



REAL TIGERS

TRABAJO DE GRADO

CREACIÓN DE EMPRESAS

Responsables:

[Heric Estic Ojeda Veloza](#)

[Andres Felipe Dueñas Guzman](#)

Asesor:

[Gonzalo Florian Velasquez](#)

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación
Bogotá D.C.
Mayo 2023

TABLA DE CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN</u>	3
<u>NOMBRE</u>	4
<u>LOGOTIPO</u>	4
<u>SLOGAN</u>	4
<u>FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA</u>	6
<u>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</u>	6
<u>CAPITULO I: PROPOSICIONES DE VALOR</u>	11
<u>CAPITULO II: SEGMENTOS DE MERCADO</u>	14
<u>CAPITULO III: CANALES</u>	16
<u>CAPITULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES</u>	18
<u>CAPITULO V: INGRESOS</u>	19
<u>CAPITULO VI: RECURSOS CLAVES</u>	24
<u>CAPITULO VII: ASOCIACIONES CLAVES</u>	31
<u>CAPITULO VIII: ACTIVIDADES CLAVES</u>	34
<u>CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS</u>	36
<u>CAPITULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA</u>	42
<u>LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO</u>	45
<u>REFERENCIAS</u>	46



INTRODUCCIÓN

REAL TIGERS nace a partir de una experiencia laboral que evidenció la falta de conocimiento que hay en los procesos de iniciación deportiva, citando a Wein (1995) comento que los mejores entrenadores se ubican en grupos de competencia para categorías superiores, más específicamente en los altos logros, ignorando la importancia de tener una buena metodología en los primeros pasos del deportista, además de lo mal remunerado que son los entrenamientos en estas categorías inferiores. Lo observado fue durante 3 años que se trabajó en un club deportivo, además de hacer algunas prácticas en escuelas de fútbol reconocidas en Colombia durante 4 meses. La conclusión que llevo todas estas experiencias derivó que, en Bogotá es necesario un programa que tenga como foco la estructuración de un programa que desarrolle la mayor cantidad de habilidades motoras en niños de 3 a 11 años, desarrollando una estructura donde los papás sean participantes activos de este proceso, la idea es que al finalizar el proceso en la escuela el niño además de ser un íntegro éticamente, también tenga habilidades que le permitan ser partícipes de diferentes deportes, llegado al caso que el deporte sea fútbol tenga buenas bases para hacer una buena formación y especialización en este contexto. **Tal como lo establece Corredor, J (2022) todo el programa de cultura física, recreación y deporte en la Universidad Santo Tomás, contribuyó para potenciar los conocimientos necesarios para comprender los componentes administrativos, fisiológicos, biológicos, psicológicos y motrizmente sobre el comportamiento de los niños.**



NOMBRE: REAL TIGERS

DESCRIPCIÓN: El nombre proviene porque el tigre es uno de los animales que simboliza poder, el real hace referencia a dominio, tiene símbolo de realeza, se quiere que una vez se logre tener un prestigio mantenerse en este nivel.

LOGOTIPO:



DESCRIPCIÓN: El logotipo tiene forma de escudo porque se quiere que los niños tengan sentimiento por la escuela y defiendan el nombre de la escuela en cada uno de los partidos con muchos valores que vayan más allá de la competencia. El fondo es blanco porque se quiere promover el fútbol en paz que tanta falta hace en Colombia, el tigre es amarillo porque la iniciación deportiva es un aspecto en oro que no se ha explotado de manera correcta.

SLOGAN

Calidad que respeta procesos en iniciación deportiva para fútbol.

DESCRIPCIÓN: Se quiere marcar la diferencia con experiencias que se han tenido en otras escuelas, de forma que seamos pioneros en procesos novedosos, donde se priorice la calidad del proceso más que el resultado en la práctica deportiva del fútbol.

MISIÓN:



REAL TIGERS, busca apoyar a los niños en su primera etapa de vida interesados por el deporte del fútbol en su proceso de iniciación deportiva a través de diversas estrategias pedagógicas enfocadas en la lúdica, primando el trabajo colectivo y fortaleciendo los principales valores humanos.

VISIÓN:

Para el año 2027 nos proyectamos a ser una de las mejores escuelas de iniciación deportiva con asociaciones con diferentes clubes profesionales de fútbol de la ciudad de Bogotá buscando así entregar a nuestros afiliados un crecimiento profesional en el deporte y crecer como empresa que destaca por su profesionalismo y calidad en sus jugadores.

FUNDAMENTACIÓN HUMANISTA

Basado en la misión de la universidad, se busca con este proyecto utilizar los conocimientos integrales recibidos durante la carrera académica, contribuyendo a la realización de un proyecto que, de forma responsable, ética y crítica logre satisfacer las necesidades que hoy presentan los niños en su iniciación deportiva junto con las problemáticas que conllevan sus contextos y la realización del ejercicio laboral. REAL TIGERS observa la competencia (otras escuelas de fútbol) como empresas que puedan contribuir de forma sustancial y abstracta a la mejora del fútbol en Colombia, sin embargo, consta de un programa donde el único cliente no es el niño, el programa permite que el padre de familia sea partícipe del proceso, el bienestar del niño es la prioridad, el foco de la metodología, para esto es necesaria la contribución de diferentes empresas para lograr la visión.



Los principales valores corporativos del modelo de negocio son la responsabilidad que tenemos en crear para cada cliente un excelente proceso de iniciación deportiva, el cumplimiento a la hora de satisfacer todas sus necesidades, la calidez y confianza que sentirán con la empresa al ver el desempeño y progreso que obtienen los niños como clientes y los padres de familia en el crecimiento personal de cada uno de sus hijos y por último pero no menos importante la excelencia que entre cada uno de los profesionales involucrados.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según la investigación de mercados se define como la identificación, recopilación, análisis, difusión, uso sistemático y objetivos de la información de forma sistemática siguiendo el método científico para buscar solución al fin de este proceso, por lo cual es necesario entender que, para Talaya, & Collado (2014) tiene como objetivo hacer la toma de decisiones teniendo como referencia la información obtenida, sin embargo, esta debe ser válida además de fiable para analizar el mercado objetivo. Para ello hay una serie de pasos que se mencionan a continuación.

En este proyecto al definir el problema se concluyó que las grandes cifras de abandono de las prácticas deportivas es un problema para evitar problemas en etapas de mayor edad, de hecho en Mallorca se hizo un estudio con 2661 niños entre los 10 y 14 años elegidos de forma aleatoria, el autor SaMPol, et al (2005) utilizando un cuestionario de autoría propia encontró que de esta población el 21,12% ha abandonado la práctica deportiva siendo un 33,6% por los estudios, un 23,3% por el aburrimiento, 3% por falta de instalaciones, 18,3% por otras preferencias y 21,3% por otros motivos no especificados, siendo el abandono de la práctica deportiva la problemática en este trabajo es bastante preocupante que un gran porcentaje de niños a temprana edad abandonen las prácticas deportivas, ya que en el futuro pueden ser posibles usuarios con enfermedades crónicas no transmisibles.



Una vez encontrado el problema, es muy importante analizar la competencia para así poder determinar qué estrategias serán las más adecuadas para generar una adecuada adherencia en los niños, es de vital importancia poder definir cuáles son los principales diferenciadores que existe entre los servicios que ofrece la competencia más directa con relación a Real Tigers F.C en la zona, este tipo de factores diferenciales pueden estar directamente relacionados con el espacio en el cual se presentan los servicios de entrenamiento, la calidad del material con el cual trabajan, la cantidad de inscritos que tienen las escuelas por hora de sesión de entrenamiento, ya que si una clase se dictó con un número muy alto de niños su atención se va a dispersar de manera más rápida lo cual ocasionará una posible falta de atención de la ejecución de algún patrón motor.

Tabla 1

Empresas de iniciación y formación deportiva a nivel local

EMPRESA	DIRECCIÓN	SERVICIO	PRECIO - MES
Club Caterpillar Motor	Cll. 138 # 55- 38	Escuela deportiva de fútbol	\$ 210.000 cop
Escuela de fútbol San Pedro	Cll. 170 # 8G – 31	Escuela de formación deportiva de fútbol	\$ 260.000 cop
Club Deportivo Almería FC	Cll. 142 #49- 12	Procesos de formación deportiva	\$150.000 cop



Cómo se logra ver en la tabla anterior, una vez finalizado el respectivo proceso de investigación de mercados y recolección de dicha información a nivel local se encuentran 3 empresas, estas empresas ofrecen una alta gama de servicios, entre los cuales destacan las diversas categorías de iniciación o formación deportiva. Sin embargo, ninguna de ellas ofrece servicio de iniciación en edades tempranas, tal como lo hace REAL TIGERS por lo cual ante la competencia ya existe para la empresa un nicho de mercado más amplio, permitiendo así crear nuevas experiencias y desarrollo humano de forma más temprana.

