



Estructuración y validación de un plan de negocio para creación de un centro deportivo de squash en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander

Johan Camilo Barriga Rico

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas virtual

Cúcuta, Colombia

15/05/2026

**Estructuración y validación de un plan de negocio para creación de un centro
deportivo de squash en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander**

Johan Camilo Barriga Rico

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas**

Director:

Miguel Angel Zuñiga Gutiérrez

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas virtual

Cúcuta, Colombia

15/05/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

Este proyecto de grado es el resultado de un largo camino recorrido, cumpliendo con las expectativas esperadas y sumando una enriquecedora experiencia académica en mi vida. Quiero agradecer a Dios por esta gran oportunidad, a mis padres, a mi esposa y mi hijo, quienes han sido el motor y la inspiración de cada meta cumplida.

Johan Camilo Barriga Rico.

Resumen

En el presente documento de trabajo de grado realizo la estructuración y posterior validación de un plan de negocio, en donde propongo la creación de un centro deportivo especializado en squash en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander. En este proceso académico investigativo realizo distintos análisis de variables cualitativas y cuantitativas que impactan de manera directa e indirecta tanto en el mercado como en el modelo de empresa que se propone. El objeto principal de este estudio se fundamenta poder planificar y evaluar el proyecto propuesto como una respuesta ante una demanda local cada vez más globalizada.

Al ser este un modelo de negocio que propone un servicio deportivo especializado y con casi una nula presencia local, se realiza un análisis robusto de factores del microentorno y macroentorno que permiten determinar su viabilidad, así como el posible potencial del proyecto con relación al mercado actual. Esto con la intención de estructurar y argumentar desde una base teórica la efectividad o deficiencias que puedan tener en lo proyectado. Esto conlleva a la implementación de procesos administrativos de alta gerencia, que pueden impactar e impulsar a posicionarse tanto empresarialmente como en un pionero y referente regional en las actividades comerciales que se proyecten para este deporte en la ciudad.

Palabras clave

Squash: Juego entre dos personas o dos parejas, que se practica en una pista cerrada y que consiste en golpear con una raqueta de mango largo una pelota de goma, con el objetivo de que, tras rebotar este en la pared frontal, el adversario no acierte a devolverla. (RAE, 2026)

Abstract

El presente proyecto de investigación se expone la formulación y evaluación integral de un modelo de negocio orientado a la creación de valor y sostenibilidad en un panorama de cinco años (2026-2030). En el estudio se abarca desde una planificación estratégica mediante el análisis de mercado, hasta la validación de su viabilidad económica, con una inversión inicial requerida de 839.283.346 \$. En el ámbito operativo, el proyecto demuestra una eficiencia destacable, proyectando un margen bruto promedio del 77% y un crecimiento del EBITDA positivo durante el periodo. Estos resultados se evidencian en una gestión eficiente y aterrizada de costos, así como, una escala operativa que permite transformar la eficiencia en liquidez inmediata. Financieramente, la estructura de capital se define bajo un modelo de 60% capital propio y 40% deuda bancaria, logrando un Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) del 15,80%.

La evaluación financiera mediante la aplicación de indicadores confirma la solidez del modelo de negocio propuesto, obteniendo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 17,98% y un Valor Presente Neto (VPN) de 77.944.274 \$. Con una rentabilidad positiva sobre el patrimonio (ROE) alcanzando un 51% al cierre del periodo, lo que refleja una capacidad excepcional de generación de riqueza para los accionistas mientras se reduce el riesgo mediante el pago total de los pasivos a largo plazo para el año 2030. Finalmente, el cronograma de implementación se establece una ruta crítica de 10 meses, integrando las fases de prefactibilidad, adecuación técnica y lanzamiento comercial. Concluyendo que el proyecto es no solo financieramente viable, sino estratégicamente robusto, con una posición de solvencia y sostenibilidad que garantiza la continuidad del negocio frente a las dinámicas del mercado.

Tabla de contenido

Resumen	6
Introducción.....	14
<i>Objetivos del proyecto</i>	<i>17</i>
Objetivo principal	17
Objetivos específicos	17
<i>Propuesta de valor</i>	<i>17</i>
Naturaleza del proyecto	18
<i>Origen o fuente de la idea de negocio</i>	<i>18</i>
<i>Descripción del modelo de negocio.....</i>	<i>18</i>
Modelo de negocio.....	19
<i>Objetivos del negocio.....</i>	<i>19</i>
Objetivos en el corto plazo (0 - 10 meses)	19
Objetivos a mediano plazo (11 meses - 3 Años).....	20
Objetivos a largo plazo (3 - 5 Años).....	20
<i>Estado actual del negocio.....</i>	<i>20</i>
<i>Descripción de productos y servicios.....</i>	<i>21</i>
<i>Características generales del modelo de negocio.....</i>	<i>21</i>
Descripción de marca	21
Gráfica N.1 Logo proyecto Squash Camp	22
Elementos de Iso - logo.....	22
Tamaño del modelo de negocio	22
Ubicación	23
<i>Potencial del mercado</i>	<i>24</i>
<i>Ventajas competitivas</i>	<i>25</i>
<i>Resumen de las inversiones requeridas</i>	<i>26</i>
<i>Estimaciones para realizar presupuesto inicial.....</i>	<i>26</i>
Evolución anual del IPC (Índice de Precios al Consumidor).....	27
Análisis del sector	29
<i>Análisis del macroentorno</i>	<i>29</i>
Oportunidades del entorno externo	30
Amenazas del entorno externo	30
<i>Análisis de los competidores.....</i>	<i>31</i>
Validación e investigación de mercado	34
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	<i>34</i>
Perfil del cliente.....	34
Necesidades y oportunidades del cliente.....	34
Localización	35

Justificación	35
<i>Estudio piloto de mercado</i>	35
Objetivo	35
Cálculo de la muestra	36
Factores por considerar	36
<i>Diseño de la herramienta de investigación</i>	37
<i>Validación del modelo por experto en investigación</i>	40
<i>Resultados estudio de mercado</i>	40
<i>Análisis de los resultados de la medición del comportamiento del consumidor</i>	40
Preferencia prácticas deportivas o recreativas	40
Interés por deportes de alto rendimiento	41
Práctica de deporte squash	42
Disposición para clases de entrenamiento de squash	43
Servicios adicionales	43
Competidores locales	44
<i>Resultados entrevista entrenador de squash</i>	45
El squash, un deporte estancado	45
Barrera de presupuesto	45
Invisibilidad y olvido institucional	46
Una demanda latente	46
<i>Resultados entrevista jugadores activos de squash</i>	47
Información general	47
Lugar de practica de squash	48
Infraestructura y oferta	48
Pago por clase	49
Motivaciones y barreras	50
Viabilidad nuevos centros deportivos	50
<i>Conclusiones investigación de mercado</i>	51
Perfil del mercado objetivo	51
Comportamiento y hábitos de consumo	52
Análisis competitivo	53
<i>Cálculo de la demanda potencial</i>	53
Participación del mercado	53
Mercado objetivo	54
<i>Oportunidades y riesgos del mercado objetivo</i>	55
Oportunidades del mercado	55
Riesgos del mercado	56
Estrategia y plan de introducción de mercado	56
<i>Objetivos de mercadeo</i>	56
<i>Estrategia de mercadeo</i>	57
<i>Estrategia de las 4 P</i>	57
Estrategia de producto/servicio	57
Estrategia de precios	58
Estrategia de distribución	58

Estrategia de comunicación	59
<i>Presupuesto de la mezcla de mercadeo</i>	60
Estrategia de mercadeo 1.0.....	61
Aspectos técnicos.....	61
<i>Objetivos del servicio</i>	61
<i>Ficha técnica del servicio</i>	61
<i>Descripción del proceso por servicio</i>	62
Suministros requeridos para cumplir con el servicio	62
Personal requerido para la prestación del servicio	63
Capacidad instalada.....	64
Diseño infraestructura.....	64
Presupuesto infraestructura	66
<i>Análisis presupuesto inversión inicial</i>	67
Aspectos organizacionales y legales	68
<i>Análisis estratégico (misión y visión)</i>	68
Misión.....	68
Visión	68
<i>Estructura organizacional</i>	69
Perfiles y funciones	69
Organigrama.....	69
<i>Esquema de gobierno corporativo</i>	70
<i>Principales aspectos legales</i>	71
Constitución legal de la empresa	71
Beneficios sociedades S.A.S.....	71
Cumplimiento normativo y regulatorio	71
Contratos y acuerdos	72
Protección de datos y privacidad	72
Propiedad intelectual	72
Seguros y gestión de riesgos	73
Regulaciones financieras y fiscales.....	73
Aspectos financieros	73
<i>Objetivos financieros</i>	73
<i>Supuestos económicos para la simulación</i>	74
<i>Proyección de ventas anual</i>	74
Capacidad estimada proyecto Squash Camp	74
Capacidad servicios	75
Proyección anual de ventas.....	75
Proyección de ventas	76
Proyección anual nomina	77
Proyección anual alquiler y mantenimiento	77
Proyección anual servicios públicos	78
Proyección anual comunicaciones	79
Proyección anual suministros y materiales	79

Proyección anual servicios aseo	80
Proyección anual pólizas de seguro	81
Proyección anual marketing y publicidad.....	81
<i>Presupuesto costo anual.....</i>	<i>82</i>
<i>Proyección costos anuales</i>	<i>83</i>
<i>Estados financieros</i>	<i>84</i>
Estado de resultados	84
Balance general	85
Flujo de caja.....	86
Flujo de caja libre	87
<i>Indicadores financieros</i>	<i>87</i>
<i>Indicadores de liquidez</i>	<i>88</i>
Razón corriente	88
Margen bruto	88
<i>Indicadores de endeudamiento</i>	<i>89</i>
Nivel de endeudamiento	89
Leverage (Apalancamiento financiero)	90
Concentración deuda corto plazo	90
Concentración deuda largo plazo.....	91
EBITDA.....	91
ROA (Rentabilidad sobre activos).....	92
ROE (Rentabilidad sobre patrimonio)	93
ROE vs. ROA.....	93
Valor Presente Neto (VPN)	94
Tasa Interna de Retorno (TIR)	94
Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC).....	95
<i>Fuentes de financiación</i>	<i>95</i>
<i>Evaluación financiera.....</i>	<i>96</i>
Rentabilidad del proyecto	96
Riesgos financieros	97
Enfoque hacia la sostenibilidad	98
<i>Dimensiones sostenibilidad Squash Camp</i>	<i>99</i>
Dimensión social.....	99
Dimensión ambiental	100
Dimensión económica	100
Dimensión de gobernanza.....	101
Cronograma plan de implementación proyecto Squash Camp	102
Conclusiones	103
Referencias	107
Anexos	115

Lista tablas

Tabla N. 1 Variación anual salario mínimo.....	27
Tabla N. 2 Proceso investigativo.....	36
Tabla N. 3 Participación de mercado	52
Tabla N. 4 Mercado objetivo	53
Tabla N. 5 Presupuesto de mercadeo.....	59
Tabla N. 6 Presupuesto suministros.....	61
Tabla N. 7 Cálculo estimación presupuesto personal para el servicio.....	62
Tabla N. 8 Presupuesto adecuación de local.....	65
Tabla N. 9 Esquema de gobierno corporativo.....	69
Tabla N. 10 Objetivos financieros proyecto.....	72
Tabla N. 11 Capacidad deportiva.....	73
Tabla N. 12 Capacidad servicios.....	74
Tabla N. 13 Proyección de ventas anual por servicio.....	74
Tabla N. 14 Proyección ventas total.....	75
Tabla N. 15 Proyección anual nomina.....	76
Tabla N. 16 Proyección alquiler y mantenimiento.....	76
Tabla N. 17 Proyección servicios públicos.....	77
Tabla N. 18 Proyección comunicaciones.....	78
Tabla N. 19 Proyección suministros y materiales.....	78
Tabla N. 20 Proyección servicios aseo.....	79
Tabla N. 21 Proyección pólizas de seguro.....	80
Tabla N. 22 Proyección marketing y publicidad.....	80
Tabla N. 23 Presupuesto costo anual.....	81
Tabla N. 24 Proyección costos anuales.....	82
Tabla N. 25 Estado de resultados.....	83
Tabla N. 26 Balance general.....	84
Tabla N. 27 Flujo de caja.....	85
Tabla N. 28 Flujo de caja libre.....	86
Tabla N. 29 Indicador razón liquidez corriente.....	87
Tabla N. 30 Indicador margen bruto.....	87
Tabla N. 31 Indicador nivel endeudamiento.....	88
Tabla N. 32 Indicador Leverage.....	89
Tabla N. 33 Indicador concentración deuda en corto plazo.....	89
Tabla N. 34 Indicador concentración deuda en largo plazo.....	90
Tabla N. 35 Indicador EBITDA.....	90
Tabla N. 36 Indicador ROA.....	91
Tabla N. 37 Indicador ROE.....	92
Tabla N. 38 Análisis financiero.....	93
Tabla N. 39 Costo promedio de capital.....	94
Tabla N. 40 Fuente de financiación.....	94
Tabla N. 41 Cronograma implementación.....	101

Lista de gráficas e ilustraciones

Gráfica N.1 Modelo Canvas.....	18
Gráfica N. 2 Logo proyecto Squash Camp.....	21
Gráfica N. 3 Evolución anual del IPC.. ..	26
Gráfica N. 4 Análisis del macroentorno.....	28
Gráfica N. 5 Análisis condiciones de competidores.....	31
Gráfica N. 6 Preferencia prácticas deportivas o recreativas.....	40
Gráfica N. 7 Interés por los deportes de alto rendimiento físico y mental.....	40
Gráfica N. 8 Práctica del deporte squash.....	41
Gráfica N. 9 Disposición para clases de entrenamiento de squash.....	42
Gráfica N. 10 Servicios adicionales centro deportivo.....	42
Gráfica N. 11 Competidores locales.....	43
Gráfica N. 12 Frecuencia de practica.....	46
Gráfica N. 13 Lugar de practica actual.....	47
Gráfica N. 14 Infraestructura.....	47
Gráfica N. 15 Pagos por clase	48
Gráfica N. 16 Motivación practica squash.....	49
Gráfica N. 17 Viabilidad nuevo centro deportivo.....	50
Gráfica N. 18 Vista planta.....	63
Gráfica N. 19 Vista superior.....	64
Gráfica N. 20 Vista lateral.....	64
Gráfica N. 21 Vista interior.....	65
Gráfica N. 22 Analisis presupuesto inversión inicial.....	66
Gráfica N. 23 Organigrama.....	68

Introducción

No es un secreto que el mundo actual se mueve a un ritmo muy distinto al de antes, lo que en otros tiempos tardaba años en cruzar fronteras, hoy nos alcanza casi de inmediato. Como parte de la globalización, esto ha ido redefiniendo aquello que entendemos como “normal” en nuestra vida cotidiana. Ya no se trata únicamente de observar lo que ocurre en otros lugares, sino de reconocer cómo las costumbres y tendencias de países más desarrollados se han integrado con las nuestras, dando lugar a necesidades que hace apenas unas décadas resultaban impensables. En pleno 2026, este fenómeno se hace especialmente visible en un país como Colombia, “donde las dinámicas de consumo han dado un giro estructural, consolidando al deporte no solo como una práctica recreativa, sino como un motor de desarrollo de la economía local. Muestra de ello es que las actividades y productos vinculados al deporte han alcanzado una participación del 1,15% del valor agregado bruto nacional, movilizando más de 32,8 \$ billones de pesos en la producción interna” (DANE, 2025).

