



TIJUANA CANOE & KAYAK CLUB

TRABAJO DE GRADO

CREACIÓN DE EMPRESAS

Responsables:

Pedro Real Arcadia

Jeniffer Jazmín Ayala Campaña

Asesor:

Gonzalo Florián Velásquez

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación
Bogotá D.C.
Agosto 2020

TABLA DE CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN</u>	3
<u>NOMBRE</u>	5
<u>LOGOTIPO</u>	5
<u>SLOGAN</u>	5
<u>FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA</u>	7
<u>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</u>	9
<u>CAPÍTULO I: PROPOSICIONES DE VALOR</u>	10
<u>CAPÍTULO II: SEGMENTOS DE MERCADO</u>	11
<u>CAPÍTULO III: CANALES</u>	13
<u>CAPÍTULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES</u>	16
<u>CAPÍTULO V: INGRESOS</u>	17
<u>CAPÍTULO VI: RECURSOS CLAVES</u>	24
<u>CAPÍTULO VII: ASOCIACIONES CLAVES</u>	30
<u>CAPÍTULO VIII: ACTIVIDADES CLAVES</u>	32
<u>CAPÍTULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS</u>	36
<u>0CAPÍTULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA</u>	40
<u>LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO</u>	43
<u>REFERENCIAS</u>	45

INTRODUCCIÓN

Hace ocho años, en el 2012 en Tijuana, Baja California, México, un joven de 14 años formaba parte de la reserva del equipo estatal de B.C. (Baja California), en la disciplina de canotaje. Todas las tardes al salir de la escuela, el joven iba a entrenar. La sesión consistía en una hora y media en el agua remando y, el resto de tiempo, en entrenamiento físico (acondicionamiento físico y perfeccionamiento de la técnica).

El lago donde él remaba está dentro de un parque, el cual está rodeado de varias escuelas. Muchos estudiantes al terminar las clases iban al parque con sus amigos o con sus familiares.

Cuando el joven entraba a remar y pasaba cerca de las orillas del lago, la gente preguntaba: -¿cuánto cobran por subirse a esas “lanchitas”?, el joven sólo respondía -¡pregunta en la casa de botes o al entrenador!”

Pasa el tiempo, el joven sale de la escuela de canotaje tras haber durado 4 años, entra a la universidad a la licenciatura de Actividad Física y Deporte como es conocida en México o licenciatura en Cultura Física, Deporte y Recreación como se conoce aquí en Colombia.

La escuela cierra las puertas debido a cambios administrativos, el gobierno retira el apoyo al deporte, abandonando las instalaciones recién construidas y equipadas. El personal es despedido y le cortan las alas muchos niños que algún día soñaron en competir a nivel nacional e internacional.

Es ahí cuando el entrenador despedido y el joven que una vez llegó a remar y formar parte de la escuela, se juntan y reabren puertas, emprendiendo un nuevo negocio, haciendo la escuela privada, donde cualquier persona puede practicar la disciplina de una forma recreativa o competitiva si tienen la edad necesaria para entrar a categorías.

Ahora bien, para efectos del presente texto resulta importante conocer qué es el canotaje. Es un deporte acuático que se practica en aguas tranquilas, sobre una embarcación ligera, generalmente de fibra de vidrio o plástico.

De acuerdo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) México ocupa el primer lugar en obesidad infantil y el segundo en adultos (Senado de la República , 2017). Este problema desata un sinnúmero de enfermedades del corazón, accidentes cerebrovasculares y problemas renales. Es por ello que buscamos sacar a las personas del sedentarismo, prescribiendo actividad física y actividades recreativas, para mejorar su estilo de vida.

NOMBRE:

TIJUANA CANOE & KAYAK CLUB

La empresa recibe este nombre por la ciudad y las dos modalidades que hay dentro del deporte, sin olvidar que se pretende hacer que nuestros clientes se sientan parte de una familia.

LOGOTIPO:

Como se puede apreciar, las letras de la palabra “Tijuana” no están completamente de color negro, esto quiere reflejar que la ciudad está incompleta, le falta ser impulsada por este hermoso deporte.



SLOGAN:

“SI LO PUEDES SOÑAR, LO PUEDES LOGRAR”

El slogan que anteriormente se menciona, manifiesta lo siguiente; el atleta pone sus límites y hasta dónde quiere llegar. Solo falta soñarlo para poder llegar a la meta.

MISIÓN:

En Tijuana CANOE & KAYAK Club, queremos tener un impacto positivo en niños, adolescentes y adultos que estén interesados en realizar actividad física y entrenar un deporte no tan conocido como lo es el canotaje, que deseen mejorar su estilo de vida, alcanzando un nivel de

vida óptimo mediante programas bien estructurados de acondicionamiento físico y alternando con la disciplina del canotaje en un ambiente agradable y con personal profesional y muy bien capacitado. Adicional a esto también brindar espacios y escenarios seguros, en donde nuestros clientes se sientan con la tranquilidad y certeza de que están en manos de profesionales.

VISIÓN

Para el año 2025 Tijuana CANOE & KAYAK Club sea reconocido por autoridades de salud y deporte como una de las mejores de la región, brindando una vida más saludable a nuestros miembros, así mismo tener convenio con instituciones de alto rendimiento para brindar un nivel más alto y reconocido a nivel estatal y nacional, con el fin de estar dentro de competencias estatales y nacionales.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan de negocio de una empresa de entrenamiento deportivo en canotaje, junto con acondicionamiento físico para niños y adolescentes, en donde priorizaremos entrenamientos de calidad, en un entorno adecuado para realizar dichos entrenamientos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las características, estructuras y estrategias de la empresa para la prestación de servicios determinados.
- Capacitar a nuestro personal con cursos de salvavidas, primeros auxilios, planificación de entrenamiento y atención al cliente, esto con el fin de otorgar mejor servicio a nuestros clientes.
- Elaborar planificaciones de entrenamiento personalizadas de acuerdo a las necesidades de nuestro cliente.

- Analizar los potenciales y características del mercado, para así tratar de estar a la vanguardia de nuevas cosas.

FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA

Tijuana CANOE & KAYAK Club recibirá a niños y adolescentes de 8 a 17 años que deseen entrenar y capacitarse con nosotros, sin importar su género, que esté interesada en aprender nuevas estrategias de entrenamiento, además, las prácticas están encaminadas en fomentar el trabajo en equipo, compromiso, respeto, valores, equidad y disciplina.

Los valores fundamentales de nuestra institución deportiva son:

- **Disciplina:** es la capacidad de realizar las cosas con perseverancia y de manera ordenada para tratar de obtener los resultados deseados, ya que este valor es de suma importancia, porque tarde o temprano la disciplina vence el talento.
- **Confianza:** este valor influye directamente en el cliente y entrenador, ya que la comunicación, puede generar un entorno más favorable para desarrollar diferentes trabajos, lo cual es fundamental para el trabajo en equipo.
- **Honestidad:** está denota en la sinceridad y para nosotros contar con un equipo de trabajo honesto, que deje las cosas claras desde el inicio es importante para seguir adelante.
- **Humildad:** es la clave del éxito, dado que en este punto se podrán ver puntos a favor o en contra de la empresa, ya que ayuda al crecimiento y al desarrollo del carácter humano, nosotros no trataremos de sentirnos superior, ni menor a otra empresa, simplemente trataremos de hacer nuestro trabajo lo mejor posible y tratando de dejar una buena referencia de nosotros.

- **Perseverancia:** trataremos de salir adelante y ser mejores cada día, para que los clientes se sientan satisfechos con el trabajo realizado, y así mismo ponerles el ejemplo de seguir perseverando a tratar de llegar a los objetivos que se propongan.

Estos valores son el ADN de nuestro equipo y buscamos transmitirlos a nuestros usuarios, formándose con carácter.

MARCO REFERENCIAL

El Congreso de la Unión (2020) menciona que “la estructura que hemos creado en esta empresa se respalda bajo la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en donde en su Artículo 38, *“se establecen las atribuciones de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en materia de Cultura Física y Deporte, en sus fracciones XXIII, XXIV y principalmente XXV, y también se señala la competencia que la SEP tiene en materia deportiva para promover, formular, normar, programar y ejecutar acciones que promuevan la educación física, y el deporte en sus distintas prioridades.”* (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Gaceta Parlamentaria de la Cámara de Diputados de los Estados Unidos Mexicanos, México, 29 de noviembre de 2006).