El club Caterpillar motor es una reconocida escuela de formación deportiva, cuenta con diversas sedes a nivel nacional y local, tiene a sus espaldas una reputación de alto prestigio al ser uno de los clubes de fútbol más reconocidos del sector, sin embargo, sus categorías de iniciación no cuentan las edades que el REAL TIGERS ofrece, así mismo los precios en las mensualidades para el club Caterpillar motor pueden variar entre los torneos en los cuales estén inscritos por lo cual como inscripción mínima al club es de un valor de 180.000 cop por lo cual nuestra oferta de valor es mucho menos a la que ellos ofrecen obteniendo así un interés mayor en el mercado por parte de algunos perfiles del sector.

A diferencia del club anterior, la academia de fútbol San Pedro, únicamente cuenta con una sede a nivel local, sin embargo, esta cuenta con un recorrido y experiencia considerablemente alta 15 años en el sector pedagógico del deporte, además de eso cuenta con un perfil de afiliados de estrato mucho más alto debido al sector en el cual se encuentra por lo cual, deja de lado a una gran parte de la población del área, por consiguiente estos se enfocarán o verán más interesados en los servicios que ofrece REAL TIGERS F.C.



El club deportivo Almería FC, es una empresa en crecimiento ubicada en el mismo sector que REAL TIGERS, este club deportivo cuenta con también con entrenamiento para categorías preinfantiles por lo cual no convierte en un competidor directo, el principal diferenciador entre las empresas será el costo de los servicios y la disponibilidad de espacios, debido a que ellos al subarrendar un espacio para sus entrenamientos pueden cambiar de forma más regular de espacios por lo cual a mediano o corto plazo podría generar algún tipo de inconformidad por parte de sus afiliados.

Tomando como punto de partida el análisis anterior, se logra identificar que nuestros competidores más directos tienen como falencias la falta de categorías preinfantiles en sus escuelas de iniciación por lo cual eso podría ser un gran determinante por parte de los prospectos que tenga cada una de estas empresas dado que dejan de lado una gran cantidad de niños sin la posibilidad de realizar la práctica deportiva hasta que cumplan con la edad requerida por ellos, problema el cual, no ocurre en REAL TIGERS gracias a sus servicios de entrenamiento desde los 3 años de edad, así mismo, otro factor diferenciador ante la competencia son los costos de servicio de inscripción y mensualidad que manejan cada uno de estos clubes, siendo muy superiores a los ofrecidos por nuestra empresa, permitiendo así una mayor accesibilidad a los padres de familia de la zona al querer inscribir a sus hijos.



CAPÍTULO I: PROPUESTA DE VALOR

La empresa de iniciación deportiva REAL TIGERS tiene varias propuestas de valor que son importantes para el correcto desarrollo y crecimiento de la comunidad basado en lo expuesto por Madrid, M. (2015) en donde se define a la propuesta de valor como aquello que permite materializar la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, en donde se describe detalladamente la combinación única del producto, el precio, el servicio e imagen dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior el deporte a nivel formativo tiene su inicio en el concepto de “iniciación deportiva”, dicho concepto lo define Vállora, López, Jordán & Moreno (2009). Como aquel proceso que toma de referencia las actitudes que tienen los niños con actividades lúdico deportivas, este proceso es importante en la personalidad del niño, ya que busca encontrar su identidad además de la aprobación o no de sus compañeros, si bien no tiene una edad específica para iniciar (se puede dar en cualquier momento de la vida) se determina que entre los 6 años hasta los 14 años se puede encontrar grandes habilidades técnicas y tácticas de diferentes deportes o de un solo deporte, esto dependerá de la metodología, con método tradicional se busca la fundamentación de un solo deporte, por otra parte, REAL TIGERS busca una metodología diferente que permita un desarrollo en diferentes deportes, lo que conlleva a más habilidades para una formación integral y de enfoque recreativo, no tan competitivo.



TIPO DE PROPUESTA DE VALOR

A raíz de lo anterior nace una problemática, tradicionalmente las escuelas de fútbol buscaban un proceso/producto, lo que hace referencia a buscar un proceso que permita tener un niño que sea capaz de pasar a una etapa de alto rendimiento con buenos frutos para obtener ganancias económicas además de estatus para futuros procesos situación descrita por Arronte Mesa, & Ferro González. (2020)., esto es una problemática porque conlleva a la poca creatividad por parte de los niños, además de dejar en un segundo plano la personalidad del niño, sin olvidar que el niño está obligado a solo practicar un deporte. REAL TIGERS por medio del juego utilizando los beneficios de este, busca que los niños tengan en la escuela de fútbol un lugar donde puedan aprender, mejorar sus habilidades sin presión, más allá de los beneficios antes mencionados en los niños, se quiere con el proyecto que los padres de familia tengan tranquilidad de que el proceso que se va a llevar a cabo es de calidad y que va a dejar marca positiva en sus corazones de por vida. **Así mismo la escuela creará en cada uno de sus afiliados un instinto deportivo, de pasión por hábitos de vida saludable, evitando así que caigan en malos caminos como lo puede ser el consumo de drogas, alcohol, actos delictivos, entre otros. Este proceso de iniciación deportiva también tendrá como objetivo alejar a los niños y niñas de la comunidad de este tipo de situaciones, de igual forma la ser parte de esta empresa, otra propuesta de valor es el precio por el cual se hará cobro de los servicios brindados por la escuela los cuales serán menores a los de la competencia más cercana al sector, y ya que se está mencionando la cercanía de las diversas academias del sector, se identificó que la ubicación de REAL TIGERS tiene mucha mayor accesibilidad para varias familias que la de otras empresas, por lo cual es un factor bastante importante que los padres de familia tendrán en cuenta a la hora de decidir dónde inscribir a sus hijos.**

Tabla 2



Análisis DOFA propuesta de valor

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">- Profesores con experiencia.- Publicidad constante.- Material en buen estado.- Personal adecuado en cada una de las funciones.- Interacción buena de profesor-estudiante.- Diferentes deportes.- Constante crecimiento.- Planeación a largo plazo.- Metodología diferente.- Precios.	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">- El carisma del personal de la empresa.- El talento de los niños.- El talento de los profesores.- Deportes poco vistos en escuelas.- Actividades que vinculan a los papás.- Trayectoria de los profesores.
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">- El espacio de entrenamiento (teniendo en cuenta escuela de fútbol Almería).- Un solo grupo de niños (diferentes edades en un solo grupo a diferencia de la escuela de fútbol Academy Real).- Poco material.- Pocos horarios de entrenamiento entre semana a comparación de Caterpillar escuela de fútbol.- Corta trayectoria en competencias.	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none">- 2 o más escuelas cerca al lugar de entrenamiento.- Clima.- Vinculación de programas deportivos en los colegios.- Trabajos de los padres.



Básicamente se divide en dos, en bienes o en servicios, en este caso lo que ofrece REAL TIGERS, es un servicio de entrenamiento grupal en iniciación deportiva para niños de 3 a 11 años, hay servicios de entrenamiento personalizado que al final se agrupan de forma colectiva para conseguir los logros competitivos de cada categoría, aspectos como la atención al cliente marcan la diferencia porque son aspectos que dan un impacto positivo a los clientes frente a la competencia, esto lo menciona Pérez C (2008) en su trabajo.

Uno de los principales enfoques que tendrá la empresa será la personalización de algunas promesas que puedan cumplir con ciertos requerimientos como lo pueden ser; la disponibilidad de entrenar en horarios diferentes, asumir según sea el caso algún costo adicional, y buscar una buena integración con todos y cada uno de los demás jugadores del club primando una buena convivencia en donde todos vean que tienen las mismas capacidades y habilidades sin pasar por encima de nadie, **es importante mencionar que no todos tendrán la posibilidades de acceder a este servicio debido a factores externos como falta de tiempo de los padres de familia para poder llevar a los niños a estos entrenamientos fuera de los horarios pactados, no contar con el sustento económico suficiente para suplir el servicio. Sin embargo la empresa otorgará diversas estrategias que puedan ayudar a solventar alguna de estas problemáticas con el fin de poder dar el mejor servicio a sus afiliados a quienes pagan por ellos.**

CAPÍTULO II: SEGMENTOS DE MERCADO

Para Herrera, D. (2015) la segmentación puede definirse como la forma de dividir un mercado en grupos identificables, con el fin de que el mercadólogo ajuste sus objetivos de mercadotecnia a las necesidades de los segmentos específicos, con el fin de llegar a la mayor cantidad de población posible. Los clientes potenciales de REAL TIGERS son los niños de 3 a 11 años que vivan en Bogotá, niños que tengan la disposición de practicar diferentes deportes con el fin de aprender a jugar fútbol sin olvidar la emoción de divertirse, no existen datos de exclusión además de los descritos anteriormente por lo que se convierte

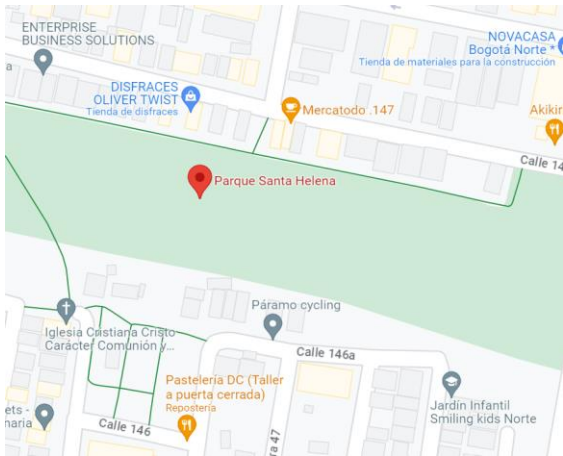


en una gran población que tienen características homogéneas, convirtiéndola en una segmentación de mercado como lo dice Olarte E, Panizzi M, Bertone R. (2018). El proceso de segmentación de mercado se realiza con el fin de poder garantizar que los clientes quieran adquirir los servicios ofertados por la empresa. Por último, he de aclarar que de todas las formas de recolección de datos para este proceso se utilizó el histórico de ventas. Esta técnica hace referencia según Ocampo E, Giraldo D, Isaza, H (2004). Que, utilizando los datos de las ventas como transacciones, o facturaciones podemos calcular las proyecciones de ventas, en este caso, las ventas que se han hecho en la escuela desde el 5 de junio del 2021 hasta la actualidad ha sido con esta segmentación del mercado.