En ese punto de encuentro entre lo global y lo local es donde surgen algunas de las oportunidades de negocio más interesantes, es por esto, que para el presente proceso investigativo se realiza la validación de un modelo que responda a un mercado que ya cambió. Es de gran valor poder comprender este nuevo contexto social, lo que resulta clave para poder establecer nuevas alternativas que realmente conecten con una sociedad que ya no se conforma con lo tradicional, sino que busca opciones acordes al ritmo del mundo actual. Más allá del ruido y de los conflictos geopolíticos que hoy afectan tanto a Colombia, existe la viabilidad técnica y financiera para innovar en proyectos deportivos estructurados que permitan a la sociedad insertarse en los mercados globales. “Este enfoque se alinea con la Iniciativa de Diplomacia Cultural y Deportiva de la Cancillería de Colombia (2025), la cual demuestra que el deporte opera como una herramienta contra la violencia interna, abriendo canales internacionales de transferencia de conocimiento y facilitando plataformas de inversión en infraestructura que ProColombia (2026) ya cataloga como ejes históricos para la atracción de divisas extranjeras.”

Situaciones particulares como el sedentarismo y el estrés, característicos de esta modernidad globalizada, ya están trayendo consecuencias en el entorno local, transformando riesgos que antes parecían lejanos en realidades cada vez más evidentes dentro de la comunidad. Las cifras del DANE (2024) reflejan con claridad esta situación en Colombia, por lo que no es exagerado afirmar que la salud cardiovascular se ha convertido en un tema crítico, en donde el infarto agudo de miocardio se posiciona como la principal causa de muerte no violenta, con más de 42.000 fallecimientos registrados en el último año. A esto se suma una tasa de 85,6 muertes por cada 100.000 habitantes asociadas a enfermedades isquémicas, seguidas por afecciones cerebrovasculares y respiratorias. Esto más que simples números, sino que son la evidencia de una problemática de salud pública que invita a replantear la manera o los cuidados en el bienestar de las personas.

“La asignación de presupuesto y uso del suelo en Cúcuta para el esparcimiento expuesto por el IMRD, refleja una concentración histórica en disciplinas de alta masificación. La infraestructura deportiva administrada a nivel local prioriza complejos y espacios urbanos optimizados para el fútbol, el patinaje y el ciclismo, como los circuitos del Malecón y patinódromos municipales, lo que ha generado barreras estructurales de espacio para la diversificación hacia disciplinas emergentes o deportes alternativos” (IMRD, 2026). Aunque forman parte de la identidad deportiva local, también han limitado la incorporación de nuevas alternativas, reduciendo la diversidad en torno al acondicionamiento físico integral. Es precisamente en ese contexto donde se propone validar el squash como una propuesta innovadora, en donde más que introducir un deporte sin precedentes en la región, se plantea la validación de un modelo de negocio en función de realizar actividad deportiva, permitiendo de esta manera generar beneficios en la salud y el bienestar de la comunidad local desde el sector privado.

Es en este punto, donde el emprendimiento deja de ser únicamente una actividad económica para transformarse en respuesta social. Frente al aumento de enfermedades crónicas, las propuestas tradicionales como los gimnasios o los deportes convencionales parecen no ser suficientes. Porter y Kramer (2011) plantean que el verdadero éxito de las organizaciones radica en la creación de valor compartido, es decir, cuando el negocio responde de manera directa a problemáticas sociales, como la actual crisis de salud que

los modelos deportivos tradicionales no han logrado contener. Desde esta perspectiva, surge la necesidad de impulsar proyectos que aborden el problema desde su origen. El squash, por ejemplo, deja de verse solo como una práctica deportiva y se posiciona como una alternativa con alto impacto en el bienestar. Apostarle a este tipo de iniciativas no implica únicamente la creación de una empresa en Cúcuta, sino también una forma de responder a una problemática social que demanda soluciones inmediatas.

Según lo expuesto surge la pregunta, ¿qué es exactamente el squash y por qué encaja dentro de este enfoque de salud y modernidad?; y esta trata de un deporte dinámico que se desarrolla en un espacio cerrado, ya sea de manera individual o en parejas. Consiste en golpear una pelota de goma con una raqueta contra las paredes de la cancha, buscando ángulos y trayectorias que dificulten la respuesta del oponente. Más allá de la competencia, es una disciplina que combina reflejos, estrategia y una alta exigencia cardiovascular. Parte de su atractivo está en ese ritmo intenso y cambiante, donde cada jugada exige rapidez mental y física. Pero lo interesante es que este tiene un origen poco convencional, de acuerdo con Olympics (2023), el squash descende de los juegos de raqueta del siglo XVIII, aunque no surgió en escenarios deportivos tradicionales, sino en cárceles de Londres. Allí, los internos improvisaban juegos golpeando pelotas contra muros y esquinas, aprovechando los espacios disponibles para mantener la dinámica. Con el tiempo, esa práctica fue evolucionando hasta convertirse en el deporte estructurado que conocemos hoy, así, y con una larga trayectoria lo que comenzó como una actividad improvisada terminó consolidándose como una nueva disciplina.

Llevar la práctica del squash a Cúcuta no implica simplemente introducir un deporte nuevo, también representa recuperar una práctica deportiva con siglos de historia y adaptarla a un contexto moderno de alto rendimiento. Al tratarse de una disciplina que se desarrolla en espacios cerrados, el squash supera las limitaciones climáticas que suelen afectar a los deportes al aire libre (Gratton & Taylor, 2012), lo que permite una práctica más constante y controlada. De esta manera, no solo plantea una alternativa diferente, sino también una experiencia deportiva intensa, respaldada tanto por su evolución histórica como por su consolidación a nivel global.

Objetivos del proyecto

Para efectos del proceso investigativo, realizo el planteamiento de los siguientes objetivos principal y específicos, los cuales permiten establecer tanto la finalidad del proyecto como la ruta para el cumplimiento de este.

Objetivo principal

- Diseñar un plan de negocio para la creación de un centro deportivo de squash en la ciudad de Cúcuta, con instalaciones de alta calidad para la formación, práctica y competencia de este deporte.

Objetivos específicos

- Plantear la estructura del modelo negocio del centro deportivo especializado en squash.
- Analizar el mercado del modelo de negocio del centro deportivo especializado en squash.
- Establecer la proyección financiera para el modelo de negocio del centro deportivo especializado en squash.
- Determinar la viabilidad estimada del modelo de negocio propuesto del centro deportivo especializado en squash.

Propuesta de valor

El proyecto Squash Camp se proyecta como el primer centro deportivo especializado en squash de la ciudad de Cúcuta, siendo este un espacio con un enfoque integral para jugadores y apasionados de este deporte de raqueta, con programas pensados en un público variado de diferentes edades y niveles de juego. Contando con instalaciones de alta calidad, así como canchas que cumplen con altos estándares internacionales, lo que permite brindar servicios poco comunes hasta el momento en la ciudad. Entre ellos, el alquiler de canchas y equipos, así como entrenamientos personalizados dirigidos por profesionales. De esta manera, el modelo de negocio se establece como una alternativa innovadora dentro de la oferta deportiva de Cúcuta. Se

incluyen a su vez servicios complementarios como la cafetería saludable y tienda deportiva, en donde los usuarios pueden encontrar implementos necesarios para este deporte, fortaleciendo así una experiencia más completa.

Naturaleza del proyecto

Origen o fuente de la idea de negocio

La idea de negocio Squash Camp surge de una experiencia personal vivida en Toronto - Canadá, realizando en el año 2013 unos estudios en idioma inglés. El invierno y temperaturas por debajo de los -20 grados, en aquel inicio de año, en donde las alternativas para poder realizar algún tipo de actividad física luego de las labores cotidianas, era complejo, pues las condiciones del clima no permitían realizar algún tipo de actividad física al exterior, únicamente aquellos deportes de nieve que se practicaban convencionalmente en esta ciudad. Es allí, donde se experimenta el squash, un deporte de raqueta en el que básicamente se juega en un espacio cerrado, que se puede practicar entre dos o cuatro personas. Aquella practica desconocida se convirtió en un puente para el relacionamiento social, así como, para el acondicionamiento físico cuando las condiciones del exterior no eran las más adecuadas. Para aquel año, en el gimnasio YMCA, es donde se identifica por primera vez como un deporte beneficia a personas de múltiples edades y nacionalidades, con quienes se tuvo la oportunidad de practicar y jugar durante aquellos meses de invierno.

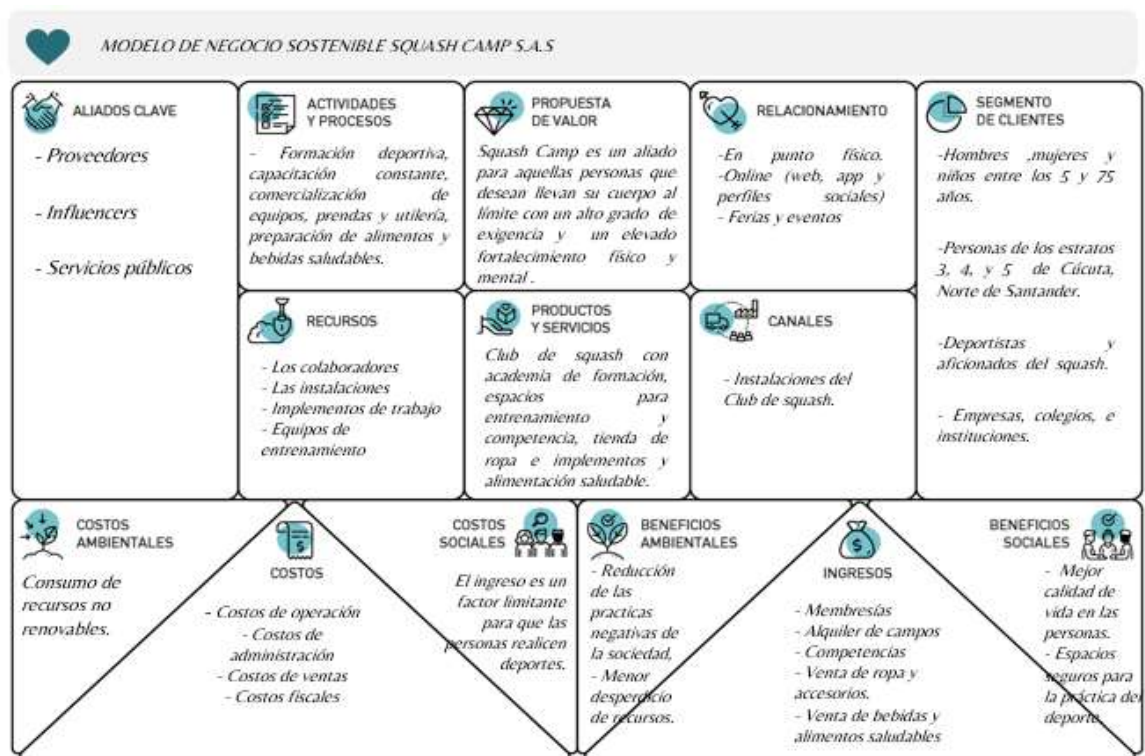
Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio que proyecto se basa en un complejo deportivo que integra la práctica del squash con una serie de servicios complementarios, con el objetivo de brindar una experiencia completa para personas de distintas edades y niveles de habilidad. En esta propuesta incluyo instalaciones funcionales e innovadoras, adecuadas tanto para el entrenamiento como para la competencia, y alineadas con estándares internacionales. Este modelo está pensado para atraer no solo a quienes ya practican

squash, sino también a quienes buscan adoptar un estilo de vida más activo y saludable. De esta forma, Squash Camp se establece como un espacio para realizar deporte accesible y adaptable a un público diverso.

Modelo de negocio

Grafica N.1 Matriz Canvas



Fuente: Adaptado de modelo Universidad EAN

Objetivos del negocio

Objetivos en el corto plazo (0 - 10 meses)

La fase de instalación y puesta en marcha del centro deportivo está proyectada para desarrollarse en un periodo de 10 meses y se desarrolla en tres ejes principales. El primero es la infraestructura, en donde se ejecuta la adecuación y el equipamiento completo de las canchas, así como las demás áreas comerciales y de tránsito. El segundo corresponde al talento humano, mediante la selección y capacitación de

personal. El tercero se enfoca en el posicionamiento de la marca, a través de una estrategia de marketing intensiva y la implementación de sistemas digitales para la gestión de reservas.