Algunas de las leyes de la federación (Ley General de Cultura Física y Deporte, 2018) hablan sobre fomentar el desarrollo de la actividad física, elevar el nivel de personas interesadas en realizar deporte, incentivar a tener una calidad de vida más saludable, en donde se empiezan a comprometer más a una buena alimentación y promover una actividad física, recreativa, así como también nos habla sobre promover las medidas preventivas para erradicar la obesidad, sobrepeso, sedentarismo y sobre todo garantizar que todas las personas sin distinción pueden encontrarse dentro de programas de desarrollo en cultura física y deporte.

De acuerdo con la Asociación de Emprendedores en México (ASEM), esta tiene como objetivo que las personas interesadas en hacer realidad un proyecto se haga bajo los trámites notariales necesarios para la apertura de dicho negocio (América economía, 2018).

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Si bien la disciplina de canotaje no tiene mucho auge en América Latina, varios atletas se han destacado en eventos mundiales. Lo anterior, demuestra que este deporte no cuenta aún con suficiente reconocimiento y hace falta difusión; una vez se haya dado este escenario puede ser aprovechado para generar más atletas.

Adentrándonos en el tema, nuestra institución es el único club privado que existe en la ciudad, dando a entender que no tenemos competencia directa, pero si indirecta, estas serían gimnasios, escuelas y unidades deportivas, sin embargo, tenemos el plus de que el canotaje es un deporte de agua, lo cual es una excelente actividad recreativa y competitiva.

La casa de botes se ubica a un lado del lago dentro del Parque de la Amistad por lo cual no se puede comprar el local. En el precio de la renta viene incluido el 50% del material, que son botes, chalecos y palas. La ubicación del establecimiento está en muy buena zona, ya que está rodeada de escuelas primarias, secundarias y bachilleratos, siendo estos nuestros clientes potenciales (niños y adolescentes).

Alrededor del parque transita mucha gente, debido a que esta ubicado sobre una avenida, esto es un gran punto a nuestro favor porque así podemos ubicar publicidad que sea llamativa y los transeúntes puedan enterarse que existe el Club. Además, a cinco minutos en carro está la línea de Otay para cruzar a Estados Unidos de América, lo cual favorece el comercio y abre otra opción de mercado.

CAPÍTULO I: PROPOSICIONES DE VALOR

De acuerdo con Peiró, *“la propuesta de valor es una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores por algo en concreto y así obtener el beneplácito del público. Se trata de destacar en que es mejor un negocio y cómo va a beneficiar eso a las personas que utilicen esos servicios o productos y no los de la competencia.”* (Peiró, 2018)

Para tener una propuesta de valor se deben tener en cuenta los siguientes puntos claves:

- **Novedad:** Tijuana CANOE & KAYAK Club, propone varios puntos de novedad dentro del mercado: el primero de ellos, sería que dentro de nuestra región no se encuentran más clubes de entrenamiento de canotaje, en donde cada cliente que forme parte de nuestro club tendrá entrenamientos de calidad y se llevarán a cabo informes de la evolución de nuestros clientes desde su inicio hasta que decidan finalizar.
- **Desempeño:** aparte de poder enseñar una actividad para la práctica deportiva de canotaje, ofrecemos una plantilla mensual de su desempeño dentro de su formación en el deporte de canotaje y su rendimiento deportivo.
- **Diseño:** los entrenadores y personas que estén dentro del proceso de nuestros clientes son personas capacitadas para poder planificar las sesiones de entrenamiento, evaluar su desempeño y llevar un control sobre todas las sesiones.
- **Precio:** el precio fue considerado dependiendo del estrato socio económico en el que nos encontramos rodeados, en donde vamos a promover nuestro servicio sin excluir ningún tipo de niño, tratando de que se sientan cómodos recibiendo nuestros servicios.

Servicios: Tijuana CANOE & KAYAK Club brinda entrenamientos para niños y adolescentes de 8 a 17 años. Se impartirán clases de canotaje, una vez que se haya seleccionado

una de las dos modalidades que la disciplina ofrece, complementando con actividades y ejercicios enfocados a fortalecer la técnica de una forma recreativa. La duración de la sesión es de 3 horas.

De acuerdo con un estudio realizado por el Senado de la República en 2017, México ocupa el primer lugar en obesidad infantil y es bien sabido que una de las dos mejores formas de atacar la obesidad es la actividad física. Para un niño de 8 a 12 años no resulta muy atractivo el correr alrededor de una pista de atletismo durante 30 minutos o hacer sesiones de crossfit durante una hora. Un niño a esa edad lo único que quiere es jugar y divertirse.

Es por ello por lo que el Club abre sus puertas para que los niños puedan aprender una disciplina de forma divertida, forjando carácter y los valores mencionados anteriormente. Dando la oportunidad a algunos niños de llegar a competir a nivel nacional e internacional.



[Fotografías de Pedro Real]. (Tijuana. 2018). Biblioteca personal. Baja California, México.

Competencia: el usuario tendrá diferentes categorías específicas (kayaks, kayak recreativo, canoa), en donde se decidirá en cuál de ellas entrarán y se contará con un programa de entrenamiento diseñado específicamente para la práctica de canotaje en la categoría designada y del mismo modo se combinarán diferentes entrenamientos de acondicionamiento físico que

ofreceremos para lograr un nivel óptimo de cada usuario. Además, se llevarán registros y evaluaciones para identificar sus cambios, procesos, técnicas y logros obtenidos.

CAPÍTULO II: SEGMENTOS DE MERCADO

Nuestros clientes potenciales son niños y/o adolescentes que quieran hacer algo diferente en su vida cotidiana, mejorar su composición corporal, ser más activos e incluso bajar de peso en el caso que se requiera.

Las ventajas más significativas serían formar niños y adolescentes con un estilo de vida mucho más saludable, distraerse al practicar un deporte diferente y a la vez divertido, alejándolos así de otro tipo de actividades no muy beneficiosas.

El segmento de mercado para Tijuana CANOE & KAYAK Club, será multilateral y segmentado para diferentes grupos de personas como niños y jóvenes.

A continuación, se muestra la segmentación de mercado de nuestros clientes potenciales:

Niños – adolescentes.

- Geográfica: niños y adolescentes que viven en Tijuana, B.C., México y San Diego, EE. UU
- Demográfica: edades de 8 a 17 años que estén cursando la primaria hasta el bachillerato, ambos géneros y estatus social sea clase media.
- Psicográfica: niños que les guste hacer actividades recreativas al aire libre, hiperactivos, que ya han probado otros deportes y que tengan ganas de trascender en la disciplina.
- Conductual: niños activos que casi no les guste hacer actividad física por alguna condición física, con interés de aprender cosas nuevas y que su estatus social sea clase media.

De acuerdo con una investigación realizada por la Secretaría de Salud del Estado en 2014 y de acuerdo con la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT), en Baja California, México la prevalencia del sobrepeso es del 35.4 % y de obesidad 39.5% dando un total de 74.9% . (ESTRATEGIA PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL SOBREPESO. OBESIDAD Y LA DIABETES EN BAJA CALIFORNIA , 2014)

Es por esto que nuestro segmento de mercado lo clasificamos diversificado, dado que solo es un grupo de personas con intereses o necesidades específicos, es decir, como para realizar dicho entrenamiento en una categoría diferente, para satisfacer las necesidades de la gente con nuevos mercados mediante la adquisición de otras corporaciones como lo es el acondicionamiento físico y la disciplina del canotaje. A través de empresas es que nosotros llegaremos a nuestros clientes, así como ir a escuelas y ofrecerles a los familiares nuestra propuesta en donde pueden entrenar los niños, aunque puede llegar a ser un grupo muy selecto al que le interese esta nueva modalidad, sabemos que de igual manera a la gente le gusta innovar y hacer cosas que no habían realizado antes.

En este caso el club se encuentra ubicado cerca del Centro de Alto Rendimiento (CAR) en donde se ofrece la modalidad de canotaje, pero es muy complicado poder entrar a este Centro, dado que ellos ya entrenan a un nivel competitivo. Entretanto, con nosotros tendrá la opción de poder entrenar desde la iniciación y de ser posible tratar de hacer conexiones con el CAR, para que en un futuro nuestra empresa se encuentre con el semillero.