Las ventajas que se quieren tener con este proyecto es mejorar la iniciación deportiva en Colombia, promoviendo el deporte para que sean muchos más los niños que confíen en el trabajo de la escuela, los niños que están en este momento en la escuela tienen la ventaja de tener materiales adecuados, espacios adecuados además de profesores capacitados para las necesidades que se pueden presentar en la ejecución del proyecto.

Tabla 3

Ubicación sede principal REAL TIGERS

SEDE PRINCIPAL	
<p>La empresa contará con su sede principal en la dirección Cl. 147a #4817, Bogotá en el parque Santa Helena como punto de corresponsal fija, es donde todos los interesados por el servicio de REAL TIGERS podrán llegar a solicitar la información pertinente y los entrenamientos con los afiliados se llevarán a cabo.</p>	 <p>Ojeda, H. Dueñas, A. (2023) Sede principal REAL</p>



SEDE PRINCIPAL

TIGERS, Bogotá. Recuperado de Google Maps.

TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO

El tipo de segmento de mercado que tendrá la REAL TIGERS en un principio se establecerá en la sede principal de la empresa la cual estará ubicada en la zona norte de Bogotá, más específicamente en la Cl. 147a #4817, cerca a la empresa Páramo Cycling y el jardín infantil Smiling Kids. Se identifica la necesidad en la población de infantes de querer realizar una práctica deportiva enfocada en el fútbol dado que, en sus respectivos colegios o centros de educación primaria, no cuentan con un enfoque tan específico hacia el deporte.

Por lo cual, por parte de la segmentación demográfica, está será una población menor de edad entre los 3 a 11 años donde hombres y mujeres serán bien recibidos sin ningún tipo de discriminación independientemente de su raza, etnia, cultura, religión y/o estrato socioeconómico que sea igual o superior a 2.

La información de los infantes se va a obtener de la percepción de los papás, esto hace referencia a la forma de analizar lo que quieren de la escuela como nos indica Das, V. (2008), desde este ámbito se logró conocer que los papás desean tener un lugar donde sus hijos puedan realizar amistades, aprender de diferentes deportes, pero sobre todo que sea una formación integral que le sirva de por vida, **este concepto va de la mano con la segmentación psicográfica puesto que buscamos niños y padres de familia con valores integrales tales como honestidad, respeto, solidaridad, entre otros, así mismo valora su conducta psicológica dado que si los padres de familia están interesados en apoyar a sus hijos en la práctica deportiva de algún deporte eso refleja en ellos el interés y deseos que tienen sus hijos.**



Para Zurlo de Mirotti S, & Casasnovas, O. (2003) lo que un niño necesita en la iniciación deportiva no es intensidad, tampoco grandes volúmenes de trabajo, lo que necesita es la incorporación de diferentes tareas motrices que le permita conseguir la mayor cantidad de habilidades motoras, de tal forma que el niño no tenga experiencias amargas, más bien que disfrute el proceso, es decir que el niño no se sienta presionado para la ejecución de los ejercicios, **teniendo en cuenta lo anterior se trabaja la segmentación conductual debido a el estudio que se realiza buscando cuales son las necesidades de cada mercado y como nosotros como empresa podemos adaptarnos u ofrecer un servicio que supla esta necesidad mencionada más atrás les satisfaga y genere en ellos la adherencia para que se conviertan en clientes leales a la empresa.**

CAPÍTULO III: CANALES

Los canales para Casas Páez, J. (2016) son el medio por el cual afianzamos y/o establecemos un primer contacto con la población específica de mercado por lo cual, teniendo en cuenta el público de infantes al cual se espera llegar. Una estrategia de canal distribución es el espacio en el cual se dictan los entrenamientos dado que como se encuentra en un lugar abierto, muchas personas pueden verse interesadas en la interacción que se está generando con los clientes. Así mismo, el margen de distribución de información referente a la empresa y sus servicios se pueden publicitar en los colegios ubicados en el área por medio de pancartas, afiches y/o tarjetas ya que el niño al ver la disponibilidad de poder iniciar a realizar una práctica deportiva la cual sea de su interés y que se encuentre dentro de su área regional se interesará por la oferta e iniciará interacciones con sus padres quienes al final serán quienes permitan dirigir al niño hacia la experiencia del entrenamiento.



Respecto al canal de comunicación, este se establecerá mediante una línea de atención al cliente en donde se le podrá ofrecer toda la información necesaria a los posibles prospectos, por este medio se buscará crear una relación directa con el cliente invitándolo a visitar y ser partícipe de un entrenamiento de cortesía junto a sus hijos , todo esto con la intención de crear una experiencia inigualable y generando así mayor interacción tanto con los padres como con los posibles niños quienes serán los directos afiliados a la empresa y obtendrán todos sus beneficios. Referente al canal de ventas es indispensable para REAL TIGERS F.C dar a conocer a sus prospectos que se ofrecen diversos paquetes en los cuales ellos podrán adquirir diversos beneficios, tal como puede ser el plan referidos, el cual se define como, por cada nuevo afiliado al club que traiga un niño o padre el cual ya hace parte de la familia REAL TIGERS F.C podrán adquirir dos sesiones de entrenamiento por fuera del plan que ya hayan adquirido. Así mismo se establecerán diversas promociones las cuales se enfocarán en aquellos afiliados para que renueven su plan con la escuela y permitan mantener en sus hijos una de las mejores experiencias de entrenamiento en el deporte.

TIPO DE CANALES

El tipo de canal que tendrá REAL TIGERS, será un canal directo gracias a la facilidad que tiene la empresa para crear o interactuar con sus posibles clientes en el espacio de trabajo, puesto que el club está ubicado en un espacio de vista público, muchas personas se interesaron en los servicios que están observando. Aquí es cuando se hará un primer contacto con ellos invitándolos a formar parte de la familia REAL TIGERS junto a sus hijos, por otra parte, otro medio de comunicación directa con los clientes será a través de las líneas de atención establecidas para que puedan obtener la información pertinente.



Las fases en cómo se realizarán estos canales serán las siguientes, **canales de percepción**, estos se resolverá principalmente con la marca de la empresa, el logo dado que todos los afiliados contarán con un uniforme el cual ostenta el logo de la empresa, así mismo a la entrada del campo de fútbol utilizado se ubicará un afiche con toda la información que ellos como clientes necesitan a primera mano, de igual forma como se mencionó anteriormente, se hará uso de carteles publicitarios en los colegios aledaños al sector buscando traer a más personas.

La siguiente fase es el **canal de evaluación**, este se definirá mediante una serie de encuestas de satisfacción las cuales se realizarán de forma presencial o virtual, donde se busca obtener la mayor cantidad de críticas posibles, esto con la intención de mejorar la experiencia y la calidad del servicio. Avanzando a **la tercera fase, canal de compra, cada cliente podrá realizar el pago o compra de los servicios de la empresa en efectivo o por transferencia bancaria a una cuenta preestablecida, así mismo para pagos más rápidos se ofrece el servicio de pago por la plataforma pse la cual hará esta tarea mucho más ágil, sin embargo, se está evaluando la posibilidad de crear un código QR que pueda facilitar la experiencia de pago a los clientes, siempre generando la respectiva factura como parte de pago para su propia seguridad.**

La siguiente **fase es de entrega**, está consiste en cómo estamos entregando nuestro servicio a cada cliente, la experiencia de entrenamiento que obtienen los niños que forman parte de REAL TIGERS se verá reflejada en la cantidad de entrenamientos semanales a los que puedan asistir, además de un seguimiento constante a sus habilidades y capacidades físicas y motoras, todo con la intención de poder identificar sus avances. **La última fase postventa, se identificará el nivel de satisfacción de los padres de familia y de los mismos niños con los servicios de la empresa en una escala que sea entendible para todos, en donde se buscará siempre la mejora de los servicios teniendo en cuenta la opinión de quienes hacen que todos esto sea posible, los clientes.**