Objetivos a mediano plazo (11 meses - 3 Años)

Para el mediano plazo, se plantea en escalar el modelo de negocio a través de una estrategia de crecimiento, con una expansión comercial, mediante la captación de nuevos nichos y la fidelización de nuevos clientes. Innovando en el servicio y diversificando la oferta con entrenamientos especializados y torneos que mantengan el interés de la comunidad, y la eficiencia financiera. Esto de la mano de una optimización de los ingresos por servicios complementarios de cafetería y tienda deportiva, manteniendo los costos operativos bajo un control estricto.

Objetivos a largo plazo (3 - 5 Años)

En el largo plazo, el proyecto se plantea la consolidación y seguir creciendo, apoyándose en tres pilares principales. El primero es la expansión de la infraestructura y de la marca, considerando la apertura de nuevas sedes en caso de que el desempeño financiero lo permita. El segundo pilar se centra en la responsabilidad social, promoviendo estilos de vida saludables dentro de la comunidad de Cúcuta y fomentando un uso eficiente de los recursos en la operación del negocio. Finalmente, se contemplan nuevas propuestas tecnológicas, con el objetivo de mantener tanto la gestión del centro como la experiencia del usuario alineadas con las tendencias globales del deporte.

Estado actual del negocio

El proyecto Squash Camp actualmente se encuentra en una etapa inicial de planificación y validación del proyecto, en dónde se define y valida la oportunidad evidenciada para el modelo de negocio. Se realiza en este proceso, el desglose y análisis de los múltiples elementos relevantes que se definen para esta iniciativa. Es por esto, que se realiza un estudio previo de la viabilidad del negocio, empleando estimaciones financieras, fundamentadas en proyecciones de los gastos y costos operativos, así como la renta o utilidad esperada. Este ejercicio se realiza con la

intención de poder tener un panorama sobre la inversión y el retorno de esta, brindando un escenario que permite la validación del escenario propuesto.

Descripción de productos y servicios

El modelo de negocio Squash Camp se proyecta iniciar con un amplio portafolio, el cual está compuesto por dos grandes categorías, las cuales establecen lo que se ofrece al usuario en cuanto a servicios y productos. En servicios se plantea ofrecer, alquiler de campo de juego, entrenamientos personalizados para múltiples edades, así como competencias internas y externas. En productos se ofrecen, en el área de cafetería, en la cual se encuentran alimentos saludables, batidos de fruta y proteína, snacks saludables, bebidas hidratantes, bebidas energizantes y bebidas calientes. Para la tienda se ofrecemos, todo lo que corresponde a indumentaria deportiva, como lo son las raquetas de squash, bolas, ropa de juego, lentes de protección, accesorios y productos propios de la marca. En anexos se puede evidenciar del detalle de cada uno de estos servicios y productos propuestos para el modelo de negocio.

Características generales del modelo de negocio

Descripción de marca

Nombre: Squash Camp (ingles) lo que significa, campamento de squash (español).

Está conformado por dos palabras:

Squash: Deporte de raqueta, que será el pilar del negocio.

Camp: Campamento en inglés, lo que hace alusión al encuentro que se realiza con un fin especial.

- El nombre es claro, fácil de recordar y refleja la especialización en squash, lo cual es importante para atraer tanto a jugadores locales como a visitantes.

Logo

Gráfica N.1 Logo proyecto Squash Camp



Fuente: Arq. Julian Barriga

Elementos de Iso - logo:

- El logo se conforma por un elemento circular de color uniforme, dónde se hace referencia a uno de los componentes principales del juego del squash, su pelota, la cual es negra y circular según el estándar internacional.
- Iniciales de nombre Squash Camp grabadas en la pelota de juego.
- Se emplea una tipografía que permite apreciar formas abstractas, como, pelotas de juego y un par de raquetas de squash.

Tamaño del modelo de negocio

- Aproximadamente 1.300 a 1.400 metros cuadrados. El área es suficiente para incluir múltiples campos de squash, cafetería, tienda deportiva, áreas de entrenamiento, tránsito y descanso.

Zona deportiva

- Se contará con cuatro (4) campos de squash acreditados con estándares internacionales, se estima que esta cantidad de canchas para Squash Camp permite un flujo constante de jugadores y la capacidad de poder organizar

torneos o eventos. Con áreas especializadas en el acondicionamiento físico, que permitan a usuarios realizar ejercicios en zonas funcionales y cómodas.

Capacidad de la cafetería

- Para la venta de alimentos saludables y bebidas hidratantes, se propone un área de aproximadamente 8 metros cuadrados, en donde se proyecta un espacio suficiente para ofrecer un menú variado y poder atender cómodamente a los visitantes y jugadores. Esto con un personal dedicado a la satisfacción del cliente, brindando una atención que permita que la experiencia sea más confortable.

Tienda deportiva

- En cuanto al espacio destinado para la exhibición y venta de equipamiento deportivo, ropa y accesorios, se proyecta un área aproximada de 10 metros cuadrados. Este espacio estará diseñado de forma práctica y funcional, con el objetivo de facilitar a los usuarios el acceso a todos los equipos e implementos necesarios para la práctica del squash. Con ello, se busca ofrecer una experiencia más completa, en la que los clientes puedan encontrar en un mismo lugar, tanto servicios como productos relacionados, con opciones variadas y precios competitivos.

Ubicación

- **País:** Colombia.
- **Locación:** Squash Camp será desarrollado en la zona urbana de la ciudad de Cúcuta, en el departamento de Norte de Santander, Colombia. Esta se encuentra ubicada en el extremo noreste del país.
- **Dirección:** Anillo vial oriental, centro comercial Jardín Plaza – Local 31
- **Detalles de la ubicación:** Se selecciona este centro comercial ubicado en una de las zonas con mayor proyección de la ciudad, en donde su ubicación estratégica y cómoda para todos los usuarios. Con parqueaderos y seguridad privada para una mayor tranquilidad de visitantes.

Accesibilidad y transporte

- Se establece una ubicación que sea cercana de paradas de transporte público y rutas principales para facilitar el acceso, al pie del anillo vial internacional. Como un plus, el centro deportivo cuenta con un amplio espacio suficiente para estacionamiento de vehículos en toda la jornada, considerando la demanda de los clientes y empleados.

Potencial del mercado

Para dar continuidad en el proceso investigativo, se procede con el análisis del potencial del mercado, en el cual se realiza la validación de los distintos factores que pueden ser determinantes tanto para la validación del modelo de negocio como para planificación de este. Es por esto, por lo que se determinan partiendo de los siguientes parámetros:

- **Población:** Para la determinación del potencial de mercado, inicio con el análisis de la población total de la ciudad de Cúcuta, para la cual, según datos expuestos por el DANE, cuenta con una población estimada de 815.891 para el año 2025. Las actividades económicas que tienen mayor participación según el DANE son la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, la explotación de minas, canteras y las industrias manufactureras (DANE, 2025)
- **Frontera Internacional:** Cúcuta es conocida por ser una de las ciudades fronteriza con mayor tráfico con Venezuela. Esta frontera bordea una parte considerable de la ciudad, influyendo significativamente en su dinámica social, económica y cultural. Es por esto por lo que Norte de Santander se caracteriza por su diversidad geográfica y cultural, siendo Cúcuta su principal centro urbano y económico, desde donde se articulan muchas de las actividades comerciales y sociales de la región, estableciéndose como un punto estratégico que incide directamente en el desarrollo del territorio fronterizo.

Ventajas competitivas

- **Innovación en un nuevo deporte para la ciudad:** La propuesta se enfoca en cumplir con altos estándares de seguridad en un nuevo centro deportivo de squash sin precedentes para la ciudad, en donde se ofrece un lugar atractivo para quienes tienen afinidad por el squash, el ejercicio y los hábitos de vida saludables. En este contexto, Squash Camp propone estrategias de entrenamiento actualizadas y un diseño de instalaciones funcionales, equipadas con los elementos necesarios para garantizar una experiencia completa. De esta manera, tanto las clases como los espacios de juego están pensados para brindar a los usuarios una práctica dinámica, cómoda y de alto nivel.
- **Excelencia en el servicio:** Consolidándose como un referente en servicio y atención al cliente, cumpliendo con estándares claros tanto en lo administrativo como en lo operativo. La intención es que cada proceso con el usuario se perciba organizado, ágil y confiable, generando una experiencia positiva en todo momento. Para lograrlo, se plantea una capacitación continua del equipo de trabajo, con el apoyo de profesionales en gestión humana y seguridad laboral. De esta manera se garantiza que la operación del negocio esté alineada con un enfoque de calidad, brindando una atención consistente y acorde a las expectativas de los usuarios.
- **Squash sostenible y con responsabilidad social:** Squash Camp se establece como una empresa que integra prácticas sostenibles en todos sus procesos, procurando mantener la calidad en cada una de sus operaciones. Para ello, se plantean estrategias con enfoque sostenible que definen claramente los lineamientos y responsabilidades en cada área del negocio. De esta manera, la propuesta no solo se responde a las necesidades del entorno, sino que también se incorpora un enfoque de responsabilidad social empresarial. Esto implica ofrecer a los colaboradores condiciones adecuadas de trabajo, lo que a su vez se refleja en la calidad del servicio y de la experiencia que se brinda a los usuarios.

El micro proyecto **Eco Camp** se propone como una iniciativa con un enfoque eco amigable, en donde se realizará la implementación de un programa que

permita recolectar los envases plásticos que se consumen en el centro deportivo. El cual estará disponible todo el tiempo en el punto de atención un recolector, y estos residuos podrán ser intercambiados por bonos redimibles en los distintos servicios y productos del centro deportivo. De esta manera poder recolectar un gran porcentaje de botellas plásticas, las cuales por la práctica de actividad física y el flujo de personas puede llegar a ser una cantidad considerable.

Resumen de las inversiones requeridas

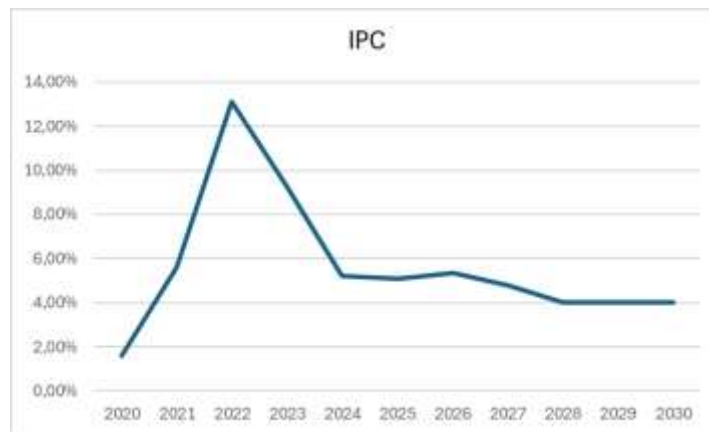
Para la realización de las estimaciones financieras del proyecto se plantean una serie de inversiones requeridas para la construcción del centro deportivo, el acondicionamiento de las instalaciones, así como el capital requerido para suplir la necesidad de los gastos administrativos, como los pagos de nómina y constitución de la empresa. Con las estimaciones realizadas se puede definir la necesidad de los recursos requeridos, así como previsualización de los posibles resultados a obtener en los primeros años de operación. Dado esto, en anexos 20 del documento se encuentra el detalle de los recursos necesarios para la inversión inicial del proyecto.

Estimaciones para realizar presupuesto inicial

Para la elaboración de las proyecciones financieras del modelo de negocio, se toma como base los datos del salario vigente para el año 2026 y se proyectan estimaciones hasta el año 2030. Esto permite comparar el comportamiento con periodos anteriores y construir escenarios más realistas para los años siguientes. Para 2027, se proyecta una variación mínima, ubicando el salario en aproximadamente 2.119.000 \$. Posteriormente, para 2028 se estima un incremento cercano al 5,5 %, lo que lo llevaría a alrededor de 2.225.000 \$. A partir de este punto, y considerando la tendencia observada, se mantiene esta última proyección hasta 2030, con el fin de simplificar y establecer los cálculos dentro del simulador financiero a aplicar.

Evolución anual del IPC (Índice de Precios al Consumidor)

Grafica N.3 Evolución anual del IPC



Fuente: (DANE, 2026)

En relación con el comportamiento reciente del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Colombia, la cual permite entender la evolución de la situación económica del país en el tiempo partiendo de los precios de bienes y servicios. Entendiendo esto, se puede observar un incremento significativo que alcanzó un pico cercano al 13,12 %, representando uno de los momentos más complejos para la economía de los hogares. Este aumento estuvo influenciado por factores como los efectos posteriores a la pandemia y el encarecimiento global de bienes y servicios, incluyendo alimentos y transporte. Luego de esto la inflación mostró una tendencia a la baja, estabilizándose en un rango aproximado entre el 5,2% y el 5,1%.

Este comportamiento resulta favorable para el modelo de negocio, ya que brinda un entorno más predecible y estable, lo que fortalece la confianza en las inversiones y en la dinámica de la económica del país. Con base en esta tendencia, proyecto un escenario positivo para 2027, estimando que el IPC continúe descendiendo hasta ubicarse alrededor del 4 %. “Cifra cercana a lo proyectado por el Banco de la Republica para el año 2030, la cual es del 3% para dicho año” (Banrep, 2026) Sin embargo, dado esto se propone una cifra realista partiendo del dato estimado del banco central, lo que permiten

que las proyecciones financieras se realicen bajo un panorama y una proyección económica del país aterrizada.