CAPÍTULO III: CANALES

Teniendo en cuenta que en la actualidad las redes sociales generan un gran impacto y tienen un gran alcance si una empresa no se actualiza se hace obsoleta. Es por eso por lo que Tijuana

CANOE & KAYAK Club estará a la vanguardia y la forma de llevar nuestro servicio a nuestros clientes será a través de una buena propaganda y publicidad, haciendo detección de talentos deportivos en escuelas aledañas a nuestro club.

De acuerdo con lo anterior, usaremos dos tipos de canales físicos y móviles para poder alcanzar a la mayor cantidad de personas posible.

Canal de percepción:

Para elevar la percepción acerca de nuestros servicios vamos a exaltar lo que nos define y caracteriza, en este caso que somos un club deportivo con la disciplina de canotaje y a su vez se complementa con acondicionamiento físico. Es por ello por lo que nos especializamos en niños que quieran trascender en dicha disciplina. Para esto cuidaremos nuestro punto de contacto con nuestros clientes teniendo un buen vínculo para así fidelizarlos.

Asimismo, contaremos con diferentes canales de comunicación en donde nuestro nivel de respuesta será de un tiempo máximo de 24 horas, dentro de estos canales estará el chat en nuestra página web y nuestro correo electrónico. Mediante publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram, Whatsapp y Youtube), se contará con páginas propias de la empresa para brindar la información necesaria, como precios, capacitaciones, convenios, promociones, etc.

Canal de evaluación:


Nuestra empresa se basará de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Organización Internacional de la Normalización (ISO). Con la norma internacional ISO 9001-2015 Tijuana CANOE & KAYAK Club buscará certificar y apegarse a los criterios que debemos cumplir con el cliente como la puntualidad en la entrega del servicio, el cumplimiento de los compromisos

(el mismo debe estar asociado a lo que se pactó), cumplimiento en el tiempo del ciclo de trabajo y contar con personal calificado para la prestación de nuestros servicios.

La tabla 1 muestra la encuesta de satisfacción, la cual será entregada a nuestros clientes con el fin de corroborar que estamos prestando un buen servicio, allí bajo su criterio determinaran su conformidad o inconformidad con el mismo.

Tabla 1

Encuesta de satisfacción del servicio

Género: Edad:	SI	NO
1.- ¿Está conforme con el servicio?		
2.- ¿El servicio es bueno?		
3.- ¿Considera que existe una relación entre valor del servicio y la calidad de este?		
4.- ¿El club respeta los acuerdos y precios?		
5.- Seleccione cómo es su estancia en nuestro establecimiento  Muy malo Aceptable Muy bueno		

Canal de compra:

Se les dará cortesías gratuitas a los posibles clientes la cual estará compuesta por una sesión corta en donde se les hable de la disciplina, realicen un poco de ejercicios y entren un tiempo breve a remar. De igual forma se estarán realizando invitaciones a niños y adolescentes de las escuelas cercanas.

Canal de entrega:

El cliente probando de forma gratuita y recibiendo un buen trato por parte del personal haciéndolo sentir parte de la familia, querrá integrarse de inmediato y formar parte del club. En nuestras instalaciones los clientes podrán presentarse de manera presencial en el Parque de la Amistad ubicado en Blvd. Alberto Limon Padilla 600, Mesa de Otay, Tijuana B.C., en donde podrán conocer las instalaciones y formar parte de nuestro equipo. Un ejemplo podría ser que cuando deseen pagar el valor de la mensualidad del primer mes, si pagan cinco mensualidades por adelantado en la sexta tendrán un descuento del 50%.

Canal postventa:

Una vez concretada la venta no descuidaremos a nuestros clientes, estaremos pendientes de ellos de forma física y virtual. Mediante las redes sociales del Club tendremos un chat en donde tendrán soporte y servicio al cliente.

CAPÍTULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES

Esta relación se dará en primer momento mediante la publicidad brindada, ya sea por medio digital, de forma presencial, carteles y/o flyers. Una vez interesados los clientes en aprender a remar se les hará una invitación para que vayan a ver una clase o bien si es de su interés tomar una primera

clase muestra para así captar totalmente su atención. En caso de inscribirse dos familiares o más, se les otorgará un descuento del 20% en la segunda mensualidad.

Para captar nuevos clientes se repartirán volantes en todo el parque, de igual forma se pedirá permiso a las escuelas aledañas de nuestras instalaciones para que nos permitan el acceso y poder invitar a los niños y adolescentes a formar parte del club.

Con el fin de fortalecer nuestro impacto en redes sociales pagaremos publicidad para seguir llegando a nuevos clientes. Según el reporte anual de The Global State of Digital creado por Hootsuite y We Are Social en el 2019 el 52% de la población mundial utiliza redes sociales. (Adame, 2019). Estos datos evidencian la velocidad con la que avanza el mundo en la era digital por lo cual es de suma importancia tener una presencia sólida en redes sociales.

Así mismo, para fidelizar clientes se buscará tener una comunicación más estrecha, recibiendo un trato personalizado, ofreciéndole promociones y planes de fidelización para mantenerlos motivados concediendo precios especiales. Si en dado caso la empresa llega a tener un error, se aprovechará esa falla para reconquistar al cliente y que siga con nosotros. Es más rentable fidelizar a los clientes que estar buscando nuevos.

Al momento de abrir una empresa o negocio los clientes pueden llegar por curiosidad, así mismo, la empresa también puede estancarse a la hora de atraer más clientes. Cuando estemos en este punto pondremos ofertas para que los mismos clientes recomienden nuestro negocio con amigos o familiares y nosotros le otorgaremos uno de los beneficios anteriormente mencionados.

Utilizando todas las estrategias anteriores se espera estimular el punto de ventas de la empresa. Se pretende que con el buen manejo de redes sociales, promociones atractivas y regalos podemos lograr un aumento en la cantidad de nuestros clientes.

CAPÍTULO V: INGRESOS

Nuestro ingreso principal será el valor de la mensualidad; para fijar el precio de nuestra mensualidad nos basamos en nuestra competencia indirecta, ya que no tenemos directa como tal. Nuestra competencia son gimnasios convencionales y escuelas de alguna disciplina como lo es el TKD, fútbol, béisbol y danza. En los gimnasios los precios oscilan entre los 500 a 800 pesos mexicanos y en las escuelas de deportes de 600 a los 1,000 pesos mexicanos.

Alrededor de nuestro establecimiento se encuentran tres gimnasios y más de seis escuelas deportivas. En dichas escuelas se tienen que comprar uniformes haciendo que el pago inicial sea mucho más costoso.

En la tabla 2 se relaciona el servicio prestado por el Club, el precio de este y la franja de horarios en los cuales nuestros clientes podrán disfrutar de nuestros servicios.

Tabla 2

Información de servicio, precio y horarios

Servicio	Precio	Horarios
Clase de canotaje para niños y adolescentes	\$700	<u>Lunes – viernes</u> 8:00 a 9:30am (15 personas máx.) 9:30 a 11:00 am (15 personas máx.) 3:00 a 4:30 pm (15 personas máx.) 4:30 a 6:00 pm (15 personas máx.) <u>Sábado</u> 8:00 a 10:30 am (20 personas máx.)

De acuerdo con la tabla 3 en donde se especifican los gastos mensuales que tendrá el club, es con base en estos que se determinará el valor del precio del servicio prestado por mes.

Tabla 3

Gastos por mes

GASTOS POR MES	
Renta y equipo	\$3000
Nomina	\$ 15,000
Servicios (agua y luz)	\$ 500
Póliza de seguro	\$ 666
Kit de primero auxilios	\$ 200
Marketing y publicidad	\$ 780
Total	\$ 20,146
Nota: todos los valores se establecen en peso mexicano.	

Buscamos que los infantes trasciendan en el mundo del canotaje, es por eso por lo que al inicio los niños lo practican de una forma recreativa, al ir mejorando y si ellos lo desean se priorizan para llevar a cabo un proceso de preparación para competencias estatales y posteriormente nacional y/o internacional.

Ahora bien, una vez expuestos los gastos mensuales y el valor agregado de nuestros servicios, en la tabla 4 se realizó la proyección de los ingresos estimados, cabe aclarar que la misma se hace con el aumento gradual de la cantidad de niños de cuatro en cuatro.

