, no solo lo hace mejorar su condición física, sino también su parte



cognitiva (p.12): por lo tanto, nuestro servicio contribuirá a que cada vez más niños adopten hábitos de vida saludable y estos sean adultos sanos.

Por otro lado, la OMS (2002) , en un estudio afirma que el sedentarismo en niños y jóvenes es del 81%, por lo tanto, hay muchos niños y jóvenes que requieren del espacio y del entrenamiento que se ofrecerá en nuestra empresa y así, combatir el sedentarismo.

Por último, según el Instituto Distrital de recreación y deporte (IDRD,2016), el 80% de población adulta en Bogotá practica un deporte, siendo esta cifra la más alta del país, dando así oportunidad de atraer una gran cantidad de adultos que practiquen deporte y mejoren su salud.

Mediante un análisis se determinaron los competidores que están ofreciendo servicios similares a lo que se busca, sin embargo, ninguno con la ideología parecida a nuestro club:

Dinhos:

La escuela de formación deportiva “Dinhos” es una alternativa y el inicio de un proceso formativo y estructural en niños, niñas y adolescentes donde se pretende apuntar a necesidades sociales y culturales, promoviendo mediante la práctica del fútbol aspectos físicos, motrices y cognitivos.

D	O	F	A
Deficiencia de infraestructura, incertidumbre en aspectos de talento humano.	Ubicación estratégica Convenios con instituciones	Imagen y experiencia institucional. Suministros y equipos suficientes	Mantiene precios fluctuantes.

C.E.I.F:



el primer proyecto educativo para el deporte del país. Ubicado en la sede principal de nuestro equipo profesional, Con este proyecto Fortaleza brinda a los deportistas la oportunidad de configurar sus horarios de estudio con base en sus entrenamientos para que no se vean forzados a elegir entre dos caminos que para nosotros deben estar relacionados; el deporte y la academia

D	O	F	A
Personal no adecuado, Costos mayores que la competencia.	Demanda creciente. Fuerte financieramente.	Entrenamiento especializado. Métodos concretos	Ambiente dentro del club. Presión por resultados.

SMASH:

D	O	F	A
La mayoría de las personas son jóvenes, con baja experiencia laboral. No invierten en publicidad.	Tienen estrategias para incentivar a los niños. Cuentan con un buen espacio físico.	Jugadores dedicados, humildes y responsables. Tienen una base estable	Poco reconocimiento de su labor. Las personas desconfían de sus resultados.

Entrenamiento personalizado para niños, jóvenes y adultos, por medio del fútbol, cuentan con espacio y personal altamente calificado, sin embargo, sólo abarcan un deporte, el fútbol.

GON PRO:



Entrenamiento de atletas de alto rendimiento, cuentan con escenarios, tecnologías y personal altamente calificado, sin embargo, sólo abarcan deportistas, y se deja a un lado personas que no lo son.

D	O	F	A
Nicho de mercado reducido. Sus procesos son tardados. Falta de organización.	Precios muy variables, se adaptan dependiendo la situación. No llevan un control de sus deportistas.	Capturan la tendencia de moda en salud y vida sana. Tipos de actividad física muy específicos, podrían ser más variables.	Falta de continuidad en la mayoría de los procesos. Nuevos competidores.

Solución a las problemáticas detectadas.

Según el análisis realizado para cada competidor en cuanto a su matriz D.O.F.A. Se pueden detectar ciertos factores a atacar en cuanto a estos clubes o entidades que están realizando un servicio similar al que ofrecemos.

Como primera medida se habla de manera regular en cuanto a la falta de resultados, continuidad y deserción de varios procesos deportivos que inician varios de los competidores, además todos ellos se enfocan únicamente en entrenar una disciplina deportiva, nosotros creamos un complemento mediante otras disciplinas deportivas para atacar las siempre deficiencias motrices que puede presentar un usuario y que serán mucho más fácil de desarrollar de manera natural mediante estas disciplinas.

Además de ello en materia económica, varios de nuestros competidores fluctúan en cuanto a sus costos, constantemente están cambiando sus precios, cosa que generalmente es perjudicial con el cliente, pretendemos hacer una tarifa lo suficientemente acorde para lo ofrecido y que además su alza no tenga que verse afectada constantemente.



CAPÍTULO I: PROPOSICIONES DE VALOR

Según Vásquez (2002) el término de proposición de valor hace referencia a la respuesta estratégica que se ha escogido ofrecer y que será la que fijará el producto – servicio en la mente del cliente y representará los motivos por los cuales está dispuesto a pagar un más alto valor. El juego de la planeación actual es distinguirse de la competencia, de tal forma que se pueda crear un valor único para el cliente. Proposición de valor son las articulaciones concretas de los beneficios que se propone entregar al cliente por medio de las ofertas de la empresa.

El club Fitness es una alternativa y el inicio de un proceso formativo y estructural en niños, niñas y adolescentes, donde se pretende apuntar a necesidades sociales y culturales, promoviendo mediante la práctica de 3 deportes, factores físicos, motrices y cognitivos. Y a su vez una alternativa saludable a las poblaciones adultas que ven en el fútbol una forma perfecta de hacer ejercicio y mantener un estado físico activo sin necesidad de ir a un gimnasio.