Análisis de incremento salarios anual

Tabla N 1. Variación anual salario mínimo

	Salario Mínimo (SMLMV)	Auxilio de Transporte	Ingreso Mensual Total	Variación Anual	Tipo de Dato
2020	\$ 877.803	\$ 102.854	\$ 980.657	6,00%	Histórico Oficial
2021	\$ 908.526	\$ 106.454	\$ 1.014.980	3,50%	Histórico Oficial
2022	\$ 1.000.000	\$ 117.172	\$ 1.117.172	10,07%	Histórico Oficial
2023	\$ 1.160.000	\$ 140.606	\$ 1.300.606	16,00%	Histórico Oficial
2024	\$ 1.300.000	\$ 162.000	\$ 1.462.000	12,07%	Histórico Oficial
2025	\$ 1.423.500	\$ 200.000	\$ 1.623.500	9,53%	Histórico Oficial
2026	\$ 1.750.905	\$ 249.095	\$ 2.000.000	23,19%	Decreto Vigente
2027	\$ 1.803.432	\$ 256.568	\$ 2.080.000	4,00%	Proyección Financiera
2028	\$ 1.857.535	\$ 264.265	\$ 2.163.200	4,00%	Proyección Financiera
2029	\$ 1.913.261	\$ 272.193	\$ 2.249.728	4,00%	Proyección Financiera
2030	\$ 1.970.659	\$ 280.359	\$ 2.339.717	4,00%	Proyección Financiera

Fuente: Banrep, 2026

Según la evolución de la variación del salario, entre 2020 y 2025, los incrementos reales reflejan una alta volatilidad inflacionaria postpandemia, alcanzando picos de ajuste del 16% en 2023. El año 2026 marca un hito de estabilización al fijar el ingreso mensual neto exactamente en 2.000.000 \$ mediante decreto oficial. A partir de 2027 y hasta 2030, el modelo se proyecta hacia un escenario de estabilidad financiera macroeconómica. Al determinar los incrementos futuros al 3,0% anual (IPC objetivo), se asume un control total de la inflación y la pérdida del poder adquisitivo. Para la estructuración del proyecto, este comportamiento se estima sobre el 1,0 % del proyectado por el IPC, quedando en un 4,0 % de manera lineal, lo cual facilita la proyección de flujos de caja y mitiga la incertidumbre en los costos de nómina a largo plazo bajo un escenario realista.

Análisis del sector

A continuación, se realiza un análisis de las distintas variables del entorno que influyen en el modelo de negocio de Squash Camp. Para ello, se ejecuta una evaluación de elementos del macroentorno y microentorno del negocio, identificando aquellos factores que, de una u otra manera, pueden incidir en el desarrollo del modelo. Es por esto, por lo que se identifican las posibles oportunidades y amenazas detectadas en el proyecto, en donde se plantean estrategias orientadas a mitigar sus posibles efectos. Esta revisión también contempla a los competidores y su capacidad dentro del mercado, lo que permite tener una visión más clara del contexto en el que se desarrollará el negocio, así como de los riesgos asociados a estos factores del entorno.

Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno es un estudio detallado de los factores externos que pueden influir en el funcionamiento de una organización o en el sector de esta. Para desarrollar este análisis se emplea la herramienta del modelo PESTEL. Esta se encuentra en anexos 9 y la cual ayuda a determina múltiples factores del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. A continuación, un resumen general de estos elementos del entorno. En anexos del documento se encuentra la aplicación y evaluación robusta del modelo.

Gráfica N.4 Análisis del macroentorno



Fuente: Adaptado modelo PESTEL Universidad EAN

Oportunidades del entorno externo

- La generación de incentivos por parte del gobierno hacia las nuevas empresas puede representar un claro beneficio para los emprendimientos, pues estas ayudas e incentivos fiscales ayudan a aliviar la carga tributaria que conlleva un negocio constituido formalmente en el país. “Los empleadores podrán recibir el aporte estatal de 35% de un salario mínimo legal vigente por incluir en su nómina personas con discapacidad; un 30% de un salario por cada trabajador adicional vinculado formalmente que esté entre los 18 y 28 años; el 20% de un salario por anexar en su nómina mujeres mayores de 28 años y 15% por hombres mayores de 28 años” (Mintrabajo, 2024)
- La nueva era digital ha hecho que las personas tengan un mayor acceso a la información del deporte, lo que ocasiona que sea un sector cada vez más globalizado, con un aprovechamiento de las herramientas y ayudas tecnológicas que ayudan tanto en la comunicación como una mejor gestión empresarial.
- Con un entorno deportivo en donde cada vez podemos apreciar un mayor número de personas que adoptan el deporte y los hábitos saludables como un estilo de vida, según el reporte de IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association), el mercado del fitness en Colombia ha crecido a una tasa anual del 8.5%. (IHRSA, 2024)

Amenazas del entorno externo

- Las tasas de interés en Colombia siguen siendo un dolor de cabeza. Estamos en un escenario donde el costo de pedir prestado se ha convertido en un muro para muchos negocios y familias, en donde el 45% de los empresarios señala que las tasas de interés elevadas son el principal obstáculo para realizar nuevas inversiones productivas en 2026. (ANDI, 2026)

- En Cúcuta en los últimos años el nivel de delincuencia ha incrementado a un ritmo exponencial, manteniéndose históricamente entre las ciudades con mayor percepción de inseguridad en Colombia. Según la encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana, durante el 2023, el 8,4% de las personas de 15 años y más sufrieron al menos un delito para el total nacional. Los delitos más reportados para el periodo 2023 fueron el hurto a bicicletas 4,3% y el hurto a vehículos 3,1%. (DANE, 2024)
- No podemos ignorar que el deporte hoy se juega con insumos globales. Desde las raquetas de alta gama hasta las bolas de goma especializadas, casi todo nuestro inventario viene de afuera, lo que nos pone a merced de la tasa de cambio. Según Analdex (Asociación Nacional de Exportadores), más del 90% de los implementos deportivos de alta tecnología como los usados en Squash, raquetas de grafito, cuerdas de nylon y calzado especializado son importados. (Analdex, 2025)

Análisis de los competidores

Para analizar a la competencia dentro del mercado, inicio analizando también su nivel de competitividad a partir de variables clave, como la rivalidad entre empresas, el poder de negociación tanto de proveedores como de clientes, y la posible entrada de nuevos competidores o productos sustitutos. En este ejercicio se realiza con el apoyo en la matriz de competitividad del entorno propuesta por Michael Porter (1979), una herramienta reconocida por su utilidad para entender qué tan atractivo resulta un sector desde el punto de vista estratégico. Con base en este análisis, se plantean estrategias tanto administrativas como operativas que estén realmente ajustadas a las condiciones del entorno y a lo que necesita el modelo de negocio para responder ante este.

Gráfica N.5 Análisis de condiciones de la competencia Squash Camp



Fuente: Adoptado de matriz propuesta por Universidad EAN

Al aterrizar este modelo en el sector deportivo de Cúcuta, las señales son claras, con un mercado que, aunque muestra una competencia moderada, no deja de moverse y crecer. Lo que más resalta en este diagnóstico es el nuevo rol del cliente, ya no es un usuario pasivo, sino alguien que exige una conexión real con lo que consume. Esto incentiva a generar estrategias que no sean genéricas, sino diseñadas a la medida de sus expectativas. Sin embargo, el verdadero reto aparece al mirar de cerca a los sustitutos. El pádel es el ejemplo perfecto y el competidor más directo en la región; hoy por hoy, se ha adueñado de más del 50% del mercado en deportes de raquetas. Esta dominancia, contrastada mediante el inventario de clubes de Easycancha (2026) tales como Pinar Pádel Club, North Pádel Club, ProPadel, Niza Pádel y Ares Club, y los reportes de crecimiento de La Opinión (2024), se fundamenta en la superioridad de infraestructura comercial del pádel en Cúcuta en comparación con la oferta de canchas de Squash disponible

La posibilidad de que ingresen nuevos competidores a este mercado es real, sobre todo porque las barreras de entrada no son tan altas. Aun así, los centros deportivos que ya tienen trayectoria y buena reputación siguen teniendo una ventaja importante frente a quienes apenas empiezan. Por eso, la llegada de nuevos actores incentiva a enfocar los esfuerzos en diferenciación ya sea a través de un mejor servicio, precios competitivos o la construcción de relaciones sólidas con los clientes. En cuanto a los proveedores, se pueden distinguir dos frentes principales, por un lado, “están los servicios públicos, que funcionan de manera estable en la zona, manteniendo un 87% de cumplimiento satisfactorio, según los reportes de Alcaldía de Cúcuta” (2026). Por otro, están los insumos e implementos deportivos que se venden en la tienda, en donde “los sobrecostos asociados a los fletes de productos importados y la tasa de cambio configuran una barrera operativa para los minoristas de artículos deportivos. Los análisis gremiales señalan que las fluctuaciones de la TRM, sumadas a los costos logísticos de internación, representan hasta un 25% del valor final de la mercancía en estante, exigiendo modelos rigurosos de control de inventarios y negociaciones de volumen para blindar el flujo de caja del negocio (Fenalco, 2025).

Al analizar el sector, se podría determinar que hay una creciente demanda por hábitos saludables, pero el squash sigue siendo el gran desconocido para las masas en Colombia. Según la Federación Colombiana de Squash (2025), más del 70% de las canchas del país están concentradas en clubes privados de Bogotá y Antioquia. (FCS,2025). La realidad es que este deporte se ha quedado encerrado en un nicho de nivel socioeconómico medio-alto. No es casualidad, los costos de membresía y la falta de canchas frente al fútbol o el tenis han levantado un muro para su expansión. En Cúcuta, el panorama es aún más desértico, la ausencia total de incentivos, tanto del gobierno como de los privados, ha dejado este potencial sin explotar. No es un problema de falta de interés, sino falta de gestión, el squash en la frontera tiene todos los beneficios para triunfar, pero le ha faltado quien se atreva a sacarlo del anonimato.

Desde una visión sectorial se plantea validar la oportunidad de innovar en un mercado que se ha quedado estancado. En Cúcuta, la competencia es poca y lo que hay se siente más de lo mismo, ni los gimnasios tradicionales ni los centros de pádel han logrado ofrecer algo que realmente rompa el molde. Ahí es donde Squash Camp se

proyecta establecer como un modelo de negocio que entienda al cucuteño y aproveche al máximo las ventajas tributarias que el Estado ofrece hoy para crear empresa. A pesar de las fluctuaciones en la economía del país, pero con una administración de vanguardia y una lectura constante del entorno, se pueden mitigar posibles amenazas. Con una apuesta clara, se plantea ofrecer un refugio deportivo especializado, cómodo y, sobre todo, seguro. En una ciudad expectante de nuevas alternativas de bienestar, Squash Camp se posiciona no solo como una opción, sino como la respuesta innovadora que el sector estaba esperando.

Validación e investigación de mercado

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Para dar una continuidad con el proceso de validación del modelo de negocio procedo a realizar un análisis del cliente potencial, es por esto, que se definen los elementos claves para el análisis de las múltiples variables cualitativas y cuantitativas, las cuales nos permiten la estructuración de un modelo partiendo de datos demográficos e información del público objetivo.

Perfil del cliente

- Hombres y mujeres.
- Entre los 15 y 75 años.
- Estratos 3, 4 y 5.
- Estudiantes, técnicos, profesionales y posgrados.
- Personas proactivas y dinámicas.

Necesidades y oportunidades del cliente

- Necesidad por tener un estado de salud favorable.
- Necesidad de mantener un estilo de vida saludable.
- Oportunidad de espacios seguros.
- Oportunidad de autosuperación.

Localización

- Localizados en la ciudad de Cúcuta, departamento Norte de Santander.
- En barrios de comunas 4, 5, 6 y 7, las cuales cuentan con mejores índices de seguridad.

Justificación

Se propone un modelo de negocio que busca responder a las necesidades actuales de la población en Cúcuta, especialmente frente a la limitada oferta de escenarios deportivos especializados, lo que dificulta la práctica de nuevas disciplinas como el squash. En este contexto, la propuesta se presenta como una alternativa para quienes desean adoptar hábitos saludables y mantenerse activos. Además, el proyecto introduce una opción deportiva distinta que también responde a problemáticas del entorno, como los niveles de inseguridad que se han evidenciado en los últimos años. Según la encuesta de percepción del programa Cúcuta Cómo Vamos (2026), el 45% de los habitantes reporta sentirse inseguro en la ciudad, en ese sentido, Squash Camp ofrece un espacio controlado y seguro, lo que elimina una de las principales barreras para quienes buscan practicar deporte de manera constante en la ciudad.

Estudio piloto de mercado

Objetivo

- Ejecutar un estudio piloto con el que se pueda evaluar la demanda del mercado, identificar el perfil del cliente objetivo, analizar la competencia, evaluar la viabilidad de los precios proyectados, así como medir el interés en los servicios complementarios proyectados para el centro deportivo Squash Camp.

Cálculo de la muestra

Para la determinación de la población de la muestra se toma la fórmula de población finita propuesta por Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C (2018), en el que, para efectos de este estudio, la muestra poblacional se delimitó a un nicho estratégico de 200 individuos, residentes en las comunas con mayor índice de desarrollo humano de Cúcuta. Se eligió este grupo porque representan el perfil real del consumidor dispuesto a invertir en disciplinas de alto rendimiento. Estos fueron seleccionados de acuerdo con su perfil socioeconómico, quienes son residentes de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Cúcuta, en sectores como Caobos, Bellavista y Riviera, quienes cuentan con un poder adquisitivo acertado para tomar servicios deportivos especializados. Otro nicho de mercado que se tomó para el estudio es, los socios activos de clubes como el Club Tennis Golf Club y usuarios inscritos en gimnasios de alta gama en la misma zona.

- **Formula población finita**

$$n = (N * Z^2 * p * q) / [e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q]$$

Fuente: Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C, 2018

Factores por considerar

N = Tamaño de la población (200 personas)

Z = Nivel de confianza (1.645 para un 90% de confianza)

p = Proporción estimada de la población (0.5)

q = 1 – p (0.5)

e = Margen de error (0.10 para un 10% de margen de error)

- **Cálculo**

$$n = 200 \times (1.645)^2 * 0.5 * 0.5 / [(0.10)^2 * (200 - 1) + (1.645)^2 * 0.5 * 0.5] = 51.8$$

Al aplicar la fórmula de población finita con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%, obtuve una muestra de 52 encuestados. Este tamaño de muestra no es una cifra al azar; representa el 26% de nuestro mercado objetivo inicial, lo que le otorga una validez estadística superior a la de una encuesta masiva pero superficial aplicada a toda la ciudad. Esto permite realizar una validación del público objetivo real de la ciudad y sus preferencias, las cuales son de un gran valor estratégico para el estudio de mercado a ejecutar debido a que este volumen de respuestas me indica la opinión de 1 de cada 4 posibles clientes del modelo de negocio.