Tabla 4

Ingresos estimados

Ingresos estimados			
Item/servicio	Cantidad clientes	Precio	Ingreso Total
Clase para niños	32	\$ 700	\$ 22.400
	36	\$ 700	\$ 25.200
	40	\$ 700	\$ 28.000
	44	\$ 700	\$ 30.800
	48	\$ 700	\$ 33.600
	52	\$ 700	\$ 36.400
	56	\$ 700	\$ 39.200
	60	\$ 700	\$ 42.000
Nota: todos los valores se establecen en peso mexicano.			

Una vez teniendo los ingresos y costos mensuales pasamos a proyectar en la tabla 6 nuestras ganancias anuales estimadas, discriminadas mes por mes donde se evidencia un flujo variable en la cantidad de nuestros clientes, teniendo en cuenta que cada temporada del año es un factor determinante para el mismo. Es importante resaltar que desde el segundo mes se hizo el aumento del 4% teniendo en cuenta el crecimiento de la industria.

Tabla 6

Ingresos anuales estimados - Año 1

Ganancias anuales estimadas						
	Número de Clientes x mes	Precio cliente	x	Ingreso total estimado	Costo total estimado	Ganancia
Enero	20	\$ 700,00		\$ 14.000	\$ 21.396,00	\$ (7.396,00)
Febrero	32	\$ 700,00		\$ 22.400	\$ 22.146,00	\$ 254,00

Marzo	35	\$ 700,00	\$ 24.500	\$ 22.333,50	\$ 2.166,50
Abril	40	\$ 700,00	\$ 28.000	\$ 22.646,00	\$ 5.354,00
Mayo	45	\$ 700,00	\$ 31.500	\$ 22.958,50	\$ 8.541,50
Junio	50	\$ 700,00	\$ 35.000	\$ 23.271,00	\$ 11.729,00
Julio	60	\$ 700,00	\$ 42.000	\$ 23.896,00	\$ 18.104,00
Agosto	30	\$ 700,00	\$ 21.000	\$ 22.021,00	\$ (1.021,00)
Septiembre	25	\$ 700,00	\$ 17.500	\$ 21.708,50	\$ (4.208,50)
Octubre	56	\$ 700,00	\$ 39.200	\$ 23.646,00	\$ 15.554,00
Noviembre	53	\$ 700,00	\$ 37.100	\$ 23.458,50	\$ 13.641,50
Diciembre	53	\$ 700,00	\$ 37.100	\$ 23.458,50	\$ 13.641,50
Total Año 1					\$ 76.360,50
Nota: todos los valores se establecen en peso mexicano.					

Para poder observar el crecimiento de nuestra empresa se realizó la comparación entre los ingresos anuales estimados del año 1 y los ingresos anuales estimados del segundo año en la cual se tomó en cuenta un aumento del 6% de inflación, así como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7.

Ingresos anuales estimados- Año 2

Ingresos anuales estimados			
	Número de Clientes x mes	Precio x cliente	Ingreso total estimado

Enero	30	\$ 742,00	\$ 22.260
Febrero	32	\$ 742,00	\$ 23.744
Marzo	35	\$ 742,00	\$ 25.970
Abril	40	\$ 742,00	\$ 29.680
Mayo	45	\$ 742,00	\$ 33.390
Junio	50	\$ 742,00	\$ 37.100
Julio	60	\$ 742,00	\$ 44.520
Agosto	55	\$ 742,00	\$ 40.810
Septiembre	55	\$ 742,00	\$ 40.810
Octubre	56	\$ 742,00	\$ 41.552
Noviembre	53	\$ 742,00	\$ 39.326
Diciembre	53	\$ 742,00	\$ 39.326
Total Año 2			\$ 418.488
Nota: todos los valores se establecen en peso mexicano.			

Finalmente, y como se evidencia en las estimaciones del año 1 y año 2, el flujo variable en la cantidad de nuestros clientes por mes está determinado por la época del año. Por ejemplo, en los dos primeros meses se mantiene estable el número de clientes, esto podría ser porque al ser una nueva empresa que ofrece una disciplina diferente la gente quiere conocer un poco más y decide ingresar.

En los siguientes tres meses se estima que nuestro número de clientes tienda a crecer debido a la publicidad “voz a voz” y esta dará como resultado un evidente crecimiento en los meses de junio y julio teniendo en cuenta que es temporada de vacaciones escolares y verano. Por los siguientes tres meses el flujo de clientes se mantendrá estable y la tendencia en el número de clientes se verá reducida para el mes de diciembre debido a que es temporada de invierno y épocas decembrinas.

CAPÍTULO VI: RECURSOS CLAVE

Los recursos clave son el conjunto de cosas necesarias para realizar el negocio, es decir, los aspectos más importantes para impulsar dicho negocio, como los activos estratégicos de la empresa; estas pueden ser físicas, recursos humanos, dinero, tecnología y/o material. Conforme vamos avanzando los recursos clave se pueden ubicar según el Modelo de Canvas en diferentes clasificaciones tales como:

Recursos físicos: aquí se deben incluir los recursos activos como los espacios y locaciones necesarios, ya sean bodegas, herramientas, maquinaria o vehículos, todos aquellos insumos necesarios para nuestra empresa, así como se puede observar en la tabla 8. Primero se hará la adquisición del lugar privado en donde debe de ser estratégico y accesible para el negocio, donde se realizarán los procedimientos administrativos.

Tabla 8.

Recursos físicos

RECURSO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
Renta de lago	1	La renta de este lago es para que nuestros deportistas puedan entrenar en las instalaciones adecuadas y así poder desarrollar las labores de manera adecuada.	\$1.800
Renta de bodega	1	Esta bodega será la casa de botes, es decir, en donde se guardarán los Kayaks y las Canoas, junto con todo el material necesario para utilizar en los entrenamientos.	\$1.200
Kayaks	8 embarcaciones: K1-3 K2-4 K4-1	Estos Kayaks con las herramientas para trabajar un tipo de remada, que ayudará al recorrido de los deportistas, en el caso de K1 (kayak para una persona), K2 (Dos personas), K4 (Cuatro personas)	\$26.000
Kayak recreativo	5 unidades	Esta embarcación solo se utiliza para un fin recreativo o iniciación.	\$12.500

RECURSO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
Canoa	8 embarcaciones: C1-3 C2-4 C4-1	Las canoas que utilizaremos ayudarán a nuestros deportistas y nuestros usuarios que puedan desempeñar todas las actividades propuestas. C1 (Canoa para 1 persona), C2 (Dos personas) y C4 (Cuatro personas)	\$20.000
Palas	30 palas en total 18 de kayak y 12 de canoa	Este material utilizado para poder remar.	\$9.500
Corcho	3	Es un soporte o cojín especial que va en la rodilla, éste sólo se utiliza para los que reman canoa.	\$700
Silbato	2	Para dar comandos auditivos a los usuarios	\$100
Linterna	2	Para dar indicación visual al momento de realizar el ejercicio.	\$200
Salvavidas	2	Para prevenir cualquier incidente que se presente en el agua.	\$1.000
TOTAL			\$73.000
Nota: precios se establecen en moneda mexicana.			

Recursos intelectuales: definido por Martin (2019) como la información privada que se va guardando de los usuarios en ciertas plataformas, es decir, la base de datos, marcas, patentes, etc., como se observa en la tabla 8

Tabla 8.

Recursos intelectuales

RECURSO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Licencia de programas Microsoft	1	Debemos de tener estos programas para poder llevar un control de la empresa, tanto administrativo, de contaduría y registros de evidencia en el cual nos servirá para llevar los datos de la empresa (participantes, ingresos, progresos, inventarios, etc.).	\$500
Total	1		\$500
Nota: precios se establecen en moneda mexicana.			

Talento humano: en las empresas todo se constituye por personas, en donde su trabajo debe estar cumpliendo el objetivo de la organización; en donde Cordero (2012) nombra la gran importancia de los trabajadores en una idea planteada de negocio, porque sin ellos no se podría llevar una buena ejecución de la idea del negocio como en la tabla 9 se muestra.

Tabla 9.

Recursos humanos

RECURSO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Profesional en	2	El profesional en la licenciatura de	\$14.000

RECURSO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
cultura física, deporte y recreación		actividad física y deporte, está capacitado para desarrollar diferentes servicios y proyectos, que estén acorde a sus capacidades, como lo serían, la acción motriz, salud, deporte, recreación y algunas capacitaciones extras como primer respondiente de primeros auxilios, también en algunos deportes, como en este caso sería el canotaje, que ayudará al desarrollo de los usuarios a una mejor destreza para trabajos individuales, en conjunto y disciplina, así como una calidad de vida mejor.	
Administrador	1	Este se encargará de llevar a cabo todas las tareas administrativas y el control dentro de la empresa.	
Contador	1	Profesional en llevar una evaluación del estado de la empresa, mediante los derechos establecidos, estados económicos de la empresa, entre otras cosas.	\$1.000
Total			\$15.000
Nota: precios se establecen en moneda mexicana.			