Se buscará impartir una enseñanza global que incluya no solamente la práctica y el aprendizaje de su deporte si no que complementa a nivel educativo la escuela, puesto que entendemos que los valores que forman parte de una correcta educación deportiva (sentido de pertenencia, compañerismo, puntualidad, compromiso, solidaridad, sacrificio, disciplina, respeto hacia los compañeros, adversarios) le serán útiles en cualquier actividad que desarrollen en el futuro ya sea de índole deportivo o laboral y que complementa y ayude a los niños y jóvenes deportistas en su formación como seres integrales.

Este concepto de negocio emerge con la finalidad de proveer salud y bienestar tanto físico como emocional e impactar la vida de la población y la cultura del fútbol Bogotano. Es ahí donde Clairborne, L.P (2004) expone. La proposición de valor completa en la que se integran elementos emotivos y racionales, que es creada y gestionada durante la experiencia total del cliente. El valor agregado se basará en la innovación de la



combinación de 3 diferentes disciplinas deportivas que permitirán el desarrollo de sus capacidades de manera más rápida y transitoria, a su vez la implementación de tecnología aplicada en cada disciplina, en su espacio físico y en la calidad de personal capacitado para brindar calidad a sus clientes.

Se pretende generar un cobro único mensual correspondiente a los niveles de aprendizaje.

Tipo de propuesta de valor

Novedad

Puesto que se pretende realizar una metodología de entrenamiento única, donde se combina 3 diferentes disciplinas que llevaran a un desarrollo más amplio e integral al deportista que lo practica, con el objetivo de encontrar mejores y más rápidos resultados

NIVELES DE APRENDIZAJE

1. PRIMER CICLO 6-7-8 AÑOS
2. SEGUNDO CICLO 9-10-11 AÑOS
3. TERCERCICLO 12-13-14 AÑOS
4. CUARTO CICLO 15-16-17 AÑOS

OBJETIVOS POR CICLO DE APRENDIZAJE

1. Ayudar al alumno a descubrir sus potencialidades motrices mediante la práctica de 3 disciplinas deportivas orientadas al fútbol.
2. Facilitar en el alumno un buen desarrollo de sus capacidades coordinativas y físico – atléticas fortaleciendo de esta manera su organismo.



3. Adquirir autodisciplina y responsabilidad por el cumplimiento de horarios, normas de la escuela, conocimiento y respeto por las reglas de este deporte.
4. Estimular en el alumno por medio de las prácticas la integración, el respeto y la aceptación de otras personas respetando sus creencias, razas e ideales.
5. Contribuir por medio de estos deportes a la formación de un buen jugador de fútbol, pero al mismo tiempo la formación de un buen ser humano.
6. Fomentar en el niño la formación de buenos hábitos por la higiene y la salud física y mental.
7. Estimular en los alumnos la práctica del deporte como un medio para alejarlo de los vicios y las drogas y al mismo tiempo orientarlo a la sana utilización de su tiempo libre.

CAPÍTULO II: SEGMENTOS DE MERCADO

Como empresa se busca sustentar e impactar el mercado basado en el modelo de Thompson (2005) el cual lo define como “el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización”. (p.1)

Segmentación geográfica

El programa de Club “Fuerzas Básicas” tendrá una cobertura sobre todas las zonas de la capital y principalmente la zona norte por la cercanía a las instalaciones de la sede (Cra 21 #137) donde se realizan los entrenamientos, partidos, reuniones y conferencias relacionadas con el desarrollo del plan de la escuela.



El club se situará principalmente en la Zona Norte de Bogotá (Usaquén) teniendo como sede principal el Parque Alcalá. centrándonos en los estratos 4 en adelante.



Cra. 21 # 137, Bogotá

Segmentación demográfica

Se maneja una segmentación por edades, es creada y llevada principalmente al mercado para personas o deportistas que abarquen o comprendan las edades entre los 6 y hasta los 50 años.

el niño al ser menor de edad será el usuario y sus padres los clientes generando así un mercado

Segmentación psicográfica

Los alumnos llegan a nuestro club pensando en cumplir una serie de metas u objetivos los cuales están basados en el enfoque del entrenamiento a practicar en donde se potencializa sus capacidades al máximo generando una adherencia al ejercicio por ejemplo en los niños o jóvenes que apenas empiezan por este proceso como también generando un mayor nivel a los deportistas de alto rendimiento.

Segmentación conductual



La empresa tiene como propósito satisfacer todas las necesidades de los alumnos deportistas, esto para ayudar y contribuir a una salud mental, física y cognitiva en cada una de las personas en busca de potencializar cada una de las capacidades desde una mirada de iniciación para los niños. buscan diversión y juego y de alto rendimiento para los que llevan ya un proceso teniendo en cuenta el enfoque que deseen. Se tendrá un segmento de mercado y se ofrecerá una forma de entrenar el fútbol de manera distinta basado fundamentalmente en el desarrollo motor de 3 deportes como lo son la natación, el taekwondo y fútbol dependiendo las directrices del profesor.

Tipo de segmento de mercado

Nicho de mercado

Ya que se genera un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado, puesto que se realizará una ideología de entrenamiento enfocada a deportistas con características exigentes y capacidades más profesionales

CAPÍTULO III: CANALES

Los canales de distribución son los medios empleados para la comercialización, venta y entrega de productos que cada empresa tiene a su disposición, así como lo afirman: Gultinan, Gordon y Tomas. (1998) es una agrupación de participantes organizacionales que realizan todas las obligaciones necesarias para obtener que un producto de un vendedor llegue al comprador final. Mencionan que el sistema de partición se incluya a los participantes primarios (mayoristas o minoristas que toman la propiedad y el riesgo) y participantes especializados del cual (empresas transportadoras, agentes de carga, bodegas públicas, y comisionistas que comercializan y mueven el producto). (P.515)

En este sentido la empresa muestra un proceso estructurado para los clientes en beneficio de ellos mismos, y así generar una retroalimentación y un mayor optimismo de calidad del Club.