CAPÍTULO IV: RELACIÓN CON CLIENTES

La relación con los clientes es para **Granadillo, E. Polo, L & Coronell, L. (2017)** **gerenciar el servicio teniendo calidad en los momentos de verdad con el fin de tener una organización hacia el cliente, para ello es necesario una estructura que priorice el cliente buscando una oferta para la demanda que está requiriendo. Por último necesita una conexión de todas las personas de la organización tengan contacto con el cliente para poder direccionar el negocio, en el caso de REAL TIGERS será de comunicación presencial en donde se mantendrá una interacción directa y constante con ellos, es decir, se les entregará a ellos la planificación de entrenamiento que realizaran sus hijos, esto con la intención de que piensen que también hacen parte directa de la formación de los deportistas ya que siempre tendrán presente que están realizando, de igual manera se les entregará un reporte semanal o mensual según sea el caso en el cual se verá reflejado el rendimiento y avances que está obteniendo el niño.**

Al momento de iniciar un primer contacto con los padres y los niños será una comunicación presencial y directa en las instalaciones y/o lugar de entrenamiento del club permitiendo que ellos vean de primera mano cómo es el método de trabajo y la calidad del personal humano y material de la empresa. **Una estrategia de mercado que utilizará REAL TIGERS es otorgar una clase de cortesía a cada niño interesado en la escuela para que pueda percibir y experimentar el proceso de entrenamiento enfocado en juego tal como lo trabaja la empresa buscando desde ese punto fidelizar y enamorar al cliente con la práctica deportiva y la forma de compartir con sus posibles compañeros de entrenamiento.** La forma de retención de los clientes se establecerá mediante los métodos mencionados anteriormente, ya que lo más importante para ellos en obtener y ver resultados en las capacidades de sus hijos.



TIPO DE RELACIÓN CON CLIENTES

La relación con los clientes de REAL TIGERS será **grupal identificando las cualidades personales de cada jugador puesto que siempre se buscará crear la mejor relación con cada uno de ellos a través de los entrenamientos**, y esto solo se logrará si creamos relaciones profesionales, por lo cual, cada socialización sobre el avance de sus hijos, cada información sobre torneos o entrenamientos se realizará de forma directa con cada padre de familia. Al manejar gran cantidad de niños en los entrenamientos la empresa se enfocará en una creación colectiva donde la opinión de todos tenga el mismo valor, y cada integrante pueda dar a conocer su punto de vista sobre algo relacionado con la empresa y su crecimiento, esto creará una mayor adherencia de los clientes lo cual permitirá un canal de voz a voz entre sus conocidos lo que generaría un incremento de ventas o de personas interesadas en el servicio brindado por REAL TIGERS.

CAPÍTULO V: INGRESOS

Conde A, & Suárez J (2005) tenía el objetivo de establecer una metodología de estimación de ingresos, para ello utilizó el modelo de regresión lineal, siendo factor importante analizar la información histórica disponible, con ello se puede observar el resto de las partidas del flujo de cajas de la empresa como lo son beneficios, amortizaciones, inversiones en capital circulante, en inmovilización material, etc. Los datos obtenidos nos permiten saber un porcentaje estimado de los ingresos, es necesario tener en cuenta el flujo de caja disponible que significa según Conde A, & Suárez J (2005) como aquellos fondos generados por las operaciones de la empresa que terminan siendo necesarios para el desarrollo del negocio lo que resultaría en el valor de la empresa.



Entender que los ingresos a la escuela se dan por los clientes que tengan interacción con los servicios de entrenamiento que se ofrecen, en este caso al tener una tarifa fija en la inscripción, correspondiente a \$120.000 pesos nos permiten saber cuántos usuarios nuevos ingresan, el otro valor son las mensualidades que al tener un precio fijo de \$80.000 pesos nos informan cuántos clientes se mantienen en las escuelas. Por otro lado, el valor por el cual los clientes pagan es una excelente iniciación deportiva que comprende de 2 clases a la semana con una cantidad de tiempo de 1 hora y media por cada sesión, además de la oportunidad de tener interacciones con otras escuelas para enfrentamientos amistosos, clases grupales, accesos a los materiales y el acompañamiento de profesionales en formación necesarios. Al tener en cuenta que hay demasiada competencia en el sector, se opta por tener una cantidad de precios bajos para poder darse a conocer la empresa, cuando se consiga una base de fuentes sostenibles y beneficiosas para la escuela se optara por aumentar los precios, otra estrategia inmersa en lo antes mencionado, es que el valor de la inscripción incluye el valor del primer mes de entrenamiento, es decir que la clase se cobra a \$10.000 pesos, al momento que se pueda comprobar que la clase está dando unos ingresos de \$80.000 pesos, podría subirse los precios a los nuevos clientes, **por lo mencionado anteriormente, es importante mencionar el tipo de ingresos que tendrá el modelo de negocio ya que esta será la forma en cómo se cobrará por los servicios brindados a cada afiliado, el tipo de ingresos será cuota por uso, la cual se define como el pago por parte del cliente para satisfacer sus necesidades por un periodo de tiempo para hacer uso de los servicios de una empresa, por lo cual no suelen ser cliente permanentes sin embargo se crean diversas estrategias para poder mantener la mayor cantidad de clientes posibles afiliados.**



En el sector donde se encuentra la escuela hay diferentes competencias, no solo están las escuelas de fútbol, también hay escuelas de basquetbol, taekwondo, patinaje y ciclismo, en términos generales todas son escuelas de iniciación, formación deportiva, ofrecen entrenamientos con el fin de mejorar las habilidades básicas de los niños enfocados en sus deportes, no existe una comparación en la calidad de los servicios que se ofrecen porque todos manejan metodologías diferentes, basándose en esto, hablaremos del plus que maneja nuestra empresa, la cual usa de metodología el juego, con el fin que ningún niño se quede quieto, le guste el trabajo, además de conseguir adherencia a la práctica deportiva. Los precios en general de la competencia varían de \$200.000 pesos a \$250.000 pesos la inscripción, las mensualidades están entre \$120.000 pesos y \$140.000 pesos.

Tabla 4

Ingresos anuales proyectados de la empresa

Precio	Cantidad Afi/ Men	Afiliación/ Inscripción	Mensualidad	Uniformes	Total
Afiliación 120.000	-	-	-	-	-
Mensualidad 80.000	-	-	-	-	-
Uniformes 40.000	-	-	-	-	-
Mes					
Enero	25 / 0	3'000.000	-	1'000.000	4'000.000
Febrero	10 / 25	1'200.000	2'000.000	400.000	3'600.000
Marzo	10 / 35	1'200.000	2'800.000	400.000	4'400.000
Abril	10 / 45	1'200.000	3'600.000	400.000	5'200.000



Precio	Cantidad Afi/ Men	Afiliación/ Inscripción	Mensualidad	Uniformes	Total
Mayo	10 / 55	1'200.000	4'400.000	400.000	6'00.000
Junio	0 / 65	-	5'200.000	-	5'200.000
Julio	0 / 65	-	5'200.000	-	5'200.000
Agosto	0 / 65	-	5'200.000	-	5'200.000
Septiembre	0 / 65	-	5'200.000	-	5'200.000
Octubre	0 / 65	-	5'200.000	-	5'200.000
Noviembre	0 / 65	-	5'200.000	-	5'200.000
Diciembre	0 / 65	-	5'200.000	-	5'200.000

Total de ingresos anuales

59'600.000

La tabla anterior refleja los ingresos anuales proyectados en ventas que tendrá REAL TIGERS por sus servicios de entrenamiento los cuales se ven reflejados como mensualidad y/o inscripción con un valor individual de \$120.000 cop para el caso de que sean afiliados de primer ingreso a la empresa, si es servicio de renovación o mensualidad tendrá un costo de \$80.000 cop, otra forma de ingreso de ventas que tendrá la empresa es por parte del pago que realizarán los padres de familia para los uniformes del equipo los cuales serán pagos ejecutados el primer mes de afiliación con un valor de \$40.000 cop.

Teniendo en cuenta los datos anteriores se realiza una proyección anual según el promedio de ingresos que se han obtenido hasta el momento con un inicio de 25 niños donde cada uno cumple con el requerimiento del pago necesario correspondiente a la inscripción y uniforme. Mensualmente se deberá registrar un ingreso de diez (10) afiliados nuevos a la empresa manteniendo los veinticinco (25) iniciales para cumplir con esta proyección.



CAPÍTULO VI: RECURSOS CLAVES

Hablar de recursos claves hace referencia a las características de la dotación que permiten desventajas además de oportunidades, empezando desde el empresario que no puede solo, va en busca de ayuda, sin embargo, debe tener una adecuada utilidad para conseguir ventajas competitivas, como lo menciona Amigo, A. C., Páez, et al (2016). Dividimos los recursos en físicos (materiales y lugar de práctica), intelectuales (marca de la empresa), recursos humanos (personal de trabajo de la empresa) y recursos económicos (la manera en la que se consiguen el dinero). Aclarar que por el momento no hay interacciones o convenios con otras empresas además de que no hay financiamiento por partes externas.