Recursos tecnológicos: de acuerdo con González (2010) "los recursos tecnológicos sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final". En la tabla 10 se hace la descripción y el valor de nuestros recursos.

Tabla 10.

Recursos tecnológicos

RECURSO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Computadora	1	Esta herramienta es muy necesaria, ya que es en donde se va a llevar a cabo todo el proceso de inscripción de los usuarios, en donde se irán viendo y anotando los avances, de igual manera también realizar los planes de entrenamiento.	\$4.000
Cámaras de seguridad	1	Esta cámara se utilizará para ponerse fuera de la bodega en donde se guardan los materiales para entrenar, esto para tener una parte de seguridad.	\$500
Total			\$4.500
Nota: precios se establecen en moneda mexicana.			

Recursos monetarios: son el dinero que se va a invertir en la empresa, préstamos, créditos, aquellos bienes materiales, que generen un desarrollo que satisfaga la necesidad de la empresa (Mateo, 2018).

Tabla 11.

Recursos monetarios

RECURSOS FÍSICOS	RECURSOS INTELLECTUALES	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS TECNOLÓGICOS	TOTAL
\$3,000	\$500	\$15,000	\$4,500	\$23,000
Nota: todos los valores se establecen en peso mexicano.				

CAPÍTULO VII: ASOCIACIONES CLAVE

Las empresas necesitan de posibles alianzas y socios que puedan beneficiarnos para la creación y buena producción de dicha empresa, se ocupa identificar soluciones estratégicas en donde se pueda detectar cuáles son las opciones más convenientes. Pero como bien lo explica Osterwalder en el Modelo de Canvas y nos dice que no todas las alianzas son iguales, ni tampoco las más convenientes, si no que existen 4 diferentes tipos, las cuales son las alianzas estratégicas, alianzas de competencia, relaciones comprador-proveedor y asociación con empresas.

Tijuana CANOE & KAYAK Club está interesada en hacer asociaciones con diferentes tipos de empresas que nos brindan experiencias únicas y sobre todo grandes aprendizajes de crecimiento como empresa y que repercuta en nuestros usuarios. Esta empresa está totalmente comprometida

en tratar de hacer actividades recreativas, innovadoras y que sigan siendo de interés para nuestros clientes.

ALIANZA ESTRATÉGICA: se realizarán alianzas con las escuelas que se encuentran cerca del club, en donde les ofreceremos a nuestros usuarios un entrenamiento de primer nivel. La ventaja de esta alianza es que tendríamos difusión masiva, por el alto nivel de niños y adolescentes que se encuentran dentro de una institución. De esta forma la escuela puede decir que apoya el deporte, haciendo que sea una institución más solicitada.

ALIANZA DE COMPETENCIA: nosotros estaríamos interesados en tener una asociación directa con el CAR (Centro de Alto Rendimiento), en este caso tener al semillero entrenando con nosotros o bien nosotros pasar el contacto de algunos de nuestros atletas que esté apto para empezar a entrenar en alto rendimiento. Otro punto a nuestro favor es la ubicación, ya que nos encontramos a 5 minutos del CAR, esta sería una gran oportunidad para los niños que estén interesadas a dar su máximo esfuerzo por entrenar e intentar llegar a otro nivel, a nosotros nos beneficia bastante tener esta asociación por el alto impacto que tendría sobre el interés con las personas, dado que entrar al CAR no es nada fácil.

ASOCIACIONES DE TRÁFICO: asociación con empresas de gestión publicitaria, para mantener activas las redes sociales y con nuevo contenido constantemente, de igual manera con empresas de diseño para realizar publicidad llamativa para los ojos de los lectores.

RELACIONES COMPRADOR-PROVEEDOR: pretendemos realizar esta relación con una empresa de imprenta que nos podrían ayudar a realizar anuncios publicitarios para redes sociales

que es donde se da a conocer más cualquier negocio. Hacer flyers que podamos repartir fácilmente en las escuelas y dentro del parque. Carteles grandes y llamativos para ponerlos alrededor del parque para la gente que vaya pasando.

En la tabla 12 se mencionan los beneficios que se obtendrán a partir de la relación comprador - proveedor. Resaltando que el principal beneficio para nuestra empresa sería un mejor precio en nuestra publicidad y nosotros a cambio les daremos descuentos en las mensualidades para los empleados. Sin olvidar que de forma indirecta recomendaremos la imprenta.

Tabla 12.

Relaciones Tijuana CANOE&KAYAK Club- Imprenta CTP Center

RELACIONES TIJUANA CANOE&KAYAK CLUB- IMPRENTA CTP CENTER		
	Tijuana Canoe & Kayak Club	CTP Center
GANANCIA	Publicidad de calidad, en donde podamos darnos a conocer por diferentes medios de difusión, ya sea por medio de redes sociales, flyers, carteles o anuncios a precios muy bajos.	A los empleados de la imprenta les daremos descuento del 35% en la mensualidad inicial, esto con el fin de que la imprenta pueda ofrecer más beneficios a sus empleados. Haciéndolo uno de los patrocinadores oficiales de nuestro club.

CAPÍTULO VIII: ACTIVIDADES CLAVE

De acuerdo con Pérez & Coutin (2005) para hacer funcionar un modelo de negocio, se deben tener en cuenta las actividades esenciales a desarrollar para lograr objetivamente la propuesta de valor, es decir los procesos de diseño, la entrega de productos, la fabricación o el servicio, generalmente entran en las actividades clave. Estas actividades también deben ser enfocadas en la relación con el cliente y los ingresos, es así como se realiza un mapa de procesos dependiendo del modelo de negocios, ya que puede variar, estas actividades también pueden ser llevadas por los socios.

Tijuana CANOE & KAYAK Club, prestará servicios recreo-deportivos, en donde aseguramos que los clientes van a aprender mucho y tendrán experiencias increíbles, nosotros les brindaremos, seguridad, confianza, atención, comodidad y mucha comunicación, para estar enterados de cualquier inquietud, es por eso que en el área de servicio al cliente que los entrenadores brindaran, se tratará de respetar y escuchar cualquier comentario, reclamo o sugerencia, que serán escuchados con atención y siempre tratando de dar un buen servicio y queriendo ser mejores cada día.

En la tabla 13 se describe el paso a paso para pertenecer a Tijuana CANOE & KAYAK Club:

Tabla 13.

Información y registro para nuevos usuarios

PASOS PARA SEGUIR	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN
Primer contacto con el cliente	El cliente se contactará con la empresa de la manera que le parezca más adecuada a esta persona, ya sea de manera virtual en muestra de nuestras redes sociales, correo

PASOS PARA SEGUIR	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN
	<p>electrónico, teléfonos de atención, de forma presencial en el parque, en donde en cualquiera de las plataformas que seleccione, se le brindara toda la información necesaria, los servicios que ofrecemos, una pequeña platica de los beneficios que tiene esta práctica y costos.</p>
Inducción	<p>En este punto se le desglosa al cliente de manera más detallada los servicios ofrecidos, de cuales serían los entrenamientos que realizamos, indagamos sobre cuáles son sus gustos y cuál es su actividad física actual, para ir armando y decirle que tipo de remada le queda mejor y finalmente la cuestión económica, para todo esto de igual manera se le realizará una presentación sobre cuáles son las cosas que incluye Tijuana CANOE & KAYAK club:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Primero se le entregará una hoja para la inscripción, en donde podremos recolectar los datos de nuestro futuro cliente. ● Se le hará saber que para poder realizar dicho entrenamiento es necesario saber nadar, para no tener algún incidente mayor dentro del agua. ● Tendrá conocimientos sobre las