Fases del canal

Como podemos comunicarnos, vender y entregar los productos a los clientes ¿Cómo llevar el producto/servicio al cliente?, se prevé una estrategia directa de información donde el marketing por medio de la web es el principal medio de difusión del proyecto el cual por medio de audiovisuales se permite entregar la información al cliente, sobre lo que se desea desarrollar con cada uno de los deportistas.

Percepción

Nuestra empresa maneja un canal indirecto al impactar en las redes sociales como Instagram y Facebook, con información del club y campañas de promoción donde nuestros clientes también tengan la manera de interactuar, en beneficio de ellos al establecer una comunicación con cada cliente, y de manera directa ya que es propio, creado y utilizado para obtener ganancias por una reducción de costos.

Evaluación

Durante el desarrollo y préstamo del servicio en la empresa se realizará una encuesta en la que se medirá el grado de satisfacción que tiene el cliente y así mismo mostrando las mejoras que nos otorgan desde el punto de vista del cliente, es claro resaltar que se realizarán dos una al comienzo y otra al final con el fin que al inicio nos muestran las expectativas y metas que tienen y al final hará saber si se cumplió.

Compra

El club acepta todas las modalidades de pago, Efectivo, Tarjetas crédito débito, medios electrónicos y pasarelas de pago

El cliente antes de iniciar el proceso se suscribe y cancela mínima el valor de 1 mes con un costo adicional de un seguro contra rehabilitación deportiva

Entrega



El servicio es prestado en el parque Alcalá Cra. 21 # 137 cada cliente tiene que asistir con ropa cómoda ya sea licra, pantaloneta y camiseta y su debida hidratación sin importar la modalidad del entreno

Post venta

Se manejan productos adicionales como hidratación o indumentarias deportivas

CAPÍTULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES

La relación con clientes es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta, esto se debe a que, así como Guadarrama, Enrique y Rosales, Elsa (2015) afirman: La gestión de la relación con los clientes es una de las fortalezas de la administración contemporánea. Conocer los gustos, necesidades, preferencias y capacidades de los clientes, obliga a desarrollar un sistema de comunicación que genere información para la toma de decisiones en beneficio de ambas partes. Este encuentro entre oferta y demanda ayudará a que los clientes no se sientan olvidados y se cubran sus expectativas de calidad. La satisfacción y la lealtad emergerá como valores decisivos para el logro de la rentabilidad deseada por la organización, (p.309)

La relación que se tiene con el cliente se hará de manera directa donde asistiremos a colegios y parques donde se les entregará un volante con la información sobre la empresa y dándoles el primer incentivo el cual consiste en que si asisten con el volante tendrá la primera sesión de entrenamiento gratis. Además, se busca que el usuario permanezca en continua comunicación bidireccional con nuestro club, logrando así que este tenga la confianza y fidelización con el club de tal manera que se motive y motive a más gente a ingresar y tomar nuestro servicio.

La calidad del servicio se ve reflejada en las distintas sesiones de entrenamiento, en donde se maneja la asistencia dedicada, favoreciendo así al cliente a que adquiera durante el proceso un vínculo más estrecho con el entrenador, y de esta manera, pueda verse beneficiado al obtener los resultados esperados. gracias al plan de entrenamiento



individualizado. Por otro lado, el Club no cierra las puertas a aquellos clientes interesados en clases grupales, tanto en preparación física, como deportiva (Natación, taekwondo y Futbol) .

Cabe resaltar que se ofrecerá combos familiares o de amigos donde si invitas a una persona que entrene contigo (dos) personas “referido” se te ofrece un descuento del 20% que será válido para redimir en el siguiente pago, además de esto por cada vez que cumpla su ciclo de entrenamiento se le proporciona un bono por fidelización y permanencia con la empresa para su continuidad dentro de la misma.

Se manejan dos tipos de publicidad, uno de ellos es la voz a voz donde por cada persona que lleve un referido automáticamente se le otorga un bono de descuento en su próxima mensualidad, otro de estos es por permanencia y fidelización con el club que se otorgan una cantidad de puntos al finalizar cada ciclo de entrenamiento y la acumulación de estos serán redimidos en la tienda del club, donde pueden adquirir gorras, camisetas y diferentes productos deportivos con el club.

Tipo de relación con los clientes

Asistencia personal

El club deportivo busca una relación muy personal con cada cliente, ya que se tiene como objetivo alcanzar resultados con cada cliente, donde se tiene una ficha técnica y un plan individualizado con cada usuario.

Cabe resaltar, que todas las primeras sesiones de entrenamiento serán gratis.

CAPÍTULO V: INGRESOS

Para nuestro club fuerzas básicas es verdaderamente importante tener un excelente desarrollo financiero de los ingresos de este, con el fin de tener una organización y poder saber que va a abarcar o para qué destino irá ese ingreso, (Herrera, 2015) afirma que



las fuentes de ingresos son directamente proporcionales a lo adquirido por la propuesta de valor sustentada al cliente y que este recibe de manera oportuna. Es por esto por lo que el club contempla todos los gastos preestablecidos en el cobro único mensual por la suscripción, el precio varía de acuerdo enfoque y requerimiento de cada uno de los usuarios o clientes.