Recurso técnico, físico, tecnológico, talento humano

Tabla 5

Recursos claves

RECURSO	CANTIDAD	CARACTERÍSTICAS
RECURSO TECNICOS		
PLATILLOS	10	De material flexible, livianos y pequeños. Valor unitario: 3.000 cop Valor total: 30.000 cop
CONOS	8	Conos con huecos, de material flexible, con la base de sustentación grande. Valor unitario: 8.900 cop Valor total: 71.200 cop



AROS	8	<p>Diámetro de 50 cm, con material flexible y no desarmable.</p> <p>Valor unitario: 5.900 cop</p> <p>Valor total: 47.200 cop</p>
BALONES DE FÚTBOL	14	<p>Balón de tamaño pequeño, liviano y cosido de fútbol.</p> <p>Valor unitario: 20.000 cop</p> <p>Valor total: 280.000 cop</p>
PELOTAS DE PONCHADOS	2	<p>Pelota recreativa, suave que se puedan compactar con sus compañeros.</p> <p>Valor unitario: 3.400 cop</p> <p>Valor total: 6.800 cop</p>
PETOS	22	<p>11 petos de color amarillo y 11 de color rojo, talla sub 6.</p> <p>Valor unitario: 7.400 cop</p> <p>Valor total: 162.800 cop</p>



Total recursos técnicos: \$598.000 cop

Buscamos ser una de las mejores empresas con el mejor material de práctica deportiva, sobre todo para la población de infantes dado que ellos requieren un material mucho más específico, que nos les cause heridas, alergias, o se puedan lastimar haciendo uso de ellos de forma inadecuada por lo cual en REAL TIGERS nos esforzamos en obtener el mejor material con la más alta calidad y tecnología en sus productos de fabricación para evitar situaciones como estas y la experiencia de entrenamiento y juego de cada afiliado a la empresa sea la mejor.

Como este tipo de materiales no son de único uso, se pueden aprovechar para gran cantidad de entrenamiento y su vida útil no se verá afectada por esa misma razón en un inicio se solicitará un pedido de materiales no tan elevado en cantidad individual.

RECURSO FÍSICOS

CANCHA DE FÚTBOL	1	Un espacio para la práctica adecuada del deporte, con suficiente espacio, además que sea seguro y que no tengan escuelas de fútbol. Valor unitario: N/A Valor total: N/A Uso público
CUIDADO DE LA CANCHA DE FÚTBOL	4	Elementos de aseo y cuidado de la superficie de la cancha donde se realizan los entrenamientos



		Valor unitario: \$60.000 cop Valor total: \$240.000 cop
Total recursos físicos: \$240.000 cop		

Debido a que no se pagará un arriendo por el uso de la cancha de fútbol ese es un gasto que la empresa se ahorra mes a mes, sin embargo al estar en constante uso del mismo espacio, la empresa se compromete a mantenerlo en el estado más óptimo para que siga siendo de la mejor calidad la superficie en la cual se realizan los entrenamientos y juegos con los niños, este gasto será de \$240.000 cop.

RECURSO INTELECTUAL		
LOGOTIPO	1	El logotipo no puede ser usado en otra marca, esto nos caracteriza ante el mercado y la competencia. Valor unitario: \$100.000 cop Valor total: \$100.000 cop
SLOGAN (calidad que respeta procesos)	1	Esta frase la utilizamos cada vez que buscamos una representación textual, por lo que no la puede expresar otra empresa.
NOMBRE	1	Es la máxima representación de la escuela, por lo que no puede ser usado por otros entes. Valor unitario: \$150.000 cop Valor total: \$150.000 cop



Total recursos intelectuales: \$250.000 cop

Los recursos intelectuales de los cuales hará uso **REAL TIGERS** será de la publicidad generada por su nombre, logo y slogan los cuales tomarán mayor peso cuando la marca se haga más reconocida en el sector, pero para obtener eso es importante tener algo representativo en la sede principal de la empresa que haga saber de qué trata la empresa.

RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRADOR	1	El encargado debe velar por los objetivos de la empresa tenga la capacidad y preparación suficiente como para afrontar cualquier reto o circunstancia que se le presente. Hablamos de energía y predisposición. Valor unitario: 1'000.000 cop Valor total: 1'000.000 cop
ENTRENADOR	2	Deben ser un profesional completo. Entre sus funciones está la de sacar el máximo rendimiento de las personas a través de la gestión del conocimiento siempre y cuando proteja al estudiante de lesiones debe ser un guía. Valor unitario: 600.000 cop Valor total: 1'200.000 cop



COMUNICADORA SOCIAL	1	Una persona capaz de solucionar problemas en caso de caídas, problemas psicológicos que tenga la comunidad dentro de las instalaciones del lugar. Debe ser una persona profesional en esta área no importa si tiene experiencia. Valor unitario: 200.000 cop Valor total: 200.000 cop
ASEADOR	1	Debe ser una persona dispuesta a solucionar cualquier problema en temas de limpieza, siempre dispuesta a ayudar. No importa la experiencia. Valor unitario: 100.000 cop Valor total: 100.000 cop

Total recursos humanos: \$2'500.000 cop

Los recursos humanos son aquellos profesionales que harán posible el cumplimiento de la misión, visión de la compañía, la calidad del talento humano es lo que realmente diferencia a una empresa de otra por lo cual REAL TIGERS contará con profesionales del área a la cual están asignados sus cargos con cualidad de compromiso, responsabilidad y afecto por el crecimiento la empresa. Contaremos con un administrador de empresas el cual será el responsable de llevar las cuentas y papeleos necesarios, dos entrenadores los cuales serán profesionales en cultura física, deporte y



recreación de la Universidad Santo Tomás donde su función principal es brindar la mejor experiencia de entrenamiento y enriquecimiento personal a cada niño, un comunicador social el cual será el responsable de habilitar y actualizar las redes de la empresa buscando estrategias de marketing para llegar a más personas, finalmente una persona encargada del aseo y del mantenimiento de las instalaciones y cancha de juego permitiendo así un espacio óptimo de trabajo.

RECURSOS ECONÓMICOS	
RECURSOS TECNICOS	Total por recursos: \$ 598.000 cop
RECURSOS INTELECTUALES	Total por recursos: \$ 250.000 cop
RECURSOS HUMANOS	Total por recursos: \$ 2'500.000
Total recursos económicos: 3'348.000 cop	



Los recursos de tipo económico son un punto de inflexión de gran relevancia y que se deben tener en cuenta para el inicio, operación y el mantenimiento de la empresa. Según (Osterwalder, & Pigneur, 2011) concluyen que “algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave” (p.35). REAL TIGERS para iniciar operaciones necesita de una inversión de tres millones trescientos cuarenta y ocho mil pesos colombianos moneda corriente, valor el cual se ajusta al presupuesto estimado para la cantidad de niños que están en afiliación con la empresa en este momento, como todos los materiales están con menos de un año de uso no hay imprevistos contemplados en este presupuesto.

CAPÍTULO VII: ASOCIACIONES CLAVES

Las asociaciones clave son aquellas estrategias que una empresa puede llegar a establecer junto a otras entidades y/o proveedores para lograr establecer un factor diferencial ante otros posibles competidores del mismo sector, así mismo los llamados socios de una empresa son aquellos a los cuales podremos relacionar directamente como una asociación clave para el modelo de negocio, tal como lo establece Garcia, A (2015) en su trabajo Modelo de negocio Canvas, en este caso el club REAL TIGERS dado que estas personas naturales o jurídicas aportarán material u otros elementos para el crecimiento del club. Sin embargo es indispensable establecer que en estas asociaciones se puede dividir en 4 tipos o categorías, el club se relaciona directamente con la asociación de tipo competencia, dado que esta se define como la alianza entre dos o más empresas competidoras para buscar el bien común de su nicho poblacional creando así una serie de competencias regionales entre las escuelas de diferentes categorías donde cada integrante de los respectivos clubes deportivos salgan en representación del mismo, creando así un aumento en las relaciones interpersonales en el staff técnico y los mismos participantes.



Por otra parte, el siguiente tipo de asociación con la cual contará el club es la relación con diferentes empresas para desarrollar un nuevo negocio, a que se hace relación con este tipo de asociación, al uso de una empresa externa al club para poder desarrollar una indumentaria para el personal técnico, así mismo los jugadores podrán solicitar su equipación en esta misma empresa designada para la creación de los uniformes a los cuales se les conocerá como productos complementarios. Por último, la asociación de tráfico se estructurará como medio de comunicación el cual permitirá brindar información constante para los representantes de cada integrante del club, así mismo la proyección con este sitio web es entablar un canal de publicidad el cual puede generar una mayor fuente de ingresos a la institución. Los beneficios que cada empresa obtendrá de este tipo de alianza con REAL TIGERS se refleja en un incremento en el uso de sus materiales o servicios que prestan a la comunidad, generando así una ganancia en la adquisición de recursos y optimización de su economía.