PASOS PARA SEGUIR	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN
	<p>habilidades que tendrá que tener y/o irá desarrollando durante los entrenamientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Informarle que debe de empezar una hidratación favorable y una alimentación adecuada para poder rendir más en el entrenamiento diario. ● Se le detalla cómo serán los entrenamientos (dependiendo de la modalidad que tome), del tiempo destinado por entrenamiento y cómo estará desglosado entre el agua y el entrenamiento de acondicionamiento físico. ● Se le explicaran los días de entrenamientos para que elija el que le quede mejor a sus necesidades y hacerle saber que cada entrenamiento consta de 1 hora con 30 min. ● Se le explicará cómo será el protocolo de entrada al parque y la salida por donde es. ● Por último, hacerles saber dónde es la bodega en donde se guardan los materiales, para así de esa manera llevar un mejor control y orden de los materiales.
Ejecución	Para esto el cliente ya tuvo que haber llegado a una decisión sobre cuál será el

PASOS PARA SEGUIR	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN
	<p>horario en el que estará entrenando (con opción de cambiarlo al siguiente mes), se les indicará la hora de entrada y salida, los implementos que tendrían que llevar, que serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ropa cómoda ● Hidratación ● Un cambio extra (en caso de querer usar las regaderas de las instalaciones)
Finalización de servicio	Este será al finalizar la sesión de cada día, en donde se realizarán estiramientos como etapa final y despedir a los usuarios.
Servicio post-venta	Se les invitara a los clientes a que si les han gustado nuestros servicios nos recomienden con más personas y nosotros nos encargaremos de hacerle propuestas que sean de su conveniencia por recomendación, ya sea algún tipo de descuento, capacitaciones en ciertas áreas del deporte o bien invitaciones gratuitas para un conocido de ellos. Para finalizar se les hará llegar a sus correos electrónicos cada mes sus avances y se les invitará a volver a inscribirse este nuevo mes.

CAPÍTULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS

Se le conoce como estructura de costos a todo aquel proceso que busca organizar de manera práctica los costos de una empresa, para así tener la información más importante para la toma de decisiones, así como realizar estrategias que mejoren el funcionamiento y operación de dicha empresa. Como tal existen dos tipos de costos, que son: fijos, que estos serían los precios que se mantienen igual y no están cambiando y variables son aquellos que están cambiando constantemente o que realmente no sabes si van a aumentar o disminuir, mes con mes (Barrera, 2017).

Definida de manera general, la estructura de costos vendría siendo todos aquellos gastos realizados en la empresa, frente a una toma de decisiones en conjunto. Y como bien se había mencionado anteriormente, existen dos clasificaciones, variables y fijos. Los costos fijos entendemos que son todos aquellos precios que ya están estipulados y no estarán cambiando por lapsos de tiempo largos, y los costos variables son todos aquellos insumos mensuales que no tienen estipulado un precio real, es decir que están vinculados al tipo de consumo que hagas o a actividad que realices, en base a eso estarían cambiando los valores, aumentando o disminuyendo mes con mes. En una investigación Ureña (s. f.) “la estructura de costes se refiere a la proporción que cada factor o servicio productivo representa del coste total o de cada unidad”.

Los costos para la presentación de nuestros servicios en Tijuana CANOE & KAYAK club, se dividieron en costos fijos como en la tabla 14, donde se desglosan uno por uno, mientras que en la tabla 15 se encuentran los gastos variables y se estructuraron según la cantidad de clientes que haya por mes, entrenando en el área de canoa o kayak dependiendo lo que les llame más la atención. La estimación de los ingresos y egresos da como resultado el ingreso neto mensual esta se hace con base en la cantidad de clientes, así como se muestra en la tabla 16

Tabla 14.

Costos fijos mensuales totales

Costos fijos mensuales totales			
Ítem	Costo	Cantidad	Costo Total
Renta	\$ 3.000,00	N/A	\$ 3.000,00
Administrador	\$500	N/A	\$500
Contador	\$500	N/A	\$500
Servicio Internet y Telefonía	\$500	N/A	\$500
Entrenadores	\$7.000	2	\$14.000
Póliza de seguro	\$666	1	\$666
Kit de primeros auxilios	\$200	1	\$200
Marketing y publicidad	\$780	N/A	\$780
	\$ 13.146,00		\$ 20.146,00
Nota: todos los valores se establecen en peso mexicano			

Tabla 15.

Costos variables mensuales totales

Costos variables mensuales totales			
Ítem	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Mantenimiento	\$ 62,50	16	\$ 1.000,00

Nota: todos los valores se establecen en peso mexicano

Tabla 16.

Ganancias mensuales estimadas

Ganancias mensuales estimadas			
Cantidad clientes	Ingresos	Egresos	Ingreso Neto
0	\$ -	\$ 20.146,00	\$ (20.146,00)
4	\$ 2.800	\$ 20.396,00	\$ (17.596,00)
8	\$ 5.600	\$ 20.646,00	\$ (15.046,00)
12	\$ 8.400	\$ 20.896,00	\$ (12.496,00)
16	\$ 11.200	\$ 21.146,00	\$ (9.946,00)
20	\$ 14.000	\$ 21.396,00	\$ (7.396,00)
24	\$ 16.800	\$ 21.646,00	\$ (4.846,00)
28	\$ 19.600	\$ 21.896,00	\$ (2.296,00)
32	\$ 22.400	\$ 22.146,00	\$ 254,00
36	\$ 25.200	\$ 22.396,00	\$ 2.804,00
40	\$ 28.000	\$ 22.646,00	\$ 5.354,00
44	\$ 30.800	\$ 22.896,00	\$ 7.904,00
48	\$ 33.600	\$ 23.146,00	\$ 10.454,00
52	\$ 36.400	\$ 23.396,00	\$ 13.004,00
56	\$ 39.200	\$ 23.646,00	\$ 15.554,00
60	\$ 42.000	\$ 23.896,00	\$ 18.104,00
Nota: todos los valores se establecen en peso mexicano			

Tabla 17.

Relación egresos mes a mes- Año 1

Egresos Mensuales Año 1												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Renta	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Administrador	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Contador	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Servicio Internet y Telefonía	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Entrenadores	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000
Póliza de seguro	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666
Kit de primeros auxilios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Marketing y publicidad	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780
Mantenimiento de botes	1250	2000	2250	2500	2750	3125	3750	1875	1562	3500	3312	3312
Total	21396	22146	22396	22646	22896	23271	23896	22021	21708	23646	23458	23458
Nota: todos los valores se establecen en peso mexicano												

“El punto de equilibrio (también conocido como punto muerto) es un término empresarial que hace referencia al punto de actividad en donde los ingresos son iguales a los costos; es decir, al punto de actividad en donde no existe ganancia ni pérdida. Conocer el punto de equilibrio de una empresa nos permite conocer el nivel o volumen de ventas en donde los ingresos son iguales a los costos y así, por ejemplo, saber cuánto es lo que tenemos que vender para cubrir nuestros costos, o cuánto es lo que tenemos que vender para empezar a generar utilidades.”. (CreceNegocios, 2019)

Si bien, podemos entender como punto fijo, a los costos fijos, costos variables y volumen de ventas totales, en donde estos tres puntos tendrían que llegar a un equilibrio, en donde todo nos haya generado no tener pérdidas del negocio y estar en un punto cero, para empezar a generar ganancias.

El punto de equilibrio de Tijuana CANOE & KAYAK Club lo obtuvimos realizando la fórmula la cual da como resultado las ventas necesarias para que la empresa pueda obrar sin pérdidas ni ganancias. La idea es que la empresa no se encuentre por debajo ni por encima de la cifra promedio. Para sacar el punto de equilibrio solo se sustituyeron los valores, es decir, los costos fijos totales mensuales son de \$20,146 dividido entre el precio unitario con un total de \$700 menos el costo variable por unidad en este caso \$62.5, dando como resultado la cantidad de 32 niños para tener el punto de equilibrio en la empresa.