Se ofrecerá un cobro de suscripción estándar con costo de \$185.000

Un cobro de entrenamiento Individualizado de \$100.000

Productos adicionales (Medias de fútbol, gorro de natación o suscripción a hidratación en todas las sesiones de entrenamiento y partidos) \$15.000

Uniformes por costo de \$100.000 (Incluirá un uniforme de entrenamiento, un uniforme de taekwondo, gorro de baño y gafas de natación)

Uniforme de competencia por \$100.000 (Incluirá uniforme de partidos y uniforme adicional de entrenamiento)

A su vez se pretende generar una app donde se realizarán entrenamientos virtuales buscando entrenar con elementos de casa sin generar un costo adicional al cobro preestablecido.

Promedio de ingresos mensuales:

#	SERVICIO	PRECIO	VENTAS	INGRESOS PROMEDIO
1	ENTRENAMIENTO ESTÁNDAR	185.000	26	4,810,000
2	ENTRENAMIENTO INDIVIDUALIZADO	100.000	7	700.000
3	UNIFORMES	100.000	3	300.000



4	PRODUCTOS ADICIONALES	15.000	13	195.000
TOTAL, INGRESOS			6,005,000	

Tabla 1: Promedio de facturación mensual.

Por otra parte, los ingresos promedio mensuales en el primer año es de \$6.005.000 y realizando una proyección de ingreso anual sería de \$60.005.000 por un total de 10 meses de operación.

MES	INGRESOS	EGRESOS	SALDO
Enero	0	0	0
Febrero	6,005,000	5,488.300	516,600
Marzo	6,190,000	5,488.300	701,700
Abril	6,375,000	5,488.300	886,700
Mayo	6,560,000	5,488.300	1,071,700
Junio	6,745,000	5,488.300	1,256,700
Julio	6,930,000	5,488.300	1,441,700
Agosto	7,115,00	5,488.300	1,626,700
Septiembre	7,300,000	5,488.300	1,811,700
Octubre	7,485,000	5,488.300	1,996,700
Noviembre	7,670,000	5,488.300	2,181,700



Diciembre	0	0	0
TOTAL		13,491,900	

Tabla 2. Proyección de Ventas en un año

TABLA DE PROYECCIÓN DE EGRESOS ANUAL

MES	NOMBRE DEL EGRESO	VALOR TOTAL
Febrero	Operación Mensual y crédito de inversión inicial	5,488.300
Marzo	Operación y Credito	5,488.300
Abril	Operación y Credito	5,488.300
Mayo	Operación y Credito	5,488.300
Junio	Operación y Credito	5,488.300
Julio	Operación y Crédito	5,488.300



Agosto	Operación y Crédito	5,488.300
Septiembre	Operación y Crédito	5,488.300
Octubre	Operación y Crédito	5,488.300
Noviembre	Operación y crédito	5,488.300
	TOTAL DEL EGRESO ANUAL	54.883.000

CAPÍTULO VI: ASOCIACIONES CLAVES

Estas asociaciones clave son un punto importante, puesto que por medio de estas se intenta generar una disminución del riesgo dentro del mercado y desarrollar recursos, de esta forma beneficiar a la empresa para alcanzar los objetivos establecidos (Osterwalder, 2014).

Tipo de asociaciones clave

Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras: (CenRED)

Una de las alianzas a las que tendrán derecho los usuarios de Club Fuerzas básicas durante su permanencia será el Centro de rehabilitación, entrenamiento y desempeño deportivo (CenRED), quienes serán los encargados de llevar los procesos de



recuperación de nuestros deportistas en caso de presentarse alguna lesión, por medio de ellos, podremos brindarle al usuario una atención oportuna, un servicio rápido, especializado y actualizado para que su recuperación sea segura y completa, Por medio de esta alianza, los usuarios podrán evidenciar el profesionalismo y la alta calidad, por lo que empiezan a recomendar esos servicios, y así, CenRED se da a conocer, con excelentes referencias.



Fuente: Obtenido de <http://cenred.com.co>

La asociación clave más importante es con el IDRD (Instituto de Recreación y Deporte), donde se realiza el préstamo de los escenarios deportivos como canchas de futbol y complejo acuático del salitre, con el fin de tener los espacios para cada uno de nuestros usuarios .

Fuente: www.bog.gov.co/idrd



IDRD



BOGOTÁ
HUMANA

La alianza de materiales es con DECATHOL empresa proveedora que nos ayuda con la implementación de materiales requeridos para los entrenamientos, Todos los recursos materiales serán de este proveedor, tiene la mejor calidad del mercado al precio más económico.



Nuestra última asociación clave es con Saeta, empresa encargada de toda la indumentaria deportiva.





TABLA DE ASOCIACIONES CLAVE

NOMBRE DE LA EMPRESA	QUÉ GANAN ELLOS	QUÉ GANA USTED COMO EMPRESA
SAETA	Se realiza un acuerdo en el cual se asegura la compra de 200 uniformes por año, además de la visualización de la marca en todo el club	La asociación se basa en el desarrollo de todo el recurso de uniformes deportivos
IDRD	Se realiza un acuerdo que incluye la utilización de los complejos deportivos del distrito, mediante el aseguramiento de	La utilización de espacios de primera calidad.



	pospago de todos los escenarios por año.	
CENRED	Se realiza un acuerdo en el cual se da un valor mensual de seguro por cada deportista matriculado en el club.	Tener asegurados a todos los deportistas del club a nivel físico.
DECATHLON	Se realiza un acuerdo de compra de utensilios deportivos mayor a 500 USD al año. además de la visualización de la marca en todo el club	La asociación se basa en el desarrollo de todo el material deportivo del club.