Diseño de la herramienta de investigación

El proceso de investigación es fundamental debido a que nos permite plantear una base sólida para la toma de decisiones, en el estudio de mercado realizado. Este ejercicio se plantea ejecutarse bajo un modelo investigativo de vanguardia, en él nos apoyamos en la siguiente metodología para su desarrollo:

Tabla N.2 Proceso de investigación

PROCESO DE INVESTIGACIÓN		
Etapas	Proceso	Objetivo
1	Planteamiento del estudio	Establecer qué se quiere lograr, cómo se van a recolectar los datos y qué indicadores se van a tener en cuenta.
2	Obtención de información	Recoger datos a través de herramientas como encuestas digitales o entrevistas directas.
3	Interpretación de datos	Analizar la información recopilada para encontrar patrones, tendencias y aspectos relevantes.
4	Presentación de resultados	Organizar los hallazgos en un informe claro, incluyendo conclusiones y posibles recomendaciones.
5	Implementación de mejoras	Ajustar el modelo con base en los resultados obtenidos, buscando mejorar su viabilidad y orientar mejor la estrategia antes de su lanzamiento.

Fuente: Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C, 2018

Con la aplicación de este proceso de investigativos se pueden identificar las variables que mayor destaquen, las cuales podrán ser traducidas como nuevas fortalezas o debilidades que se presentan en la estructuración y validación del modelo de negocio. Estos hallazgos son de gran relevancia debido a que es donde se logra obtener información directa por parte de distintos grupos de interés, quienes son los actores que interactúan directamente con el modelo de negocio. Entendiendo esto, se plantea el cronograma de implementación del estudio piloto de mercado que se presenta a continuación.

Cronograma de actividades: Estudio piloto de mercado

Etapas 1: Planificación y estructuración

- **Definición de hipótesis comerciales:** Validación de los siguientes supuestos críticos: Disposición de practicar Squash, preferencias del consumidor y aceptación servicios complementarios.
- **Selección de la muestra piloto:** Segmentación de un grupo objetivo inicial de mínimo 30 a 50 perfiles en Cúcuta (profesionales, ejecutivos y entusiastas de deportes de raqueta).
- **Diseño de instrumentos de medición:** Estructuración del cuestionario de la encuesta digital y guion de preguntas para entrevistas rápidas enfocadas en la propuesta de valor. (Anexos 16)

Etapas 2: Trabajo de Campo

- **Despliegue de encuesta digital:** Difundir el formulario estructurado a través de bases de datos locales o canales segmentados (ej: egresados de universidades en Cúcuta, profesionales independientes).
- **Ejecución de Focus Group piloto:** Organizar una sesión presencial con 6-8 deportistas locales para debatir las debilidades del Pádel y necesidades de infraestructura en Squash.

- **Entrevistas en profundidad con expertos:** Agendar y realizar 2 entrevistas estructuradas con administradores de clubes o entrenadores de raqueta en la región. (Anexos 16)
- **Minería de datos secundarios locales:** Extraer y consolidar la oferta real de canchas activas en Cúcuta usando la base de plataformas de reserva.

Etapas 3: Análisis de datos

- **Tabulación y limpieza de respuestas:** Filtrar los sesgos de la encuesta piloto y unificar las variables cuantitativas.
- **Cálculo de la elasticidad de precio:** Analizar estadísticamente el rango exacto de precios que el consumidor cucuteño está dispuesto a pagar por hora de juego.
- **Mapeo de preferencias y fricciones:** Categorizar las necesidades del cliente respecto a los competidores actuales (falta de seguridad, saturación de canchas, ausencia de comunidad).

Etapas 4: Informe de resultados

- **Consolidación del reporte piloto:** Elaborar un análisis técnico que resuma los hallazgos cuantitativos y cualitativos más relevantes.
- **Redacción de conclusiones estratégicas:** Validar o rechazar las hipótesis planteadas en la Etapa 1 basándose estrictamente en los datos del mercado de Cúcuta.
- **Formulación de recomendaciones de producto:** Detallar los ajustes mínimos viables que debe tener la infraestructura del proyecto (ej: requerimiento de duchas, servicios complementarios).

Etapas 5: Correcciones y sugerencias

- **Reajuste al plan de tarifas proyectado:** Modificar la proyección de ingresos del flujo de caja con base en el precio real validado en el piloto.

- **Optimización de la estrategia de marketing:** Redefinir los canales de comunicación y el mensaje publicitario basándose en el lenguaje y necesidades expresadas por los usuarios encuestados.
- **Ajuste del plan de operaciones:** Modificar los horarios de atención y los protocolos en el servicio de acuerdo con los requerimientos que se identifican.

Validación del modelo por experto en investigación

El proceso de investigación y la herramienta propuesta fueron revisados y calificados por el docente experto en áreas de investigación Jorge Enrique Taboada Álvarez, profesor titular de la Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN. (Anexo 14)

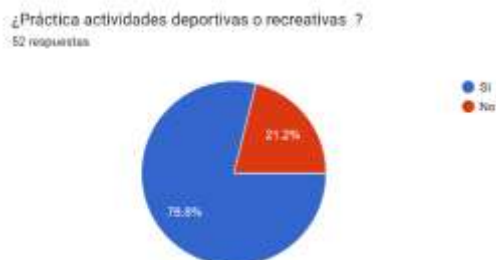
Resultados estudio de mercado

Análisis de los resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Este capítulo aborda el análisis técnico de la investigación de mercado para validar las variables críticas que configuran el horizonte estratégico del modelo de negocio. A partir de los datos recolectados, se determinan los elementos de valor que estructuran la percepción del público objetivo, sirviendo como línea base para evaluar de manera cuantitativa la viabilidad comercial de los servicios propuestos. El formulario aplicado a este segmento y las preguntas realizadas, se encuentran de manera detallada en anexos 15. A continuación se resaltan algunos de los hallazgos determinantes para el proceso investigativo.

Preferencia prácticas deportivas o recreativas

Gráfica N.6 Preferencia sobre prácticas deportivas o recreativas



Fuente: Elaboración propia

El 78,8 % de los encuestados señaló que realiza algún tipo de actividad deportiva o recreativa, lo que corresponde a 41 de las 52 personas consultadas. Por otra parte, el 21,2 % restante lo que equivale a 11 personas, indicó no practicar este tipo de actividades. Estos resultados demuestran una tendencia marcada hacia estilos de vida activos dentro de la población analizada, lo que sugiere una disposición favorable hacia prácticas relacionadas con el ejercicio y el bienestar.

Interés por deportes de alto rendimiento

Gráfica N.7 Interés por los deportes de alto rendimiento físico y mental



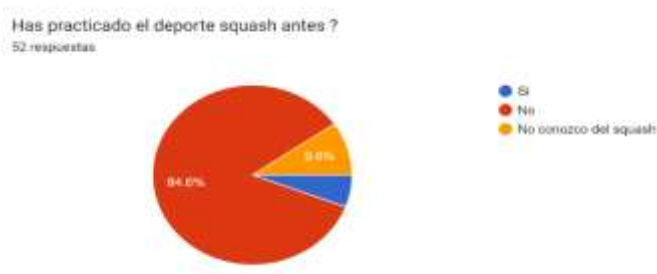
Fuente: Elaboración propia

De los datos recolectados se puede determinar que la mayoría de los encuestados, un 67,3 % (35 personas), sí tiene interés en este tipo de deportes. A esto se suma un 23,1 % que respondió “tal vez”, lo que deja claro que hay un grupo importante que aún no está completamente convencido, pero que podría interesarse si se le presenta una propuesta atractiva o más información. Por otro lado, solo el 9,6 % (5 personas)

manifestó no tener interés. En general, estos resultados demuestran que la mayoría de la muestra ya tiene cercanía con la actividad física, especialmente perfiles como adultos jóvenes y profesionales, que suelen buscar opciones diferentes y un poco más exigentes que los deportes tradicionales.

Práctica de deporte squash

Gráfica N.8 Práctica del deporte squash



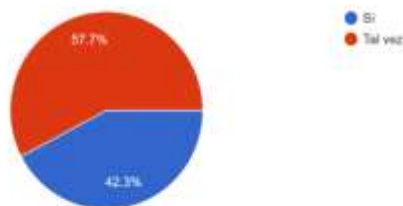
Fuente: Elaboración propia

A partir de la información recolectada, se observa que solo el 5,8 % de los encuestados ha practicado squash, lo que evidencia que se trata de un deporte poco explorado y, en muchos casos, desconocido para la población. Esto representa una oportunidad importante, pero también un reto en términos de posicionarlo como una alternativa atractiva a nivel local. De hecho, la gran mayoría de los participantes, un 84,6 % (44 personas), afirmó no haber practicado squash anteriormente. A esto se suma un 9,6 % (5 personas) que indicó no conocer el deporte, lo que en conjunto representa un 94,2 % de la muestra sin contacto previo con esta disciplina. En este contexto, queda claro que solo una minoría muy reducida, equivalente al 5,8 %, ha tenido experiencia con el squash.

Disposición para clases de entrenamiento de squash

Gráfica N.9 Disposición para clases de entrenamiento de squash

Estaría dispuesto a recibir clases de entrenamiento personalizado de squash ?
52 respuestas



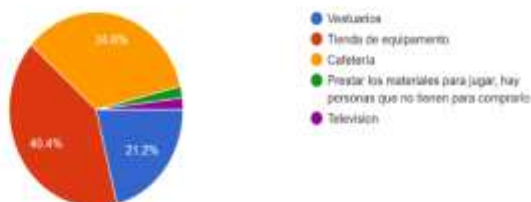
Fuente: Elaboración propia

Aunque el Squash aún no es un nombre familiar en la cultura deportiva de Cúcuta, los datos de las encuestas revelan un panorama mucho más optimista de lo esperado. Un 42,3% de los participantes (22 personas) no dudó en mostrar un interés firme por recibir entrenamiento personalizado, lo que expone una base de clientes 'premium' lista para arrancar. Lo más revelador, sin embargo, está en el 57,7% restante (30 personas) que se situó en el 'tal vez'. Lo que realmente salta a la vista es que absolutamente nadie rechazó la idea. Este 100% de apertura dice que el mercado no está cerrado al squash, sino que está esperando una propuesta lo suficientemente atractiva que cumpla con sus expectativas.

Servicios adicionales

Gráfica N.10 Servicios adicionales centro deportivo

Qué servicios adicionales te gustaría que ofreciera un centro de squash?
52 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Los datos de la encuesta dejan un mensaje directo, el usuario no va solo a jugar, va vivir una experiencia completa. Lo que más llama la atención es que la tienda de equipamiento lidera la demanda con un 40,4%. Esto es una señal clara de que el deportista en Cúcuta se siente faltante de implementos especializados y espera encontrarlos en el mismo lugar donde entrena. Por otro lado, la cafetería, con un 34,6%, confirma que el Squash es también un evento social. El cliente busca un espacio para el después, para el descanso y la charla, lo que convierte a la cafetería en un motor de fidelización clave. Finalmente, ese 21,2% que prioriza los vestuarios recalca que la comodidad y la higiene son servicios básicos que se pueden descuidar si se desea ofrecer un servicio con altos estándares de alta calidad. En resumen, estos servicios complementarios no son solo accesorios; son la base para maximizar la rentabilidad de cada visita al centro.

Competidores locales

Gráfica N.11 Competidores locales



Fuente: Elaboración propia

Los números en Cúcuta son contundentes, se está frente a un mercado virgen. Que el 98% de los encuestados no tenga conocimiento de dónde practicar squash en la ciudad es la prueba reina de que la competencia, hoy por hoy, es inexistente. Ese bajo 2% que cree conocer algún sitio solo confirma que, para el ciudadano de a pie, simplemente no hay opciones disponibles en el momento del presente ejercicio investigativo. Con un claro desconocimiento de sitios especializados por parte del público objetivo, se proyecta un horizonte optimista para el modelo de negocio, en donde no se inicia como un centro deportivo de squash más en la ciudad, sino como pionero en el mercado local de este deporte.

Resultados entrevista entrenador de squash

A continuación, se realiza el análisis de la información suministrada por parte de un experto en el área del deporte squash, Andrés Camilo Suárez Gómez, quien cuenta con 15 años de experiencia en la enseñanza de este deporte. Desde su propia perspectiva permite al proceso investigativo identificar elementos de gran valor para el modelo de negocio en estudio. Es por esto, que de acuerdo con la entrevista otorgada (Anexo 16) se pueden determinar los siguientes parámetros.

El squash, un deporte estancado

- De acuerdo con la información proporcionada por el entrenador de squash, la situación actual del squash en la capital nortesantandereana evidencia un estancamiento significativo. Desde el inicio, el entrenador plantea que esta disciplina se encuentra limitada por su carácter excluyente. En particular, destaca que no existe ningún espacio público destinado a su práctica, lo que restringe el acceso únicamente a clubes privados. Deportes como el fútbol, el baloncesto y el voleibol ocupan de manera predominante los espacios comunitarios y escenarios deportivos. Como resultado, el squash queda relegado a un grupo reducido de personas que pueden asumir los costos de membresías en lugares como el Club del Comercio.

Barrera de presupuesto

- Se puede determinar de que practicar hoy squash en Cúcuta es, para muchos, un lujo, el impacto de los altos costos debido a la poca oferta es contundente.
- En cuanto al alquiler recomendado para la ciudad puede entre 60.000\$ y 80.000 \$ la hora, debido a que no hay tarifas de referencia en las que se pueda apoyar para un aproximado de acuerdo con la ciudad de Cúcuta.
- Sumando todos los costos del entreno la cifra escala a los 120.000\$ por jornada. Lo que el profesor considera es que esta estructura de

precios actúa como un muro que limita el talento joven y mantiene la base de jugadores en apenas unas cuantas personas en la ciudad.