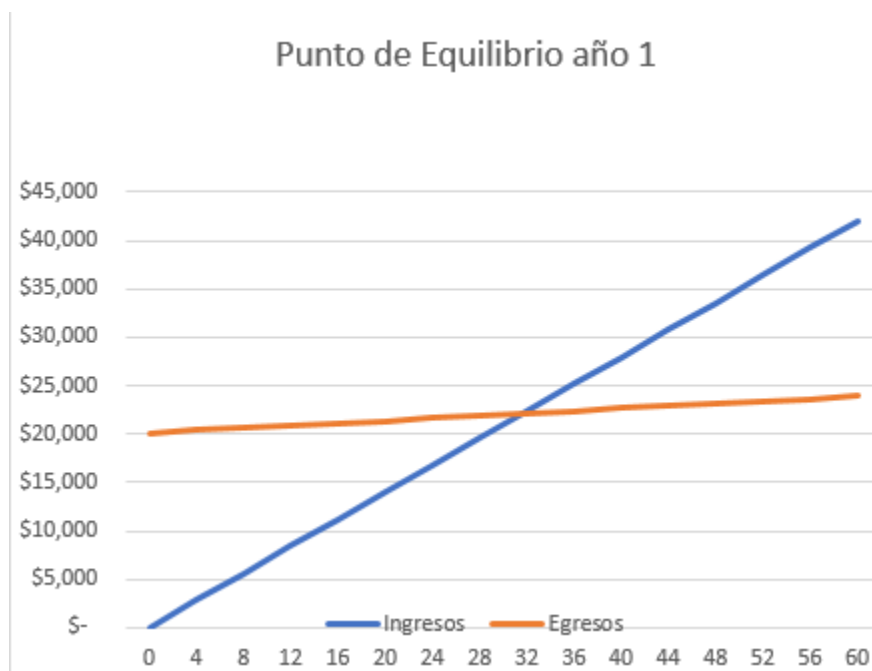
Fórmula para el punto de equilibrio

$$PE U = \frac{COSTOS FIJOS}{PRECIO POR UNIDAD - COSTO VARIABLE POR UNIDAD}$$

En la gráfica 1 se muestra el punto de equilibrio del club, donde se puede observar que nuestro punto de equilibrio se encuentra en la cantidad de 32 niños. Esto quiere decir que si tenemos menos de esa cantidad la empresa tiene pérdidas y si es mayor la empresa tiene ganancias.

Gráfica 1

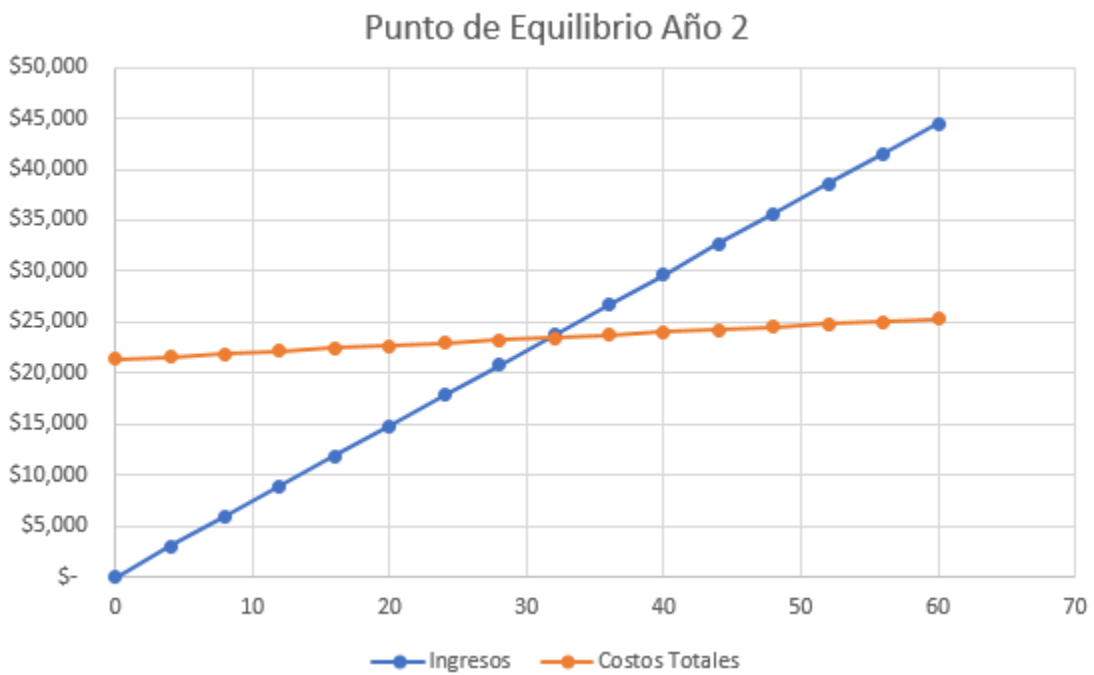
Punto de equilibrio año 1



La gráfica 2 refleja el punto de equilibrio del segundo año, tomando en cuenta en la proyección un aumento del 6% de inflación tanto en precios del servicio como los costos fijos y variables.

Gráfica 2

Punto de equilibrio año 2



En los negocios sacar el punto equilibrio es un factor muy importante, porque con este pueden llegar a determinar si la idea planteada de la empresa es factible o no, porque en caso de que los ingresos, egresos y costos, empiezan las pérdidas en vez de ganancias.

CAPÍTULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA

Una evaluación financiera de proyectos tiene como propósito hacer una investigación de factores involucrados en la creación de una empresa como lo es el flujo de fondo y los riesgos, con el fin de evaluar si la inversión a realizarse es adecuada, en donde se puede observar si la decisión fundada alcanza los propósitos del proyecto (Lyn, 2018).

De acuerdo con el Modelo Canvas la evaluación financiera tiene como objetivo conocer la viabilidad de nuestro modelo de negocio, en el cual se debe evaluar las finanzas de la empresa los primeros dos años.

Para la determinación de la rentabilidad y viabilidad del proyecto, se realiza el cálculo de los indicadores: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), que permiten establecer la rentabilidad absoluta del proyecto, y la factibilidad de la inversión realizada.

De esta forma, el VAN para el proyecto corresponde a \$73,000 pesos mexicanos. Siguiendo la teoría, cuando el VAN es superior a cero, el proyecto es financieramente atractivo y se debe aceptar. Por su parte, la TIR constituye la tasa de rentabilidad más adecuada, pues indica la capacidad del proyecto de generar utilidades. De acuerdo con la teoría, el proyecto solamente es factible financieramente, cuando la TIR es mayor a la tasa de oportunidad.

Para estimar los diferentes valores, tuvimos en cuenta la inversión inicial que se dio a utilizar a consideración a los recursos a utilizar, por lo cual se estimó un valor de inversión inicial de \$73,000, los cuales permitirán que la empresa cumpla con los requerimientos y servicios iniciales para cumplir con un óptimo servicio. Se consideró una inflación del 4% en el primer año, asimismo se estimó un crecimiento de la empresa en un 11% en el segundo año junto con un crecimiento del 6% en los egresos.

El TIR dio como resultado el 29%, el valor neto de la empresa nos marca en una proyección de dos años el valor presente neto del primer año es de \$53,860 pesos mexicanos. Dando como resultado el valor de retorno sobre la inversión del 46%.

El Retorno por Inversión (ROI) es una medida de desempeño usado para evaluar la eficiencia de una inversión o para comparar la eficiencia de un número de diferentes inversiones. El ROI trata de medir directamente el monto de retorno en una inversión concreta, relativa a su costo de inversión. Para calcular el retorno por inversión, el beneficio o retorno de una inversión es dividido por el costo de la inversión. El resultado es expresado por un porcentaje. (Gutierrez, 2020)

Inversión	\$ (73.000)
VPN año1	\$53.860,13
VPN año2	\$52.372,68
TIR	29%
ROI = (beneficio obtenido-inversión) / inversión	46%

LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

El plan de negocio para la creación de empresa Tijuana CANOE & KAYAK Club, permitió establecer las generalidades de su organización, la oferta de los servicios, las estrategias para su viabilidad, rentabilidad y favorabilidad de su creación en términos de potencialidad en el mercado.

En la tabla 18 se evidencia la evaluación financiera mediante un balance con la proyección del primer año de la idea emprendedora. Respecto a la estructura básica de costos de la empresa, se puede observar la inversión necesaria que se utilizó para crear el proyecto. Se ha dividido la inversión en activos fijos, activos variables y capital de trabajo. Asimismo, en los activos variables se han dividido los costos en un año; cabe mencionar que todos los posibles problemas derivados de las canoas serán asumidos por parte de la empresa de mantenimiento y seguridad de estas. A diferencia de lo planteado en el capítulo recursos clave, en esta etapa se evalúan los gastos que se derivarían una vez puesto en marcha el proyecto. Respecto a la empresa se han tenido en cuenta todos los aspectos necesarios y se clasificaron en costos fijos, variables y totales con el objetivo de determinar la favorabilidad de esta.









Tabla 18.

Balance financiero- Año 1.