CAPÍTULO VII: RECURSOS CLAVES

Los recursos claves son aquellos que son fundamentales o decisivos en la empresa, estos recursos pueden ser a su vez críticos si falta en el mercado o se carece de ellos (Blázquez & Mondino, 2012), de esta manera se implementan unos medios los cuales son: recursos humanos, tecnológicos, físicos, intelectuales, económicos y demás. Por otra parte, los recursos claves son los elementos que son de vital importancia en la empresa y con los cuales deben ser bien manejados ya que esto le permitirá a la empresa tener un crecimiento en el ámbito del desarrollo e integridad.

Tipo de Recursos Clave

Recursos físicos: El Club se ubicará como sede principal en el parque Alcalá donde se adecuarán poco a poco las canchas o campos correspondientes a cada uno de los deportes ofrecidos. Esto para llevar a cabo sesiones de entrenamiento con un enfoque de alto rendimiento y con el mejor recurso posible.



ASPECTO	CARACTERÍSTICAS	PRECIO
Recursos Físicos	1 cancha de fútbol 1 Coliseo 1 Complejo Acuático	1,280,000
RECURSOS TECNICOS	20 balones de fútbol No.3 20 Balones de fútbol No. 4 15 Balones de fundamentación 15 Pelotas de espuma No.4 10 Balones medicinales 20 Estacas de metal 2 Juegos de petos 40 Conos reflectivos. 120 platillos de colores 15 Cuerdas de 2.50 mts de largo 15 Cuerdas de 2.00 mts de largo 30 Aros circulares 36 Pelotas de tenis 25 Raquetas en madera 30 Bastones en PVC 1 Inflador de balones Botiquín 3 Tulas en lona con capacidad para 20 balones cada una.	5.000.000
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Computador Equipo de Desarrollo web (Redes sociales y Desarrollo) Internet	500.000
	Total	6.780.000



Tabla 3: Recursos físicos.

Recursos intelectuales:

Se busca realizar capacitaciones y cursos certificados con un costo aproximado entre 50.000 y 80.000 a entrenadores o deportistas que quieran conocer más sobre el tema de entrenamiento personalizado y entrenamiento enfocado a los tres deportes específicos. esto para aportar al resto de la comunidad un espacio de aprendizaje y así mismo que los entrenadores del club tengan la posibilidad de vincularse en ellos para crecer en un entorno de aprendizaje constante para brindar el mejor servicio a nuestros clientes. Estas capacitaciones se pueden realizar de forma virtual o presencial de acuerdo con sus necesidades, buscando así una evolución de la empresa y el crecimiento potencial de cada uno de los procesos llevados por los entrenadores.

De igual forma se requiere de unas licencias específicas para los programas a utilizar en los computadores donde se llevarán a cabo los procesos y plataformas de entrenamientos de los usuarios. Cabe resaltar que el parque en el cual se realizarán los entrenamientos hace parte del instituto de recreación y deporte en donde se debe realizar procesos legales para el arriendo de dicho espacio para generar el aval correspondiente en horas específicas.

Talento Humano

CARGO	PERFIL	COSTO
3 ENTRENADORES	Profesionales en cultura Física, Deporte y Recreación, Con conocimientos amplios en las 3 Disciplinas Deportivas	1.000.000 cada uno (Con cumplimientos de Ley)
ADMINISTRADOR	Profesional en Administración de empresas o afines. Con certificada trayectoria en	1.000.000



	administración en el campo deportivo	
--	--------------------------------------	--

Tabla 3: Recursos humanos.

Recursos económicos:

El club tendrá 3 socios que darán el capital por partes iguales, para la puesta a funcionamiento de la empresa teniendo en cuenta lo siguiente:

ASPECTO	CARACTERÍSTICAS	PRECIO
RECURSOS FÍSICOS	1 cancha de fútbol 1 Coliseo 1 Complejo Acuático	1.280.000
RECURSOS HUMANOS	3 entrenadores Administrador	4.000.000
RECURSOS TECNICOS	Recursos de entrenamiento	5.000.000
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Desarrollo web	500.000
TOTAL	INVERSIÓN INICIAL	10.780.000

Tabla 4: Inversión inicial.

CAPÍTULO VIII: ACTIVIDADES CLAVES

Las actividades clave son unas de las más importantes y complejas de realizar, pero estas se diseñan con el fin de dar a conocer e impulsar nuestra empresa (Vázquez, Elorza y Pinzón, 2016), es por esto que se han diseñado distintos beneficios que el usuario puede ir adquiriendo durante su permanencia entendiendo así, que el Club busca satisfacer las necesidades de la población perteneciente al mismo, y para ello, ofrece distintas alternativas para brindarle una buena calidad de servicio al cliente, por medio de diferentes descuentos adaptados a su necesidad.



Por otro lado, para el Club es de suma importancia mantener una comunicación continua con el cliente, con el fin de atender a todas sus inquietudes y sugerencias, aportando positivamente en su proceso deportivo, de esta manera adaptando las sesiones de entrenamiento según su necesidad.