Tabla 6

Empresas con las cuales el club se asociará

EMPRESA	QUE GANA ELLOS	QUÉ GANAMOS NOSOTROS
Federación Colombiana de Fútbol	Jóvenes con bases sólidas en el deporte, con buen desarrollo en sus capacidades y habilidades motoras básicas	Calidad de servicios y asociación con diversos clubes de fútbol de la región, obteniendo mayor nombre e impacto en los niños involucrados en el proceso de iniciación deportiva causando así un incremento de solicitudes de afiliación.
Club Millonarios	Jóvenes con bases sólidas en el deporte, con buen desarrollo en sus capacidades y habilidades motoras básicas.	Calidad de servicios y asociación con diversos clubes de fútbol de la región, obteniendo mayor nombre e impacto en los niños involucrados en el proceso de iniciación deportiva



EMPRESA	QUE GANA ELLOS	QUÉ GANAMOS NOSOTROS
		causando así un incremento de solicitudes de afiliación.
Club Independiente Santa Fe	Jóvenes con bases sólidas en el deporte, con buen desarrollo en sus capacidades y habilidades motoras básicas.	Calidad de servicios y asociación con diversos clubes de fútbol de la región, obteniendo mayor nombre e impacto en los niños involucrados en el proceso de iniciación deportiva causando así un incremento de solicitudes de afiliación.
Club Caterpillar Motor	Jóvenes con bases sólidas en el deporte, con buen desarrollo en sus capacidades y habilidades motoras básicas	Calidad de servicios y asociación con diversos clubes de fútbol de la región, obteniendo mayor nombre e impacto en los niños involucrados en el proceso de iniciación deportiva causando así un incremento de solicitudes de afiliación.

Las entidades privadas o públicas con las que REAL TIGERS se asociará con el fin de crecer en el medio deportivo y contar con un constante flujo de ingreso y salida de afiliados según sea el caso para estas entidades beneficiará la estructura de costos e ingresos de la empresa, el objetivo general de esto es poder brindarle un camino de seguridad a los niños del club donde sientan que el fin del camino no es solo pasar por un proceso de iniciación deportiva sino que existen otras escuelas o alternativas que los pueden guiar en su proceso de formación y profesionalización en el deporte.



Finalmente es necesario recalcar que los motivadores para llevar a cabo estas asociaciones claves va enfocado en el mantenimiento de la empresa y el cumplimiento de su misión y visión, así mismo el deseo de mostrar el potencial como empresa de iniciación deportiva en niños para el deporte de fútbol de la misma manera la ventaja para los socios va enfocada hacia el cumplimiento y el desarrollo del producto teniendo en cuenta que la empresa se destaca por el buen servicio ofrecido los afiliados para que estos se se satisfechos con el producto final lo que los llevará a querer seguir tomándolo y de esta manera se comunicaran con nuevos socios para adquirir este servicio.

CAPÍTULO VIII: ACTIVIDADES CLAVES

Para Osterwalder en el 2011 son aquellas actividades que le dan un mayor valor a una marca o una empresa tomando como referencia en punto a que se que quiere llegar a ser en esta compañía y de lo que es en la actualidad. Es por este motivo que las actividades claves son consideradas de lo más difícil de implementar en un modelo de negocio, por lo anterior, es lo que se va a transmitir al mercado. Entre las categorías de actividades clave para que una empresa funcione de manera adecuada la que más se acerca a lo que representa REAL TIGERS en la sociedad es la categoría de producción, dado que el producto que entrega el club es un modelo de educación enfatizando en el entrenamiento guiado por el juego a cada uno de sus afiliados con la intención de poder establecer en ellos un buen hábito de vida saludable como lo es la práctica deportiva de fútbol desde una temprana edad focalizando en ellos una adherencia al deporte reina desde una temprana edad fortaleciendo desde sus cimientos el trabajo en equipo, la cooperación y relación con la sociedad.

TIPO DE ACTIVIDADES CLAVE



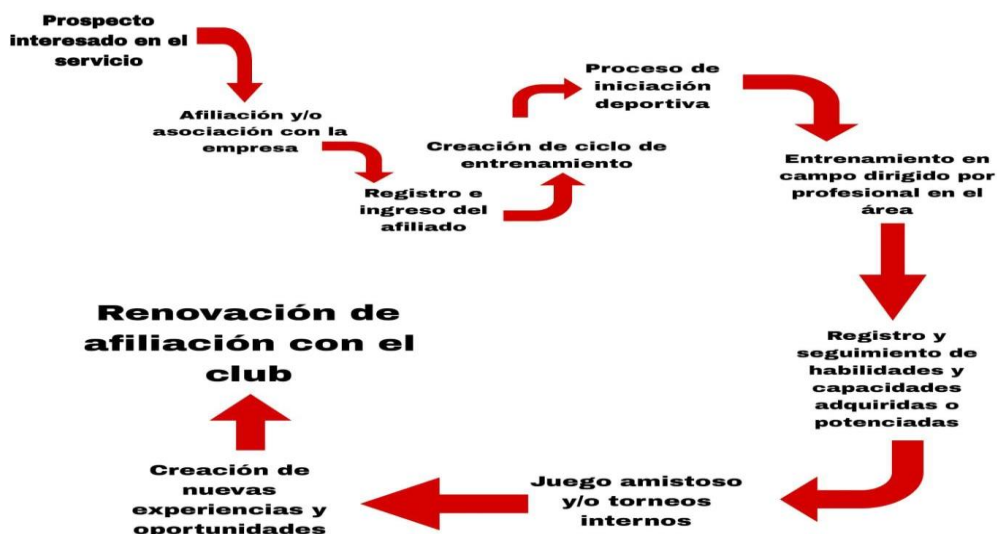
El club cuenta con profesionales en el área los cuales otorgan una experiencia de alta calidad en cada sesión de trabajo buscando cumplir con cada objetivo planteado en el macrociclo de entrenamiento de iniciación de cada futbolista. Sobre la experiencia de entrenamiento se comprenderán en cada sesión los componentes básicos del deporte por medio de una enseñanza enfocada en el juego dado que para la población que se maneja en la empresa está es la forma de crear en ellos un mayor interés y pasión por la práctica deportiva de forma profesional.

El incentivo de partidos amistosos contra otras organizaciones aledañas a la escuela de formación es un factor motivacional que mejorará la actitud de los niños, su motivación y confianza aumentará. **Al final del ciclo de entrenamiento programado se renovará la afiliación con el club para continuar con el avance en los diversos procesos, pues, es de vital importancia aclarar a los padres de familia que estas etapas de iniciación deportiva son las que pueden llegar a determinar el camino que podrán tomar sus hijos a lo largo de su carrera deportiva ya que aquí es donde se crean y fortalecen las habilidades básicas de movimiento en la disciplina por lo cual es necesario mantener un estímulo continuo en los entrenamientos como mínimo periodo de tres a seis meses para generar una adaptación adecuada.**

Tabla 7



Diagrama de actividades clave



El primer paso del diagrama de actividades es el acercamiento del prospecto interesado en el servicio a las instalaciones de la empresa, donde se le otorgará la información pertinente sobre precios, servicios, calidad de talento humano, beneficios que obtendrán a largo plazo con nuestras asociaciones clave y horarios de entrenamientos asignados por cada categoría. Una vez, brindada esta información la persona manifestará su intención de afiliarse con la empresa, por lo cual el paso siguiente es registrar los datos necesarios del niño o niña que ingresará como jugador a la academia.

Cuando se cuentan con sus datos en el sistema el entrenador asignado procederá a crear el ciclo de entrenamiento para este usuario, estos ciclos pueden variar según la categoría y/o habilidades del infante, sin embargo es importante mencionar que para todas las edades se mantendrá el mismo ciclo de entrenamiento amén que el jugador muestre unas capacidades mayores para su edad donde se podrá hacer una excepción.



El paso siguiente es el inicio de los entrenamientos en campo junto a los otros jugadores de su categoría y el entrenador donde se buscará cumplir con el objetivo planteado para cada sesión de entrenamiento, el diferencial que tiene REAL TIGERS contra otras academias es que basamos el entrenamiento en el juego buscando crear mayores estímulos a los niños, el siguiente punto es detectar quienes tienen mayores capacidades o habilidades para llevar un registro más detallado de sus progresos con el fin de poder llevar a estos niños a un servicio más personalizado. Una vez se completen los entrenamientos necesarios se realizarán partidos amistosos entre categorías y contra otras escuelas deportivas del sector con la intención de mejorar las habilidades sociales de los jugadores, esto dará el beneficio de la creación de nuevas experiencias y oportunidades tanto para la empresa como para cada afiliado y padre de familia.

Una vez concluidos todos estos pasos, se procederá a renovar el servicio junto a los padres donde se deje evidenciado el progreso que tuvieron sus hijos en ese periodo de entrenamiento, dejando la recomendación de continuar con el proceso para no perder lo obtenido hasta el momento.

CAPITULO IX: ESTRUCTURA DE COSTOS



Los costos son un factor que contribuye a la competitividad de la empresa no solo por el valor que representa un servicio o producto, también provee información de actividades que generen valor, de esta manera se pueden tomar decisiones con fin de continuamente mejorar, más sin embargo es importante detectar las necesidades específicas de la empresa esto es mencionado por Hernández, L. Y. R. (2019), al analizar REAL TIGERS se observa que a nivel de propuesta de valor se necesita pagar una cancha sintética para poder garantizar a los usuarios que en caso de lluvias, la cancha no va a estar en mal estado, tener un pago constante en las redes permitirá que podamos llegar a más usuarios constantemente mes a mes. Por otra parte, dependiendo del tipo de mercado, se encontró que la empresa está dentro de dos opciones, 1. mercado de producto de uso (porque, aunque los niños dejen de entrenar en la escuela, seguirán entrenando por otros medios), 2. mercado de servicios, porque la educación no es una propiedad, solo paga la prestación del servicio. Si se toma en cuenta el tipo de cliente, se habla de un mercado de consumidores porque los compradores buscan bienes además de servicios para satisfacer sus necesidades, por último, es un mercado de competencia imperfecta porque no existe una escuela de iniciación y formación deportiva que maneje los precios para las competencias, más sin embargo todas tratan de tener los mismos precios. Concluyendo lo anterior se determina que hay unos costos variables que son los seguros de cada niño, a consecuencia que el niño no va a estar toda la vida en la escuela, más sin embargo al aumentar la cantidad de niños se aumentan los costos variables en materiales, costos fijos también encontramos que al ser una institución educativa hay fechas importantes que debemos tener en cuenta, como se explica a continuación desde el mes de junio.