"TIJUANA CANOE & KAYAK CLUB"					
Balance general primer año					
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS VARIABLES			PASIVOS VARIABLES		
	Efectivo o caja	\$ 76.360		Proveedores	\$ 35,00

	Inventario	\$ 30,00		Cuentas por pagar	\$ 50,00
Total activos variables:		\$ 106.360		Impuestos por pagar	\$ 25,00
				Prestamos	\$ 33,00
				Mantenimiento	\$ 17,36
				Equipo entrenamiento	\$ 80,00
			Total pasivos variables:		\$ 240,36
ACTIVOS FIJOS			PATRIMONIO		
	Entrenadores	\$ 168,00		Capital	\$ 70,00
	Renta	\$ 36,00	Total patrimonio:		\$ 70,00
Total activos fijos:		\$ 204,00			
TOTAL ACTIVOS:		\$ 310.360	TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO:		\$ 310,36
Nota: todos los valores son establecidos en peso mexicano.					

MODELO DE NEGOCIOS BUSINESS CANVAS

<p>Socios Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuelas • Centro de Alto rendimiento (CAR)  	<p>Actividades Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clases de canotaje 	<p>Propuesta de Valor:</p> <p>Tijuana Canoe & kayak Club, es un club deportivo que busca aportar a la disminución en el índice de obesidad infantil en Tijuana, B.C., México con el maravilloso deporte del canotaje poniendo en práctica una de las dos modalidades que la disciplina ofrece por cliente.</p> <p>De igual forma la detección de talentos deportivos para que trasciendan en el canotaje.</p> 	<p>Relación con el cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidades virtuales 	<p>Segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niños de 8 – 17 años de edad • -Niños que no tienen nada que hacer después de la escuela o presentan un problema de obesidad o sobrepeso. • Mantener ocupados a los niños, ayudando a disminuir la obesidad infantil 
	<p>Recursos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Conocimiento especializado 		<p>Canales de Venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Publicidad en anuncios • Flyers • De boca en boca 	

Estructura de costos:

Costos Fijos

- Renta y equipo \$3000
- Nomina \$15,000
- Servicios agua/luz \$500
- Póliza de seguros \$666
- Kit de primeros auxilios \$200
- Marketing y Publicidad \$780



Costo Variable

- Mantenimiento \$62.5 p/unidad

Punto de Equilibrio

- Nuestro punto de equilibrio del 1er y 2do se da cuando el club llegue a 32 niños inscritos

Gastos mensuales con 32 niños (nuestro punto de equilibrio).

\$22,146 pesos

Gastos proyectados a 1 año

\$272,939.50 pesos

Gastos proyectados a 2 años

\$289,186.25 pesos

Fuentes de ingresos:

Precio de la mensualidad por niño

- Mensualidad \$700

Punto de Equilibrio

- Nuestro punto de equilibrio del 1er y 2do se da cuando el club llegue a 32 niños inscritos

Ingresos mensuales con 32 niños (punto de equilibrio).

\$22,400 pesos

Ingresos proyectados a 1 año

\$349,300 pesos

Ganancias del proyectadas del 1er año

\$76,360.50 pesos

Ingresos proyectados a 2 años

\$368,774 pesos

Ganancias del proyectadas del 2do año

\$76,360.50 pesos




REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Adame, A. (25 de Abril de 2019). *Hootsuite*. Obtenido de <https://blog.hootsuite.com/es/redes-sociales-mas-usadas/#:~:text=Somos%207.7%20mil%20millones%20de,poblaci%C3%B3n%20mundial%20utiliza%20redes%20sociales.&text=M%C3%A1s%20de%20la%20mitad%20del,Instagram%20o%20YouTube%2C%20entre%20otras>.
2. América economía. (2018, 30 julio). *México: nueva ley de reemprendimiento para finalizar una empresa*. MBA & Educación Ejecutiva | MBA & Educación Ejecutiva – América Economía. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/mexico-nueva-ley-de-reemprendimiento-para-finalizar-una-empresa>
3. Barrera, A. (2017, 2 agosto). *CONCEPTOS CLAVES DE UNA ESTRUCTURA DE COSTOS*. NextU LATAM. <https://www.nextu.com/blog/conceptos-claves-de-una-estructura-de-costos/>
4. Califronia, S. d. (2014). *ESTRATEGIA PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL SOBREPESO. OBESIDAD Y LA DIABETES EN BAJA CALIFORNIA . Salud Baja California* , 8.
5. Congreso de la Unión. (2020, 22 enero). *Cámara de diputados. LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL*. <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo13235.pdf>
6. Congreso de la Unión. (2020, 22 enero). *Cámara de diputados. LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL*. <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo13235.pdf>
7. Cordero, C. (18 de octubre 2012). *Defina su negocio en nueve pasos con el Modelo Canvas*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/defina-su-negocio-en-nueve-pasos-con-elmodelo-canvas/K7H7FXESPVESHXTR4XOVSRDLU/story/>
8. CreceNegocios. (14 de Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/punto-de-equilibrio/>
9. González, H. (2010):"Importancia de la tecnología en las empresas" Recuperado de: <https://www.eumed.net/ce/2010a/>
10. Gutierrez, I. (13 de Mayo de 2020). *Muy Financiero*. Obtenido de www.muyfinanciero.com/conceptos/retorno-por-inversion/

11. LEY GENERAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE. (2018, 19 enero). Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación. https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_cultura_fideporte.pdf
12. *Los Recursos Clave en el Modelo de Negocios Canvas Emprender*. (2020, 29 septiembre). Info Como Emprender. <https://infocomoemprender.com/canvas-recursos-clave/>
13. Lyn, A. (2018, 1 febrero). *¿Qué es la evaluación financiera de proyectos? Cuida tu dinero*. <https://www.cuidatudinero.com/13117543/que-es-la-evaluacion-financiera-de-proyectos>
14. MARTIN, A. M. (2019, 7 abril). *Recursos clave | Podcast de Marketing Online*. Ángel Martín. <https://martin.click/podcast/60-recursos-clave/>
15. Mateo, L. (2018, 19 noviembre). *El Business Model Canvas como herramienta de Innovación en la Empresa | Roberto Payá | Máster en Dirección y Gestión de Empresas | Universidad de Alicante | MDE*. Formación para Empresarios, Managers y Directivos. <https://www.unniun.com/el-business-model-canvas-como-herramienta-de-innovacion-en-la-empresa-roberto-paya-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-universidad-de-alicante-mde/>
16. Modelo canvas. (S.f). Relación con los clientes. Recuperado de <https://modelocanvas.info/relacion-clientes/#:~:text=El%20m%C3%B3dulo%20de%20Relaci%C3%B3n%20con,con%20el%20segmento%20de%20clientes.&text=La%20motivaci%C3%B3n%20debe%20ser%20crear,un%20valor%20agregado%20al%20negocio.>
17. Peiró, R. (16 de Mayo de 2018). *Economipedia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html#:~:text=La%20propuesta%20de%20valor%20es,es%20apreciado%20por%20los%20usuarios.&text=Se%20trata%20de%20destacar%20en,no%20los%20de%20la%20competencia.>
18. Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 13(6), 0-0. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352005000600004&script=sci_arttext&lng=pt

19. Secretaria de salud del estado. (2014, febrero). *ESTRATEGIA PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL SOBREPESO, OBESIDAD Y LA DIABETES EN BAJA CALIFORNIA* (N.º 8). Primera edición, ISESALUD. <http://www.cenaprece.salud.gob.mx/programas/interior/adulto/descargas/pdf/EstrategiaSODBajaCalifornia.pdf>
20. *Senado de la República* . (Martes de Octubre de 2017). Obtenido de <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/87-internacional/39127-mexico-ocupa-el-primer-lugar-a-nivel-mundial-en-obesidad-infantil-y-el-segundo-en-adultos-unicef.html#:~:text=en%20adultos%3A%20UNICEF-,M%C3%A9xico%20ocupa%20el%20pri>
21. UREÑA, F. (s. f.). *DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ANIMAL. UCO*. Producción animal y gestión de empresas. Recuperado 2020, de <http://www.uco.es/zootecniaygestion/menu.php?codigo=10>

ANEXOS

	▲ Titulo de la Entrega ▲	Identificador del trabajo de Turnitin ⚡	Entregado ⚡	Similitud ⚡
 Ver recibo digital	<u>Tijuana Canoe&Kayak Club</u>	1441564962	9/11/2020 23:05	9% 