Invisibilidad y olvido institucional

- Lo que se puede percibir en Cúcuta es una desconexión absoluta entre este deporte y el apoyo del estado, en donde el squash parece no existir en el mapa del IMRD. Es un deporte invisible para la agenda pública local, y eso ha pasado factura, dejando de lado futuros talentos.
- Como bien señala el experto consultado, la “fuga de talentos” es una realidad dolorosa por la falta de patrocinios. Sin torneos que pongan el deporte en la vitrina pública, es imposible que las marcas locales se interesen en invertir. Se está ante un círculo vicioso por falta de visibilidad y apoyo, que ha limitado el potencial del squash en la región, dejando el terreno libre para que la empresa privada tome las riendas de lo que el Estado ha ignorado.

Una demanda latente

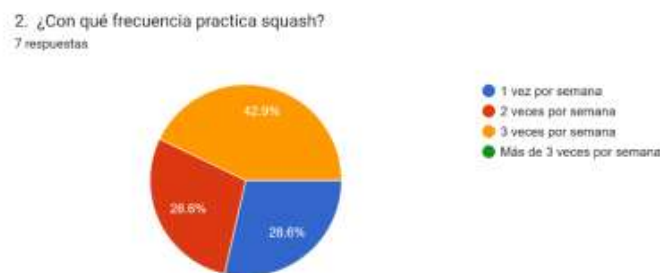
- De acuerdo con el profesor, el Squash en Cúcuta arrastra un estigma de élite que le ha hecho mucho daño, todavía existe esa idea equivocada de que es un deporte inalcanzable o exclusivo de unos pocos. Pero la realidad es otra, no es que el deporte sea caro por naturaleza, es que la nula gestión local lo ha encarecido artificialmente. Como bien señala el profesor Andrés, el interés de la gente está ahí, latente.
- El mercado no es pequeño porque falten ganas, sino porque ha faltado estrategia. Estamos ante un “gigante dormido” que solo necesita que alguien rompa el esquema de “club cerrado” y ofrezca algo real, clases mensuales que no arruinen el bolsillo, escuelas formativas para los jóvenes y alquiler de canchas sin necesidad de una acción millonaria. Al ampliar el acceso y apostar por un modelo abierto, se despierta un mercado que la ciudad ha tenido ignorado por décadas.

Resultados entrevista jugadores activos de squash

En el siguiente punto se realiza el análisis detallado de los elementos destacables que se pueden identificar desde la consulta realizada a los jugadores activos de squash en la ciudad de Cúcuta, es en este proceso en el que se analizan las variables de carácter cuantitativas y cualitativas que permiten tanto la estructuración como la validación del modelo de negocio desde el análisis de su mercado objetivo. Las preguntas y la plantilla usada se encuentran en anexos 17. A continuación se resaltan los datos mas relevantes.

Información general

Gráfica N.12 Frecuencia de practica

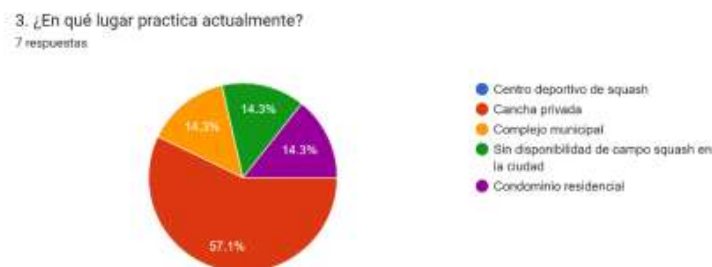


Fuente: Elaboración propia

A pesar de los costos y la falta de canchas que mencionaba el entrenador, hay un grupo de apasionados que no negocia su rutina, casi la mitad de los encuestados (42,9%) logra pisar la cancha tres veces por semana. Esto es de gran valor para el negocio, porque nos asegura una base de clientes recurrentes que ven el squash como un estilo de vida y no como un capricho ocasional. Por otro lado, tenemos un 28,6% que mantiene el ritmo dos veces por semana. Es muy probable que este grupo esté haciendo un balance entre su presupuesto y sus responsabilidades diarias, cuidando de no caer en un desgaste financiero, pero sin abandonar el deporte. Para Squash Camp, estos datos son la hoja de ruta para diseñar membresías que permiten la constancia de los más activos y den flexibilidad a quienes están midiendo su gasto, asegurando que la cancha nunca esté vacía.

Lugar de practica de squash

Gráfica N.13 Lugar de practica actual

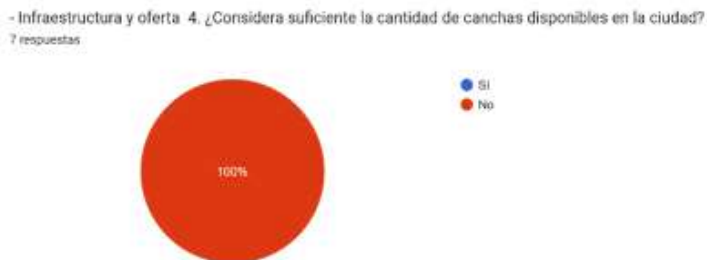


Fuente: Elaboración propia

Lo que se evidencia en Cúcuta es una contradicción enorme, se evidencian jugadores con ganas, pero una ausencia total de infraestructura real. La falta de un centro especializado ha condenado al squash a ser un lujo de unos pocos privilegiados, cuando cualquier deportista en la ciudad debería tener esta oportunidad. Aunque en las encuestas se refleja un porcentaje mínimo que dice usar “complejos”, la realidad es que en la región no existe ni un solo escenario de acceso público especializado en squash. Esa brecha es la mayor oportunidad. Con este escenario no se compite con lo que ya existe, se llena un vacío absoluto al ofrecer, por primera vez, un espacio profesional disponible para esta disciplina en la ciudad.

Infraestructura y oferta

Gráfica N.14 Infraestructura



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar de que el 100% de los consultados coincide en que las canchas en Cúcuta simplemente no alcanzan. Esta respuesta unánime no es un dato menor, es la realidad de una comunidad deportiva limitada por la falta de infraestructura. Para los jugadores actuales y los que están por venir, la oferta hoy es, en la práctica, nula o irrelevante. Lo que realmente pasa en la ciudad es que el squash está “secuestrado” en canchas privadas de difícil acceso, lejos del alcance del público general. No es que no haya interés, es que no hay dónde jugar. Esta es la prueba de que Cúcuta necesita, con urgencia, un espacio especializado que rompa esas barreras y le dé al deporte squash el escenario profesional que necesita.

Pago por clase

Gráfica N.15 Pago promedio por clase de squash

8. ¿Cuánto paga en promedio por una clase de squash?
7 respuestas



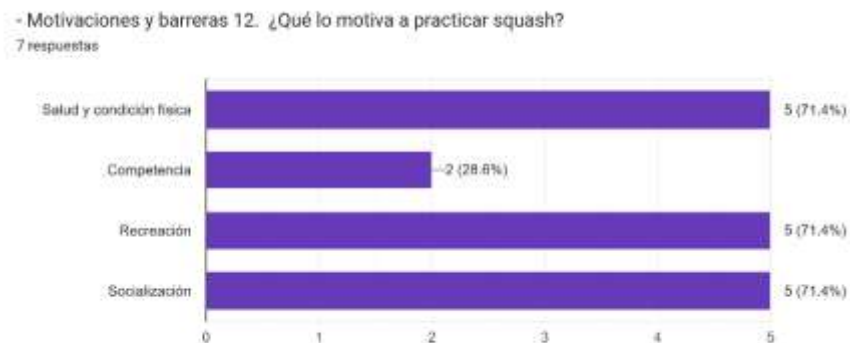
Fuente: Elaboración propia

Los números en las tarifas actuales de Cúcuta son reveladores, jugar squash hoy es prácticamente, un lujo. Que el 71,4% de los consultados pague más de 80.000 \$ por sesión confirma esa percepción de exclusividad que mencionan los entrenadores. No se evidencia un gasto deportivo común, sino ante una inversión de alto nivel. Incluso el 28,6% restante se mueve en un rango que no baja de los 60.000\$.

Lo más preocupante y a la vez la mayor oportunidad es ese 0% de opciones por debajo de los 60.000\$. No existe una oportunidad de entrada que le permita a un novato probar el deporte sin castigar su bolsillo. Esta ausencia total de tarifas promocionales ha creado un mercado cerrado, dejando la puerta abierta para que Squash Camp rompa el esquema con precios y promociones que inviten a nuevos jugadores sin perder ese estatus de calidad que el cliente actual ya está dispuesto a pagar.

Motivaciones y barreras

Gráfica N. 16 Motivación práctica de squash



Fuente: Elaboración propia

Los datos nos revelan algo muy valioso, el jugador en Cúcuta no entra a la cancha solo a quemar calorías, hay un empate marcado entre la salud, la recreación y la socialización, todos con un 71,4%. Esto nos dice que el squash es, ante todo, un escape del estrés diario y un pretexto para fortalecer vínculos personales. Es un deporte que se vive en comunidad, algo que choca de frente con esa falta de canchas públicas que hoy impide que estos lazos se expandan. Por otro lado, que solo dos de cada siete jugadores (28,6%) pongan la competencia como su motor principal no es falta de ambición, es una consecuencia lógica del entorno. Si no hay torneos locales ni escenarios abiertos, el espíritu competitivo termina apagándose. En Squash Camp, entendemos que el negocio no es solo alquilar paredes, sino ofrecer ese refugio donde la salud y la amistad se encuentran, llenando el vacío que la falta de gestión pública ha dejado en la ciudad.

Viabilidad nuevos centros deportivos

Gráfica N. 17 Viabilidad nuevo centro deportivo

- Viabilidad de proyecto 21. ¿Considera viable la apertura de un nuevo centro deportivo de squash en Cúcuta?
7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Los resultados no podrían ser más reveladores, el 100% de los consultados dio un sí rotundo a la apertura de un nuevo centro de squash en Cúcuta. Se está ante una necesidad primaria que nadie ha querido o podido satisfacer hasta ahora. Lo que más impresiona es que absolutamente ningún encuestado marcó la opción depende del precio con un 0%; esto nos dice que el jugador actual valora tanto la posibilidad de tener un lugar digno y profesional, que el costo pasa a un segundo plano. La viabilidad del proyecto ya no está en discusión, lo que los datos demuestran es la urgencia de abrir las puertas. Se puede determinar que hay un mercado que hoy está totalmente desatendido.

Conclusiones investigación de mercado

Perfil del mercado objetivo

- La investigación define un segmento de mercado compuesto primordialmente por adultos entre los 15 y 64 años, con una participación femenina dominante del 61.5%. El perfil se caracteriza por un alto nivel de formación (67.3% con formación profesional o posgrado) y una situación laboral estable, donde el 78.8% se desempeña como empleado o independiente. Este cruce de datos sugiere un público con poder adquisitivo y capacidad de decisión para invertir en servicios de bienestar.
- El segmento de mercado identificado incluye tanto aficionados al deporte como personas interesadas en actividades de fitness y bienestar, lo que sugiere que una base sólida del 67% de los encuestados son posibles clientes

para el alquiler de canchas, entrenamientos y torneos de squash. La investigación revela una creciente demanda por actividades deportivas especializada en Cúcuta, especialmente en deportes emergentes como el pádel. Aunque actualmente la oferta local de squash es limitada, la población muestra interés en diversificar sus opciones de recreación y ejercicio.

Comportamiento y hábitos de consumo

- Los datos en Cúcuta muestran una realidad de una cultura deportiva activa, donde casi el 80% de los consultados entrena con regularidad, muchos de ellos varias veces por semana. Sin embargo, aquí es donde aparece un dato relevante, a pesar de ser gente deportista, el 84,6% nunca ha tenido relación con el squash y casi un 10% no sabe de qué se trata.
- Los resultados del estudio piloto de mercado rompen cualquier mito sobre el sedentarismo en el nicho seleccionado, en donde se evidencia una comunidad con hábitos deportivos ya instalados y, lo más relevante, consistentes, el 76,9% de los participantes ya realiza actividad física de manera regular.
- La viabilidad del centro deportivo se fundamenta con un 32,7% de los encuestados, quienes han manifestado realizar actividad deportiva con una disciplina semanal constante. Esto dice que, no se deben buscar clientes desde cero, por lo que se establece un mercado que ya valora su salud y que tiene el hábito de separar el tiempo para el deporte. Para un modelo como Squash Camp, esta constancia es la garantía que se tiene, al contar con una base de usuarios fiel que no verá el squash como un lujo ocasional, sino como el nuevo pilar de su rutina de bienestar.

Análisis competitivo

Cálculo de la demanda potencial

Se realiza el cálculo de la demanda potencial, en donde se establecen los parámetros de medición para determinar el mercado objetivo, permitiendo de esta manera proyectar un volumen de ventas estimado para el ejercicio de planificación y validación, así como la estimación de la participación en el mercado local.

Participación del mercado

Tabla N. 3 Participación del mercado

CENTROS DEPORTIVOS	CANT VISITANTES ANUAL	%	DISTRIBUCION CLIENTES POTENCIALES
One padel	11.520	29%	4257
North Padel Club	9.600	24%	3548
El Lago Tennis	7.680	19%	2838
Club tenis	10.752	27%	3974
Total	39.552	100%	14617

Fuente: Inventario reservas Easycancha, 2025

- El panorama competitivo para los deportes de raqueta en la ciudad presenta una segmentación clara, dominada principalmente por cuatro centros que concentran un flujo anual estimado de 39.552 visitantes. Al analizar la cuota de mercado, One Padel se posiciona como el líder sectorial con un 29% de la participación, lo que se traduce en la mayor base de captación con 6.929 clientes potenciales.
- Este liderazgo es seguido de cerca por el Club Tenis (27%) y North Padel Club (24%), evidenciando que el mercado cucuteño tiene una inclinación marcada hacia los deportes de pala y raqueta modernos, sin dejar de lado la tradición del tenis representado por El Lago Tennis, que mantiene un 19% del tráfico.