COSTOS FIJOS



Tabla 8*Costos fijos de la empresa*

RECURSOS	COSTOS FIJOS	VALOR TOTAL
CANCHA	X	\$ 0 cop
ADMINISTRADOR	X	\$1'000.000 cop
ENTRENADOR	X	\$1'200.000 cop
COMUNICADORA SOCIAL	X	\$200.000 cop
ASEADOR	X	\$100.000 cop
NUEVOS MATERIALES	X	\$100.000 cop

Total	\$ 2.600.000 cop
-------	------------------

Tal como se puede identificar en la tabla anterior, los costos fijos de la empresa, los cuales deberá cumplir cada mes para poder cumplir con su rentabilidad salarial y en uso de nuevos materiales es de un valor de dos millones seiscientos mil pesos (moneda corriente colombiana), es importante aclarar que el comunicador social y el aseo solamente trabajarán medio tiempo y dos días al mes, en donde busquen mejorar la imagen de la empresa.



COSTOS VARIABLES

Tabla 9

Costos variables de la empresa

JUNIO		
Recursos	Costos variables	Valor total
Decoración de la inauguración	\$20.000 cop	\$20.000 cop
Día del padre	\$20.000 cop	\$20.000 cop
Total		\$40.000 cop

Julio		
Recursos	Costos variables	Valor total
Conmemoración por el día de la independencia	\$5.000 cop	\$5.000 cop
Total		\$5.000 cop
Agosto		
Recursos	Costos variables	Valor total



7 de agosto	si	\$5.000 cop
Total		5.000 cop

Septiembre		
Recursos	Costos variables	Valor total
Dia del amor y la amistad	si	\$20.000 cop
Total		\$20.000 cop

Octubre		
Recursos	Costos variables	Valor total
Competencias	si	\$100.000 cop
Total		\$100.000 cop

Diciembre		
Recursos	Costos variables	Valor total
7 de velitas	si	\$10.000 cop



despedida	si	\$30.000 cop
Total		40.000

Total costos variables anuales	\$210.000 cop
--------------------------------	---------------

Los costos variables en la proyección que se puede identificar en la tabla anterior permiten identificar algunas actividades que se tienen planeadas como diferenciador ante otras empresas competidoras de la zona creando así una mayor relación con todos los clientes. Los costos establecidos anteriormente pueden cambiar a lo largo del tiempo, sin embargo, lo reflejado en la tabla es una estimación.

INVERSIÓN INICIAL (TOTAL):

Tabla 10

Inversión inicial

RECURSOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RECURSOS TECNICOS			
Platillos	10	\$3.000 cop	\$30.000 cop
Conos	8	\$8.900 cop	\$71.200 cop
Aros	8	\$5.900 cop	\$47.200 cop
Balones de fútbol	10	\$20.000 cop	\$200.000 cop

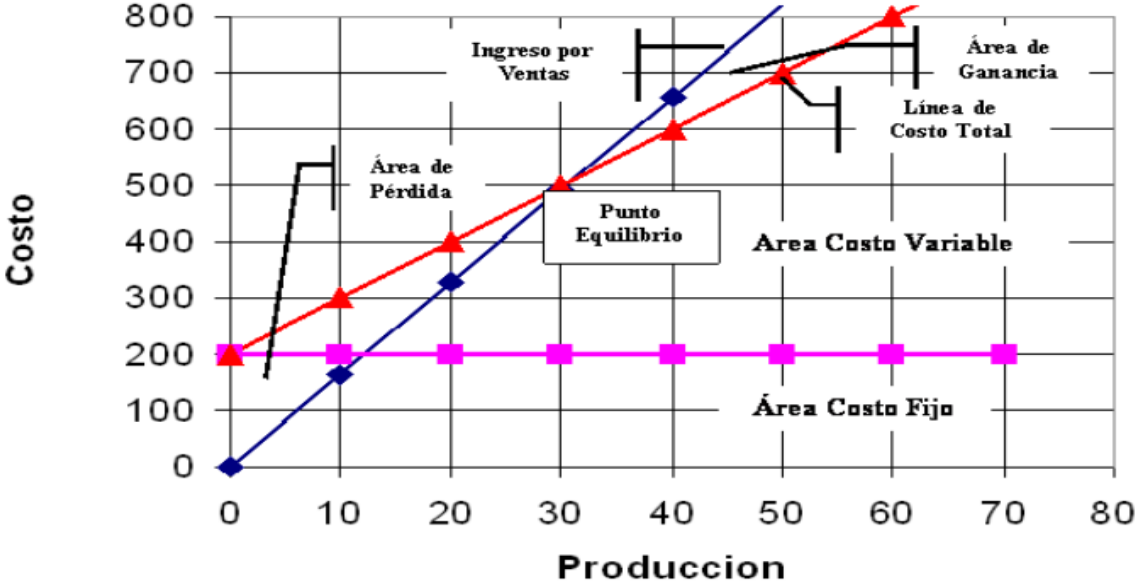


Pelotas de ponchados	2	\$3.400 cop	\$6.800 cop
Petos	22	\$7.400 cop	\$162.800 cop
\$ 598.000 cop			
RECURSO FÍSICO			
Elementos de cuidado de la cancha de fútbol	4	\$60.000 cop	\$240.000 cop
\$240.000 cop			
TALENTO HUMANO			
Administrador	1	\$1'000.000 cop	\$1'000.000 cop
Profesional en cultura, física, recreación y deporte	2	\$600.000 cop	\$1'200.000 cop
Comunicadora social	1	\$200.00 cop	\$200.00 cop
Aseador	1	\$100.000 cop	\$100.000 cop
2'500.000 cop			
Inversión total \$3'338.000 cop			



El punto de equilibrio es aquel punto donde la empresa o el modelo de negocio no pierde ni gana dinero con relación a sus costos, gastos, y ventas, a su vez es un paso crítico para determinar el número de ventas necesarios para cubrir los costos de la empresa. Para REAL TIGERS el punto de equilibrio está establecido en 48 inscritos, una vez el modelo de negocio cuente con esta cantidad de niños afiliados llegará a su punto de equilibrio, tal como se refleja en la figura 1.

Figura 1



CAPITULO X: EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera es el proceso mediante el cual una empresa busca determinar los beneficios y los costos de diversas alternativas, todo esto con la finalidad de lograr obtener aquel beneficio más apropiado o apto para los inversionistas. Este tipo de evaluación financiera permite identificar la rentabilidad de la inversión que se está por inyectar a un proyecto. Aponte, R., Muñoz, F., & Alzate, L. (2017)

Tomando como referencia lo mencionado anteriormente es importante realizar la evaluación financiera para REAL TIGERS pensando que este tipo de inversión está establecida más que todo en la utilización de los elementos y en el manejo del talento humano que tengo la empresa a medida que va creciendo y obteniendo más contratos de patrocinio u socios interesados en invertir en la expansión de las instalaciones, materiales y contratación de personal de calidad.

VPN: El modelo de negocio es viable, ya que teniendo en cuenta la utilidad de un año, está empresa recuperará la inversión en el primer año de trabajo, creando así una ganancia de 3'125.471 tres millones ciento veinticinco mil cuatrocientos setenta y uno pesos colombianos.

Por otro lado, en un análisis más específico la viabilidad del proyecto se establece directamente gracias al valor presente neto (VPN), y dicho valor salió de forma positiva lo cual indica que REAL TIGERS es una empresa rentable, si solo sí se cumplen con los valores de ingresos que requiere para recuperar la inversión. Permittiéndonos evaluar la inversión que se desea hacer haciendo referencia al rendimiento de inversión esperado, comparando los flujos de efectivo que el proyecto tuvo en diferentes momentos del tiempo para verificar su viabilidad.



Figura 2

VNA=VPN=	\$3,125,471		
	Segundo año		Primer año
TIR=	174.94%		87.47% 86%
RI=	\$ 6,436,563	Inv0 ≥ RI	
	\$ 268,190	(Inv0 ≥ RI)/#meses	
RI=	5.570674874	MESES	10

TIR: En su primer año REAL TIGERS tendrá un rendimiento del 87.47% equivalentes a dos millones setecientos setenta y seis mil cuatrocientos pesos 2,776,400 frente a la inversión inicial, la cual para el segundo año aumentará de forma significativa a un rendimiento de 174.94% en sus ingresos con un valor de seis millones cuatrocientos treinta y seis mil quinientos sesenta y tres pesos 6,436,563 lo cual es muy bueno dado que este valor sobrepasa el 100% de la utilidad tal como se identifica en la figura 2. Tener claro que este porcentaje nos indica cuánto renta el dinero de la empresa para la inversión que se desea hacer, en este caso, el 87.47% será el dinero que se recupera en un año con respecto a la inversión inicial, esto se puede comparar con otras ofertas del mercado para valorar su viabilidad.