Tipo de actividades Clave

Solución de problemas: El Club busca una alta preparación y exigencia para cada uno de los usuarios es por esto por lo que al iniciar el proceso. Primero se hace una recopilación de datos necesarios del usuario para empezar a crear la base de datos, en segunda instancia se les hace una valoración con todas las medidas de seguridad para mirar en qué nivel llega y saber que se debe trabajar respecto a sus objetivos y a sus capacidades y empezar a llevar un seguimiento del crecimiento que va a tener dentro del Club.

En tercera medida se realiza un análisis de los resultados obtenidos en la etapa anterior y se empiezan a clasificar las debilidades y fortalezas que presenta el cliente, siguiente a este de cuartas vamos a determinar y diseñar su plan de entrenamiento, entre estos se encuentra el anaeróbico que consiste en realizar un actividad física de alta intensidad en un periodo de tiempo bajo y el aeróbico que requiere un esfuerzo prolongado estable con una baja intensidad, esta elección se da dependiendo el deporte y la capacidad del usuario. Así mismo se pueden trabajar dos periodos el primero es el de acondicionamiento y el segundo es el de la preparación física, Como último paso se realizarán pruebas y test al finalizar el mes para ver los logros y objetivos alcanzados.

En el primer ciclo (6-7-8 años) los objetivos que se persiguen principalmente son desarrollar en el niño sus habilidades motrices básicas, tales como: caminar, correr, saltar, lanzar, atajar, rodar, trepar, reptar, etc., de igual forma desarrollar conductas perceptivo motoras como: arriba, abajo, dentro, fuera, cerca, lejos, rápido, lento, largo, corto etc., también el desarrollo de su coordinación dinámica general por medio de los circuitos estacionarios y secuenciales. En la parte social se busca que el niño



comience a integrarse con nuevos amigos y que comparta en lo posible todas sus actividades recreativas.

En el segundo ciclo (9-10-11 años) los objetivos se encaminan a afianzar el desarrollo de su coordinación dinámica general, su flexibilidad y elasticidad muscular, se inicia el desarrollo de los fundamentos técnicos con todas las superficies de contacto del cuerpo mediante ejercicios diseñados por el profesor. En la parte psicológica se le da gran importancia a afianzar valores como el respeto, la honestidad, el sentido de superación y el compañerismo.

En el tercer ciclo (12-13-14 años) los objetivos están encaminados a mejorar la técnica de los fundamentos del fútbol, iniciar el desarrollo de las cualidades físicas, el conocimiento de las reglas básicas del deporte, aumentar el sentido del juego colectivo, desarrollar la socialización, el compañerismo y la seguridad en sí mismo aumentando su autoestima, reafirmar conceptos como la disciplina, la combatividad en el juego, la superación de sus limitaciones y la pertenencia a un grupo como su equipo de fútbol.

En el cuarto ciclo (15-16-17 años) los objetivos se centran en mejorar la técnica de los fundamentos del fútbol, el conocimiento de una estrategia como complemento de los fundamentos técnicos aplicados al juego y a desarrollar sus cualidades físicas.

En la parte psicológica se busca la mayor integración con sus compañeros, ayudar a la búsqueda de soluciones ante un problema e iniciar una buena orientación con respecto al cuidado de su cuerpo y al comportamiento respetuoso y responsable por el sexo opuesto.

Todas estas metas y logros serán evaluados en una serie de planillas diseñadas para cada categoría que nos ayudarán a tener un control más adecuado sobre los objetivos



perseguidos en cada etapa del proceso formativo de la escuela. Cabe resaltar que durante este primer año la escuela iniciará con el primer y segundo ciclo y a medida que los niños vayan creciendo se irán desarrollando los siguientes ciclos.

Metodología

En este aspecto la escuela de fútbol mantiene una línea orientada a la aplicación de un proceso previamente planeado y dirigido, hacia el desarrollo cognitivo y el desarrollo progresivo de la psicomotricidad del niño, el aprendizaje de los fundamentos técnicos, tácticos y la formación de valores éticos y morales que nos ayuden a la formación de un buen ser humano y un buen deportista.

La filosofía de la escuela también se basa, en la aplicación de los principios de “La Escuela Educativa” en la cual se busca brindar al niño un desarrollo integral de los aspectos cognitivos motrices, psicológicos y socio afectivos, involucrando a su familia desde el principio del proceso para que poco a poco adquiere una independencia que más adelante le permita enfrentarse por sí mismo a las diferentes situaciones que le plantea el juego y la propia vida; los métodos que se utilizaran principalmente son:

1.- Libertad de movimientos: donde el niño realiza una variedad ilimitada de movimientos con y sin la pelota, buscando apropiarse de una huella motriz que le servirá como base para el inicio al desarrollo de la técnica y de destrezas más complejas en el futuro.

2.- Seguimiento de patrones: Aquí el niño imita los movimientos realizados por un compañero o por el profesor de acuerdo a sus posibilidades.



3.- Solución de problemas: El niño deberá buscar alternativas junto con su profesor, para solucionar un problema creado en la práctica de algún movimiento o destreza.

4.- Asignación de tareas: Aquí el profesor deberá asignar tareas de refuerzo, para realizarlas en casa o en el colegio involucrando al profesor de educación física, con miras a mejorar o perfeccionar las habilidades motrices y los fundamentos técnicos del niño.