Mercado objetivo

Tabla N.4 Mercado objetivo

MERCADO OBJETIVO	
Población en Cúcuta	812.176
Preferencia de realizar práctica deportiva	79%
Total visitas a centros deportes	39.552
Total de clientes potenciales	31.167
Preferencia de practica deporte squash	67%
Total de clientes objetivos	20.882
Proyección usuarios squash	70%
Mercado potencial para nuestros clientes	14.617

Fuente: DANE, 2026

- Las proyecciones nacen de un análisis riguroso del mercado en Cúcuta, aunque se parte de una población de 812.176 habitantes, se tiene en cuenta de que que no todos son un público objetivo. Si bien un escenario optimista 79% de la ciudad dice tener afinidad con el deporte, para la investigación se extrae una base de 31.167 clientes potenciales, correspondientes a los datos de participación del mercado establecida.
- Este dato define la viabilidad, al reducir el enfoque a este grupo específico, se trabaja con usuarios que ya tienen el hábito de consumo consolidado y un presupuesto asignado para su bienestar. No se debe convencer a Cúcuta de que haga ejercicio, el objetivo es convencer a esos 39.552 deportistas activos de que el squash es la evolución lógica de su rutina actual.
- A partir del universo delimitado de 14.617 clientes potenciales, se estructurará el embudo de conversión para determinar el mercado objetivo. Considerando las restricciones operativas de la infraestructura (número de canchas de Squash disponibles y rotación de turnos por hora), el proyecto no requiere monopolizar el sector; capturar una cuota de mercado conservadora de entre el 2% y el 5% de este volumen total garantizaría niveles de ocupación óptimos (punto de equilibrio) y viabilidad financiera en los flujos de caja proyectados para el primer año de operación.

Oportunidades y riesgos del mercado objetivo

Oportunidades del mercado

- **Océano azul:** El análisis de mercado en Cúcuta deja una conclusión contundente, se evidencia un vacío operativo absoluto. En la ciudad, la oferta de instalaciones de squash es prácticamente inexistente, lo que se alinea en lo que W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) definen como un 'Océano Azul'. Esta falta de competidores directos es la mayor palanca de rentabilidad, al ser los únicos, el costo de atraer clientes baja drásticamente, ya que no se debe tomar clientes a nadie, se debe tener una estrategia de comunicación efectiva. Esta exclusividad permite liderar un segmento de deportistas que hoy están huérfanos de infraestructura y que están ansiosos por un espacio profesional. Ser los primeros no es solo un detalle, es la jugada que permite dictar las reglas del juego y maximizar los márgenes desde el primer día.
- **Creciente interés por el deporte y el bienestar:** De acuerdo con los hallazgos evidenciados se puede determinar que, en la ciudad de Cúcuta existe una creciente tendencia hacia la práctica de deportes y actividades físicas, impulsada por una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar. Esto representa una gran oportunidad para captar un segmento del mercado interesado en el squash como una alternativa de ejercicio y recreación. Es de un alto valor para el proyecto Squash Camp que el mercado objetivo cuente con estas características, las cuales se alinean hacia un concepto de vida más saludable.
- **Falta de competencia directa:** En la ciudad de Cúcuta, la oferta de campos de squash y servicios asociados es limitada, esta ausencia de competencia directa en el sector de centros deportivos de squash representa para el modelo de negocio una oportunidad estratégica de alto valor. Al posicionarse como el primer referente especializado en la ciudad, en donde no solo se garantiza la captura inmediata de la demanda existente, sino que establecemos las barreras de entrada y los estándares de calidad que se plantearan inicialmente el mercado local, asegurando de esta manera una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Riesgos del mercado

- **Baja cultura del squash en la región:** Aunque el interés por el deporte en general está en aumento, el squash puede no ser ampliamente conocido o practicado en la región. Esto podría representar un reto para atraer a los usuarios y educarlos sobre los beneficios de este deporte. Sin embargo, que hoy no se juegue este deporte en la ciudad es, en realidad, es donde se evidencia una ventaja. En lugar de una competencia por los mismos clientes de siempre, se tiene la oportunidad de innovar y enseñar a la gente por qué este deporte es de alto impacto.
- **Competencia con otros deportes:** El squash en Cúcuta entra a jugar en un escenario donde el Pádel y el Tenis ya cuentan con una amplia ventaja. Estos son nuestros verdaderos rivales indirectos y su popularidad es un muro que se debe prever. Si no lanzamos campañas de marketing que realmente conecten y nos diferencien, captar una base sólida de usuarios será una cuesta arriba. No basta con abrir las puertas, hay que convencer al deportista de que el squash ofrece una intensidad y una exclusividad que las disciplinas de moda no tienen. Sin embargo, el terreno en Cúcuta es fértil, en donde esa cultura deportiva arraigada es nuestra red de seguridad, por lo que no tenemos que enseñarles a los cucuteños a amar el deporte, solo tenemos que seducirlos con una nueva forma de vivirlo.

Estrategia y plan de introducción de mercado

Objetivos de mercadeo

- Realizar un plan de mercadeo que permita a Squash Camp en el año 2027 posicionarse como marca entre la comunidad local y entre los entusiastas del squash.
- Generar una imagen positiva del modelo de negocio entrante, que permita captar clientes potenciales y aumentar la visibilidad en el mercado local.

Estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo que se plantea inicialmente para el proyecto Squash Camp se fundamenta con la intención de aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca, poder de esta manera captar el mayor número de clientes potenciales y así generar una fidelización que permita la conformación de una comunidad de jugadores activos. Es por esto, que se desarrolla la estrategia de mercadeo con base en el modelo desde las perspectivas de precio, producto, plaza y promoción.

Estrategia de las 4 P

Estrategia de producto/servicio

- **Servicios principales:** Se proyecta el servicio de alquiler de canchas de squash, clases de squash para todos los niveles (principiantes, intermedios y avanzados).
- **Servicios adicionales:** Se implementa el alquiler de equipos y elementos indispensables para practica de squash, así como venta de accesorios deportivos (raquetas, pelotas y demás implementos), y productos saludables e hidratantes en la cafetería.

Propuesta estrategia servicio/producto

- **Experiencia del usuario:** No se ofrecen canchas, se ofrecen soluciones de salud y redes de contacto. Por lo que se plantea un entorno deportivo en donde se proponen servicios con altos estándares de calidad y novedosos para el segmento del deporte squash.
- **Programas especiales:** Squash Business Hour: Sesiones de 45 min para ejecutivos que necesitan ejercicio intenso y rápido. Este un plan enfocado en aquellas personas que no cuentan con largos periodos de tiempo para realizar actividad física.
 - Minitorneos los fines de semana: Son torneos rápidos que dinamizan la competencia del centro deportivo, en donde se incentiva a un mayor número de horas de ocupación y consumo de los distintos productos y servicios por parte de nuestros clientes.

Estrategia de precios

- **Precios competitivos:** Establecer tarifas que puedan ser competitivas comparadas con otros centros deportivos y gimnasios en la región, dónde se puede incursionar en el mercado con precios aterrizados y asequibles al mercado objetivo.
- **Descuentos y promociones:** Como estrategia de penetración en el mercado se plantea ofrecer promociones de lanzamiento, descuentos por membresías anuales, tarifas reducidas en horarios no pico, y precios especiales para grupos y familias.

Propuesta estrategia de precios

- **Membresías:** Con planes de suscripción de lanzamiento, en donde no solo se busca realizar alquiler de cancha por hora, sino que se plantea como estrategia inicial ofrecer una cuota mensual que incluya el préstamo de raquetas y bolas. Esto reduce la barrera de entrada para quienes no tienen equipo y sienten que el deporte es costoso o complicado de acceder.
- **Tarifas especiales en horarios:** Establecer tarifas por hora con descuentos en horarios de baja demanda, de esta manera reducir los “horas muertas”, las cuales pueden representar un desgaste innecesario en la empresa. Es por esto por lo que se proyecta que entre las 10 AM hasta 4 PM se plantea una tarifa con 20% para aumentar flujo de alquiler de canchas.

Estrategia de distribución

- **Ubicación estratégica:** Se proyecta una locación que cuenta con conexiones de transporte público, estacionamiento disponible sin costo y accesibilidad para personas con movilidad reducida. Al ser un centro comercial se puede aprovechar el alcance del alto flujo de personas que transitan, así como todas las prestaciones en materia de seguridad y comodidad.
- **Canales digitales:** Implementación de herramientas que permiten al usuario la facilidad de tomar los servicios de manera rápida e instantánea.

Canales de distribución

- **Ubicación zona comercial:** Con una recepción eficiente y amigable en el centro deportivo para facilitar la experiencia del cliente, ampliando el alcance a todos los usuarios del centro comercial, lo que puede generar un crecimiento en la captación de nuevas personas interesadas. El canal de distribución aquí es el acceso a juego sin limitaciones.
- **Online APP Easycancha:** Con una plataforma en línea para reservas de canchas e inscripción a clases, permitiendo a los usuarios poder agendar en línea, asegurando un cupo para la obtención del servicio. Esto permite realizar el alquiler de campos, así como la asignación de clases y las inscripciones a torneos. Todo esto se realiza de manera rápida y sencilla, con la facilidad de poder realizarse desde cualquier tipo de dispositivo electrónico.

Estrategia de comunicación

- **Educación del consumidor:** Los anuncios en radios locales, y revistas deportivas, y colaboraciones con gimnasios y tiendas deportivas locales, que permiten aumentar el alcance del centro deportivo.
- **Marketing directo:** Para un mayor alcance se plantean estrategias de comunicación directa a empresas, así como en instituciones y entidades para la realización de convenios interempresariales.
- **Fidelización sostenible:** Se implementan programas de puntos para clientes frecuentes, ofreciendo recompensas como descuentos por productos de la cafetería y de la tienda deportiva que sean reciclados obteniendo beneficios en el mismo centro deportivo.

Propuesta de promoción

- **Marketing de contenido:** Se plantea la realización de campañas de mercadeo por medios digitales como Facebook, Instagram y TikTok, en donde se educa a las personas y se socializan temas sobre el squash, hábitos saludables, así como la promoción de productos y servicios propios del negocio.
- **Clínicas gratuitas:** Implementar jornadas de puertas abiertas, torneos de exhibición y eventos comunitarios, empresariales y académicos para atraer a

nuevos clientes a conocer tanto del squash como de los servicios ofrecidos por Squash Camp.

- **Descuentos de temporada:** Proponer ofertas especiales durante vacaciones escolares y festivos, lo que permite captar usuarios de las instituciones educativas de la ciudad que desean tomar el servicio por un periodo determinado.
- **Eco Camp:** Por cada producto de material plástico que los usuarios recolecten recibirán un bono de descuento que podrá ser redimido en productos específicos de la tienda deportiva y cafetería, como por ejemplo bolas de juego y bebidas hidratantes.

Implementar una estrategia con un enfoque en productos, precios, plaza y promoción permite al centro deportivo de squash en Cúcuta atraer y retener a clientes, diferenciarse de la competencia y construir una comunidad activa y leal. Asegurando evaluar y ajustar continuamente las estrategias en función de la retroalimentación de los clientes o grupos de interés, así como analizar objetivamente las tendencias del mercado, lo que será clave para el éxito a largo plazo. Es por esto, que se resalta la funcionalidad de la alta dirección del modelo de negocio, que pueda tanto implementar estas estrategias específicas, como poder tomar el mayor aprendizaje posible que permita la reingeniería de los procesos ejecutados en cada uno de los procesos.

Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Tabla N.5 Presupuesto de mercadeo

PRESUPUESTO GASTOS DE MERCADEO (6 meses)				
Item	Unidad	Cantidad	Val. Unitario	Total
Campañas en redes sociales (Facebook, Instagram)	mes	6	\$ 2.000.000	\$ 12.000.000
Publicidad en Google Ads	mes	6	\$ 800.000	\$ 4.800.000
Anuncios en radio local	mes	6	\$ 900.000	\$ 5.400.000
Anuncios en prensa local y revistas especializadas	mes	6	\$ 1.100.000	\$ 6.600.000
Diseño e impresión de folletos y carteles	mes	6	\$ 250.000	\$ 1.500.000
Regalos promocionales (camisetas, gorras, botellas, etc.)	mes	6	\$ 500.000	\$ 3.000.000
Organización de eventos y actividades especiales	mes	6	\$ 1.300.000	\$ 7.800.000
Patrocinios de eventos deportivos locales y colaboraciones con clubes	mes	6	\$ 830.000	\$ 4.980.000
Costos de implementación de programas de fidelización	mes	6	\$ 600.000	\$ 3.600.000
Descuentos y ofertas para nuevos clientes	mes	6	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000
Costo de creación de contenido (fotografía, videos, artículos)	mes	6	\$ 500.000	\$ 3.000.000
Gestión de redes sociales y marketing de contenidos	mes	6	\$ 1.000.000	\$ 6.000.000
TOTAL PRESUPUESTO GASTOS DE MERCADEO X 6 MESES				\$ 67.680.000

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de mercadeo 1.0

Se proyecta realizar una estrategia contundente de mercadeo durante los primeros 6 meses de operación, en donde se ejecutan todos puntos propuestos por la metodología de las 4PS (producto, presión, plaza y promoción), representada con la versión 1.0. Para los meses posteriores se ejecuta un plan de mercadeo con una disminución en la intensidad e inversión realizada, dónde se proyecta mantener un constante crecimiento en el reconocimiento de la marca. Esta estrategia 2.0 es la que permitirá aumentar el alcance del modelo del negocio mes a mes, generando una mayor participación en el mercado con el paso del tiempo y un mejor posicionamiento de nuestra marca.