PRI: Es un procedimiento de cálculo que permite saber la cantidad de tiempo aproximada, en condiciones normales, para conseguir un rédito sobre una determinada inversión. En sentido estricto, el cálculo debe hacerse en función del flujo de caja y la renta asociada con la implementación del proyecto. La recuperación de la inversión inicial se logra en los primeros 10 meses a partir del inicio de la prestación de los servicios de la empresa.

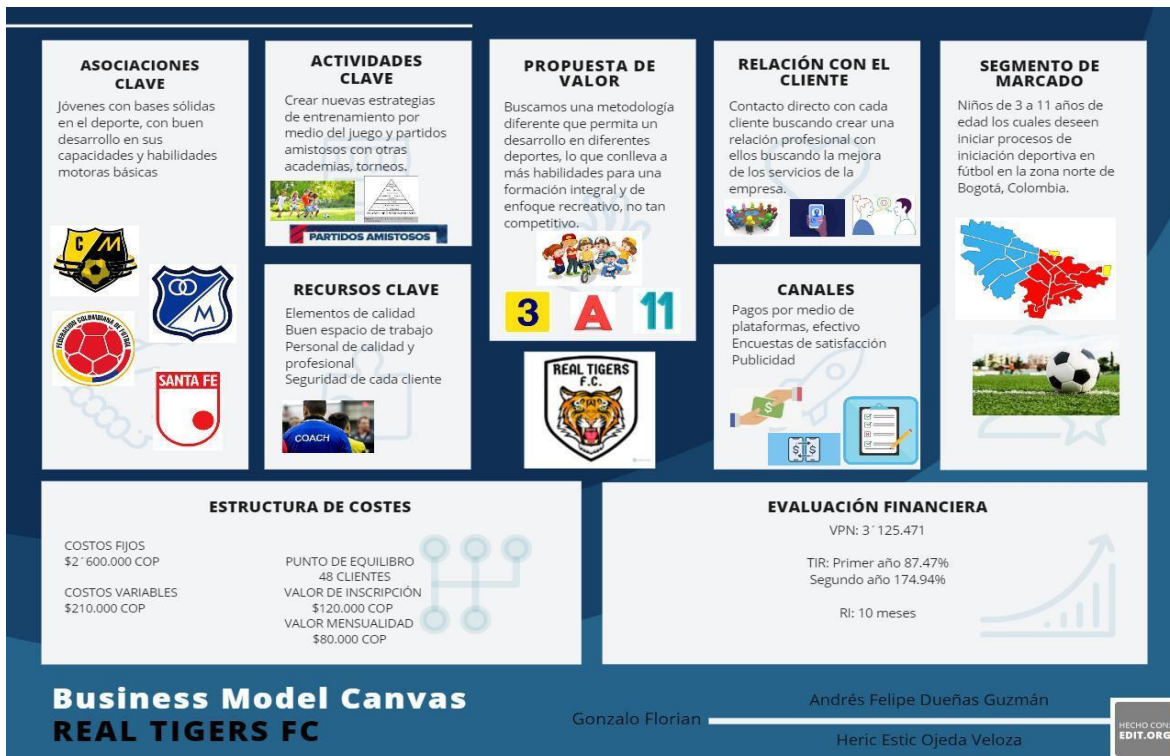


LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

REAL TIGERS quiere ser un modelo de negocio viable, por lo cual, para cumplir con esa idea es muy importante que se evidencie lo que nos caracteriza como empresa, el desarrollo que tenemos y los objetivos a los cuales buscamos llegar, todo lo mencionado anteriormente se ve reflejado en el lienzo **REAL TIGERS** que se encuentra en la figura 3, ya que Calapuja Calapuja, S. (2020) aclara qué es de vital importancia la construcción de una herramienta que le permita obtener a un equipo de desarrollo, una primera visión general de la composición de un modelo de negocio.

Figura 3

Lienzo de modelo canvas REAL TIGERS



REFERENCIAS

Amigo, A. C., Páez, G. N., Odriozola, J. G., Latorre, M. G., Arcieri, H. C., Ortíz, G. M., ... Audisio, S. O. (2016). La interrelación de los recursos, clave de la competitividad interna.

Arronte Mesa, J. F., & Ferro González, B. (2020). El proceso de iniciación deportiva escolar en voleibol: una mirada de renovación para su aprendizaje. *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 15(1), 127-141.

Aponte, R., Muñoz, F., & Alzate, L. (2017). La evaluación financiera de proyectos y su aporte en la generación de valor corporativo. *Ciencia Y Poder Aéreo*, 12(1), 144–155. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.567>

Casas Páez, J. C. (2016). Modelo de negocio para una empresa de manufacturas en tercerización de servicios en la industria de la moda en la ciudad de Bogotá y sus alrededores (Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia). Recuperado de: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/1356/Trabajo%20de%20grado3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Calapuja Calapuja, S. (2020). Modelo Canvas: herramienta de éxito, uso y conveniencias en diferentes sectores

Corredor Hernández, J. (2022). Emprendimiento e innovación en la Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación. Ediciones USTA. Recuperado de: [Emprendimiento e innovación en la Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación \(usta.edu.co\)](http://usta.edu.co)

Conde, A. A., & Suárez, J. R. (2005). Modelos de estimación de ingresos en empresas de internet. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 27-43.

Das, V. (2008). La subalternidad como perspectiva. *Veena Das: Sujetos del dolor, agentes de dignidad*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 195-206.



García, A. (2015). Modelo de negocio CANVAS para organizaciones que impulsan el apoyo empresarial, caso de España y Colombia. *Facultad de Administración de Empresas: Periplo Internacional* – Barcelona. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3369/Garciaalejandra2015.pdf?sequence=1>

Granadillo, E. D. L. H., Polo, L. L., & Coronell, L. P. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 5(2), 46-76.

Herrera, D. C. F. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*, 23(107). Recuperado de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>

Hernández, L. Y. R. (2019). Un Cambio Paradigmático Necesario En La Enseñanza De La Estructura De Los Costos En La Formación Del Contador Público. (A Paradigmatic Change Needed in Teaching the Structure of Costs in Public Accountant Training). *Revista En-contexto*, 7(10), 147-158.

Marte, Q., & Tejada, L. (2019). Investigación de mercados. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/sudamericanocuenca/175886>.

Madrid, M. (2015). Creación y diseño de la propuesta de valor. Presentado en Bogotá, Colombia.

Ocampo, E. M. T., GIRALDO, D. A. M., & Isaza, H. S. (2004). Pronóstico de ventas usando redes neuronales. *Scientia et technica*, 10(26), 25-30.

Olarte, E., Panizzi, M. D., & Bertone, R. A. (2018). Segmentación de mercado usando técnicas de minería de datos en redes sociales. In XXIV Congreso Argentino de Ciencias de la Computación (La Plata, 2018)



Osterwalder, A. (2011). Modelo Canvas. Barcelona: Deusto SA Ediciones. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45818805/LECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1648356089&Signature=B1QmHEG3GeHtMW5SSSf12t776jfTHxpuWw81zwIw5OKqwTsY~bkguy07ztB~SFucdhWxYv0nAxWUN0JhWaGpuEJ5gOgGGeKlzuM3jVmXWzkBK2vrRt1GXECwhUQGdv4tWYJO58V1i902jLW0uzGVH0vnz5swf5OuHL2LeRDTveJx0hJrUjM~1xCwjzpmfNRqUOxryqkEs5wbGakOn-pXFBdW73C1CN3zmWpbAPcOrNXAIsJLMzyVn~5uWh15PKyrAh-CDIr3BUJnq-B4hx-5XQChmvGzOl5MTQxJZkWLJD-o15JWBz2aEezgViQCWtBZryylWGcQ3ESE8~rg7UkVyA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Recuperado de: <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

SaMPol, P. P., Verdaguer, X. P., Planas, M. G., Rotger, P. A. B., & Conti, J. V. (2005). Motivos para el inicio, mantenimiento y abandono de la práctica deportiva de los preadolescentes de la isla de Mallorca. *Apuntes Educación Física y Deportes*, (81), 5-11.

Talaya, Á. E., Collado, A. M. (2014). *Investigación de mercados*. Esic Editorial.

Víllora, S. G., López, L. M. G., Jordán, O. R. C., & Moreno, D. S. M. (2009). El concepto de iniciación deportiva en la actualidad. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (15), 14-20.

Zamorano, M. M., Abad, M. E. M., Hernández, M. J. H., Herrera, C. Q., & de la Fuente, E. P. (2019). La importancia del juego en los niños. *Canarias pediátrica*, 43(1), 31-35.

Zurlo de Mirotti, S., & Casasnovas, O. (2003). Edad de iniciación deportiva: óptimo momento psicofísico. *Arch. argent. pediatr*, 296-311.