Evaluación y seguimiento

Los entrenadores realizarán durante el primer mes de trabajo, una evaluación del desarrollo de las habilidades motrices, las cualidades físicas y técnicas y el comportamiento socio afectivo del jugador en su nuevo grupo de trabajo. Para este fin se tiene diseñado una serie de planillas que le permiten al entrenador realizar un seguimiento más objetivo de los progresos y los aspectos a mejorar de cada jugador permitiendo de esta manera realizar la programación de acuerdo con las necesidades individuales de cada jugador y las generales del grupo.

Estas evaluaciones se realizan cada 3 meses, observando la evolución del alumno durante este periodo; así mismo el profesor debe presentar un informe general de su grupo semestral informando los objetivos alcanzados hasta el momento y de igual forma intensificar el trabajo en los alumnos que no han alcanzado aún las metas propuestas. De igual forma el profesor deberá entregar un informe individual a los padres de los niños, para que ellos se mantengan informados de cómo va su hijo en el proceso formativo.

Por otra parte, se le realizará a los niños una valoración antropométrica periódica para observar y analizar su crecimiento. De este análisis también se le entregará un reporte a los padres.



CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS

Esta estructura está compuesta por los costos fijos y variables del proyecto. Según Medina (2007) Los costos fijos son aquellos que como su nombre lo indica siempre están estipulados y no cambian con el transcurso del tiempo, así que estos siempre mantendrán un valor fijo, por otro lado, el costo variable, es aquel que dependiendo la necesidad tendrán una volatilidad en el negocio.

A su vez esta estructura está compuesta por:

Depreciación de activos: Es la reducción de valor de los productos en un tiempo estimando

Costo Variable unitario: Son costos variables dividido en costos fijos

Punto de equilibrio: Es la cantidad de servicios/productos que se necesitan para no tener ni ganancias ni pérdidas en la empresa

Tabla 5: Estructura de costos.

COSTOS FIJOS	6.801.667
COSTOS VARIABLES	4.050.000
COSTO VARIABLE UNITARIO	185.000
PUNTO DE EQUILIBRIO	22 deportistas
VALOR DE EQUILIBRIO	10.161.026



CAPITULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA

La Evaluación Financiera es un proceso financiero mediante el cual una vez conocida la inversión inicial (inversión requerida para que el proyecto entre en operación) y los beneficios netos esperados, tiene como propósito principal medir la rentabilidad de un proyecto de inversión. Mesa, J, (2010).

VPN: es la suma del valor presente de los flujos de efectivo individuales

TIR: La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

RI: Es el tiempo en el que se retornará la inversión prevista

Tabla 6: Evaluación financiera.

VPN	\$ 9.745.432
TIR	64,80 %
RI	12 MESES

Según lo anterior se prevé que se tenga una rentabilidad del 64.80% respecto a la inversión, y se recupere lo invertido en 12 meses, que hablando en datos monetarios la tasa interna de retorno nos permite una rentabilidad aproximada de 13.000.000 al año netos que permiten seguir invirtiendo en el proyecto para su desarrollo.

Punto de equilibrio

PE = Costos Fijos / (Precio de Venta – Costo de venta)

Es decir, se divide el costo fijo por la diferencia entre el precio unitario y el costo variable unitario.



PE= 5,488.300/ (185.000 – 170.000)

PE=5,488.300/ 15.000

PE=21,9

Este dato nos permite interpretar que se necesitan 21,9 suscripciones por categorías al mes para poder suplir los costos operativos del proyecto, que en valor monetario lo que nos define un alcance aproximado de los 5 millones.

Lienco

<p>Asociaciones claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Clubes deportivos Centros de rehabilitación deportiva IDRD 	<p>Actividades Claves</p> <p>Espacio determinado para procesos de aprendizaje y desempeño en las capacidades del cliente.</p>  <p>Recursos claves</p> <p>Body performance cuenta con recursos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fisicos Intelectuales Humanos Económicos 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Body performance como empresa busca favorecer al factor económico de las familias para un óptimo desarrollo de los entrenamientos.</p>  <p>Se ofrece un servicio diferenciado que ataja todas sus necesidades en el ámbito de entrenamientos personalizados funcionales y enfocados al deporte de su preferencia entre el fútbol, baloncesto y fútbol sala.</p>	<p>Relación clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Fidelización Fidelización Asistencia personalizada Alternativos de entrenamiento  <p>Canales:</p> <p>Los canales de comunicación por medio de redes sociales (Facebook, Instagram)</p> 	<p>Segmentos de mercado</p> <p>Body performance tendrá su sede principal en el puepco Villa Luz ubicado en la zona 14 sucesión de Bogotá, donde los deportistas se clasificarán en categorías infantil, juvenil y adulto joven de ambos sexos</p> 																																																
<p>Estructura de costos:</p> <table border="1"> <tr> <td>COSTO FIJO</td> <td>\$6.000.000</td> </tr> <tr> <td>COSTO VARIABLE</td> <td>\$4.000.000</td> </tr> <tr> <td>COSTO VARIABLE UNIDAD</td> <td>4.000.000</td> </tr> <tr> <td>PUNTO DE EQUILIBRIO</td> <td>41.1 DEPORTISTAS</td> </tr> <tr> <td>VALOR DE EQUILIBRIO</td> <td>5.100.000.000</td> </tr> </table>	COSTO FIJO	\$6.000.000	COSTO VARIABLE	\$4.000.000	COSTO VARIABLE UNIDAD	4.000.000	PUNTO DE EQUILIBRIO	41.1 DEPORTISTAS	VALOR DE EQUILIBRIO	5.100.000.000	<p>Evaluación Financiera</p> <p>TIR: 64,80%</p> <p>VPN: \$9.745.432</p> <p>RI: 12 meses</p>	<p>Flujo de ingresos:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>COD</th> <th>PRODUCTO/SERVICIO</th> <th>PRECIO PBO</th> <th>VENTAS</th> <th>INGRESOS PRO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>ENTRENAMIENTO MINI</td> <td>\$250.000</td> <td>15</td> <td>\$3.750.000</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>ENTRENAMIENTO ESTANDAR</td> <td>\$360.000</td> <td>10</td> <td>\$3.600.000</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>ENTRENAMIENTO PREMIUM</td> <td>\$480.000</td> <td>5</td> <td>\$2.400.000</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>ENTRENAMIENTO VIRTUAL</td> <td>\$45.000</td> <td>20</td> <td>\$900.000</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>CLASES GRUPALES</td> <td>\$40.000</td> <td>30</td> <td>\$1.200.000</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>UNIFORMES</td> <td>\$80.000</td> <td>5</td> <td>\$400.000</td> </tr> <tr> <td colspan="4">TOTAL INGRESOS</td> <td>\$12.250.000</td> </tr> </tbody> </table>	COD	PRODUCTO/SERVICIO	PRECIO PBO	VENTAS	INGRESOS PRO	1	ENTRENAMIENTO MINI	\$250.000	15	\$3.750.000	2	ENTRENAMIENTO ESTANDAR	\$360.000	10	\$3.600.000	3	ENTRENAMIENTO PREMIUM	\$480.000	5	\$2.400.000	4	ENTRENAMIENTO VIRTUAL	\$45.000	20	\$900.000	5	CLASES GRUPALES	\$40.000	30	\$1.200.000	6	UNIFORMES	\$80.000	5	\$400.000	TOTAL INGRESOS				\$12.250.000
COSTO FIJO	\$6.000.000																																																			
COSTO VARIABLE	\$4.000.000																																																			
COSTO VARIABLE UNIDAD	4.000.000																																																			
PUNTO DE EQUILIBRIO	41.1 DEPORTISTAS																																																			
VALOR DE EQUILIBRIO	5.100.000.000																																																			
COD	PRODUCTO/SERVICIO	PRECIO PBO	VENTAS	INGRESOS PRO																																																
1	ENTRENAMIENTO MINI	\$250.000	15	\$3.750.000																																																
2	ENTRENAMIENTO ESTANDAR	\$360.000	10	\$3.600.000																																																
3	ENTRENAMIENTO PREMIUM	\$480.000	5	\$2.400.000																																																
4	ENTRENAMIENTO VIRTUAL	\$45.000	20	\$900.000																																																
5	CLASES GRUPALES	\$40.000	30	\$1.200.000																																																
6	UNIFORMES	\$80.000	5	\$400.000																																																
TOTAL INGRESOS				\$12.250.000																																																



REFERENCIAS

- Blázquez, M., & Mondino, A. (2012). Recursos organizacionales: Concepto, clasificación e indicadores. Instituto de Administración Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Córdoba, 1, VII.
- Clairborne, L. P. (2004). Marketing de experiencias. San José, Costa Rica: Financial Times.
- EVERTSON, CM y GREEN, J.L. (1989). La observación como indagación y como método. La investigación de la enseñanza 1. Métodos cualitativos y de observación, Madrid: Paidós-MEC, 1989, 303-421.
- Ferreira- Herrera, D.C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo & desarrollo, 23(107).
- Guadarrama Tavera, E.. & Rosales Estrada, E.M. (2015), Marketing relacional: valor. satisfacción. lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica.
- Guiltinan, Joseph; Gordon, Paul y Thomas, Madden. (2003). Gerencia de marketing. Estrategias y programas. Mc Graw-Hill. Bogotá.
- Lee, M. (1990). Conducta y actitudes relacionadas con el juego limpio en el deporte. Papeles del Psicólogo, 46(9).
- Medina, J., & Noguera, M. Á. D. (1999). Metodología de entrenamiento de observadores para investigaciones sobre Educación Física y Deporte en las que se utilice como método la observación. European journal of human movement, (5), 69-86.
- Medina, R. A. R. (2007). SISTEMAS DE COSTOS Un proceso para su implementación. Universidad Nacional de Colombia.
- MESA. J. (2010). Evaluación financiera de proyectos, Ecoe Ediciones.
- Osterwalder, A. (2014). Canvas de modelo de negocios (lienzo de modelo de negocios) bmc (business model canvas). Recuperado a partir de http://hwww.innovacion.crisitesidefault/files/article/adjuntostherramientas_practicas_para_innovacion_1.
- Thompson, 1. (2005). La segmentación del mercado. Promonegocios. net.
- Vásquez Castro, O. (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. Estudios Gerenciales, 18(85), 41-66.



Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Investigación de mercados. *USA: Fundamentos de Marketing.*

IDRD, I. (2016). Instituto Distrital de Recreación y Deportes.

Organización mundial de la Salud, O. M. (2002). OMS. *Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco. Ginebra, 21.*

Final

ORIGINALITY REPORT



PRIMARY SOURCES

Porcentaje de similitud en turnitin.