Aspectos técnicos

Como aspecto fundamental para el proceso de planificación y evaluación del modelo de negocio es indispensable poder establecer los objetivos del servicio, donde se comprenda la visión que se plantea para cada uno de estos y su alcance.

Objetivos del servicio

- Facilitar el acceso a instalaciones de squash de primer nivel.
- Ofrecer servicios de entrenamiento de alta calidad para distintos niveles de juego y edades.
- Implementar servicios complementarios para mejorar la experiencia del cliente.

Ficha técnica del servicio

Se realiza la descripción en los anexos (21 – 23) del documento sobre las fichas técnicas planteadas para cada uno de los servicios proyectados para el modelo de negocio, en donde se propone una descripción detallada, lo que permite comprender las distintas necesidades de recursos y actividades para cada uno de nuestros procesos desarrollados.

Descripción del proceso por servicio

Se realiza la descripción en los anexos (24 – 26) del documento sobre los procesos desarrollados en cada uno de los servicios ofrecidos, en donde se detalla cada proceso, con la descripción de estos, las actividades que se desarrollan con los recursos requeridos y el responsable para cada uno de estos.

Suministros requeridos para cumplir con el servicio

Para el cumplimiento de los servicios establecidos en el plan de negocio y el proceso de planeación y evaluación, es fundamental la estimación de los recursos y suministros requeridos para cumplir con cada uno de los procesos a ejecutar, es por esto, que se establece el presupuesto requerido para la operación de la empresa.

Tabla N.6 Presupuesto suministros

PRESUPUESTO MENSUAL SUMINISTROS Y MATERIALES				
Item	Unidad	Cantidad	Val. Unitario	Representación
Materiales de oficina	mes	1	\$ 120.000	3%
Equipos y accesorios de squash	mes	1	\$ 500.000	11%
Inventario de alimentos y bebidas	mes	1	\$ 1.200.000	26%
Utensilios y materiales de cocina	mes	1	\$ 120.000	3%
Inventario de productos deportivos	mes	1	\$ 2.500.000	55%
Materiales de empaque y bolsas	mes	1	\$ 145.000	3%
TOTAL			\$ 4.585.000	100%

Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de la planeación financiera, este horizonte del presupuesto muestra una estructura saludable donde la mayoría de los recursos se destinan a partidas con capacidad de retorno sobre la inversión o a la preservación del patrimonio físico. La organización prioriza la liquidez para el abastecimiento y la excelencia operativa sobre la carga administrativa, en donde se evidencia una representación del 55% de la inversión en inventario de productos deportivos, seguido las compras de insumos para la cafetería.

Personal requerido para la prestación del servicio

De acuerdo con las necesidades del modelo de negocio y nuestra proyección de la capacidad proyectada, se establece que, inicialmente contaremos con un equipo multidisciplinario conformado por los siguientes perfiles laborales y sus valores.

Tabla N.7 Cálculo estimación presupuesto de personal

			CALCULO SALARIOS				
			%	AUXILIAR OPERATIVO	ATENCION AL USUARIO	ENTRENADOR	MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES
BASICO			\$ 1.750.905	\$ 1.750.905	\$ 2.500.000	\$ 1.750.905	\$ 3.200.000
SUBSIDIO DE TRASPORTE			\$ 249.095	\$ 249.095		\$ 249.095	
APORTES	SALUD	8,50%	\$ 148.827	\$ 148.827	\$ 212.500	\$ 148.827	\$ 272.000
	PENSION	12,00%	\$ 210.109	\$ 210.109	\$ 300.000	\$ 210.109	\$ 384.000
APROPIACIONES	ARL - RIESGO II	1,04%	\$ 18.279	\$ 18.279	\$ 26.100	\$ 18.279	\$ 33.408
	ICBF	3,00%	\$ 52.527	\$ 52.527	\$ 75.000	\$ 52.527	\$ 96.000
	SENA	2,00%	\$ 35.018	\$ 35.018	\$ 50.000	\$ 35.018	\$ 64.000
	CAJA DE COMPENSACION	4,00%	\$ 70.036	\$ 70.036	\$ 100.000	\$ 70.036	\$ 128.000
PRESTACIONES SOCIALES	PRIMA	8,33%	\$ 145.850	\$ 145.850	\$ 208.250	\$ 145.850	\$ 266.560
	CESANTIA	8,33%	\$ 145.850	\$ 145.850	\$ 208.250	\$ 145.850	\$ 266.560
	INTERESES SOBRE CESANTIA	1,00%	\$ 17.509	\$ 17.509	\$ 25.000	\$ 17.509	\$ 32.000
	VACACIONES	4,16%	\$ 72.838	\$ 72.838	\$ 104.000	\$ 72.838	\$ 133.120
LABORALES	DOTACION (5%)	5,00%	\$ 45.426	\$ 45.426		\$ 45.426	
COSTO MES A LA EMPRESA			\$ 2.962.270	\$ 2.962.270	\$ 3.809.100	\$ 2.962.270	\$ 4.875.648
COSTO DIA A LA EMPRESA			\$ 98.742	\$ 98.742	\$ 126.970	\$ 98.742	\$ 162.522
COSTO HORA A LA EMPRESA			\$ 12.343	\$ 12.343	\$ 15.871	\$ 12.343	\$ 20.315
CARGA ADMINISTRATIVA			\$ 962.270	\$ 962.270	\$ 1.309.100	\$ 962.270	\$ 1.675.648
FACTOR PRESTACIONAL			54.96%	54.96%	52.36%	54.96%	52.36%

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de recursos humanos se estima en 21.380.659 \$, en donde se conforma una estructura organizacional diseñada para la eficiencia operativa. La distribución financiera destaca una marcada relevancia del liderazgo estratégico, con la gerencia administrativa liderando, lo que se asegura es un control centralizado de los procesos. Este enfoque en la operatividad del negocio se evidencia en una alta participación de la parte técnica, donde los entrenadores representan el mayor volumen de contratación (33% de la nómina). Esto confirma que el valor agregado del proyecto reside en la calidad de la ejecución técnica y la atención directa al usuario. Finalmente, la estandarización salarial en los cargos establece una estructura de costos fijos simplificada, optimizando la gestión administrativa y facilitando el control de la rentabilidad sobre la nómin

Capacidad instalada

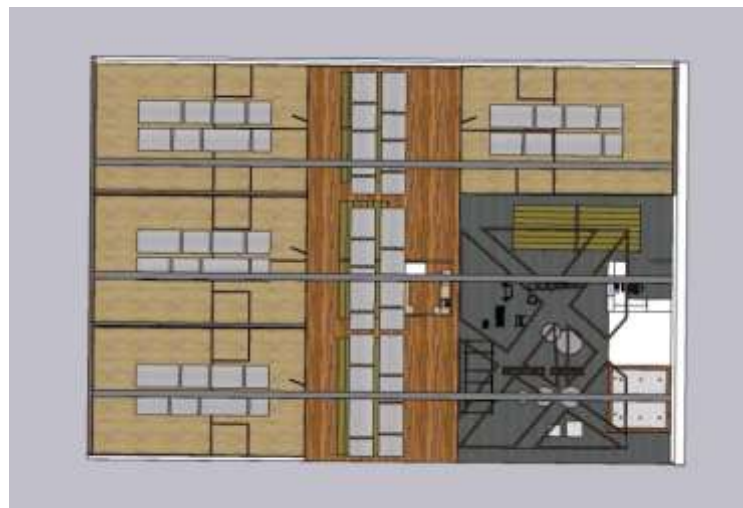
Con la estimación de la capacidad instalada es posible desarrollar la medición de las proyecciones del servicio, en donde se establecen múltiples elementos de alto valor para las estimaciones del modelo de negocio. Este análisis que se determina la capacidad del negocio por servicio y producto, en la que se estima el posible techo en cada uno de estos, permitiéndonos la estructuración y validación del escenario que se pueden tener para cada una de las líneas del negocio planteadas.

Diseño infraestructura

Se propone el desarrollo de un diseño estructural que cumpla con los requerimientos básicos de cualquier centro deportivo, cumpliendo con espacios cómodos y de alto valor funcional para los usuarios y visitantes. En este diseño se distribuyen tres canchas proyectadas en manera paralela y una última cancha en el otro costado, optimizando los espacios de juego y habilitando áreas de tránsito, así como zonas de graderías en aluminio que permiten a espectadores ver los partidos y practicas cómodamente. Con áreas de cafetería y tienda deportiva con el área suficiente para brindar una atención y un servicio con comodidad.

Vista planta

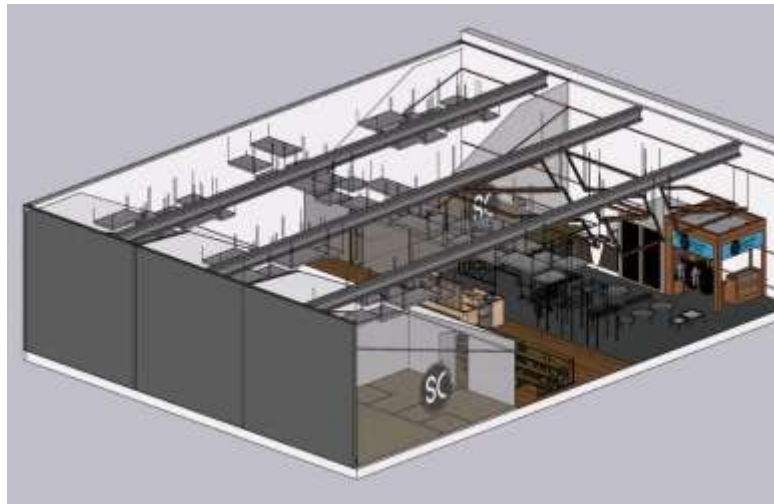
Gráfica N.18 Vista planta



Fuente: Arquitecto Julián Barriga

Vista superior

Gráfica N.19 Vista superior



Fuente: Arquitecto Julián Barriga

Vista lateral

Gráfica N.20 Vista lateral



Fuente: Arquitecto Julián Barriga

Vista interior

Gráfica N.21 Vista interior



Fuente: Arquitecto Julián Barriga

Presupuesto infraestructura

Tabla N.8 Presupuesto adecuación de local

PRESUPUESTO PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPACIÓN		
Item	Val. Unitario	Representación
Construcción 4 canchas reglamentarias (estructura + muros)	\$ 280.000.000	53%
Piso deportivo especializado	\$ 48.000.000	9%
Cerramientos en vidrio templado	\$ 55.000.000	10%
Iluminación técnica LED profesional	\$ 22.000.000	4%
Sistema eléctrico y cableado general	\$ 18.000.000	3%
Aire acondicionado (sistema central)	\$ 36.000.000	7%
Adecuación zona entrenamiento funcional	\$ 26.000.000	5%
Adecuación recepción, cafetería y tienda	\$ 40.200.000	8%
TOTAL	\$ 525.200.000	100%

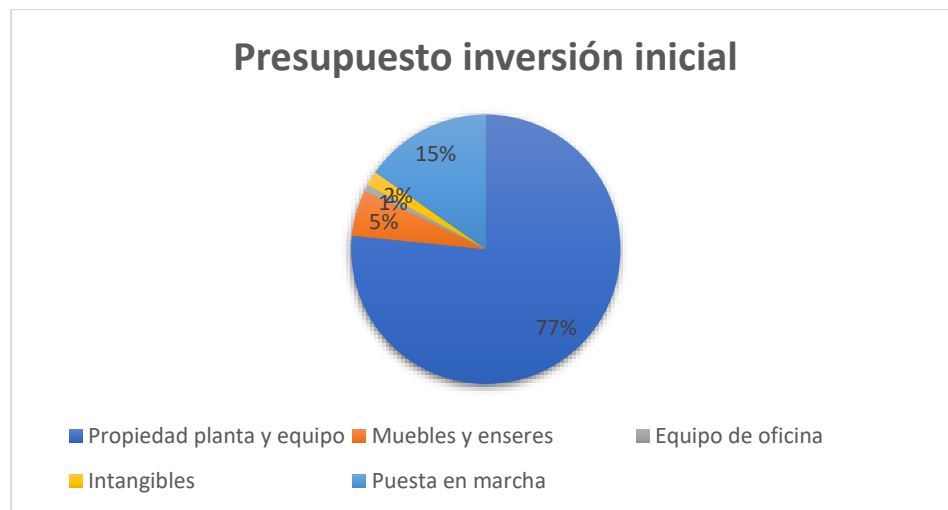
Fuente: Elaboración propia

El plan de adecuación demuestra una asignación de capital eficiente, donde el grueso de la inversión se inyecta directamente en la capacidad instalada para la prestación del servicio, asegurando así la base operativa necesaria para el retorno de la inversión. Con esta proyección se puede establecer de que más de un 50% de los recursos se concentra en la adecuación de los campos de juego y entrenamiento. Este gran margen en el gasto es coherente con un modelo de negocio que apuesta por la superioridad de la infraestructura deportiva como principal ventaja competitiva y generadora de ingresos.

A continuación, se encuentra la estimación de los presupuestos de adecuación de áreas de trabajo, de equipo de oficina, recursos intangibles, alquiler y mantenimiento, suministros y materiales, mercadeo, seguros y pólizas, capital de trabajo e inversión inicial. Los cuales establecen la necesidad de recursos y capital requeridos, siendo de esto gran relevancia para el ejercicio investigativo y de estimación financiera de nuestro proyecto.

Análisis presupuesto inversión inicial

Grafica N.22 Analisis presupuesto inversión inicial



Fuente: Elaboración propia

El análisis del presupuesto de inversión inicial demuestra una estructura financiera con una marcada concentración en activos tangibles de larga duración. La inversión total asciende a 685,6 millones, de los cuales el 77% lo que equivale a 525,2 millones se destina a propiedad, planta y equipo, consolidándose como la base de capital necesario para garantizar la capacidad operativa de la infraestructura. Un aspecto estratégico relevante es la asignación del 15% de la inversión inicial a gastos de puesta en marcha, lo que asegura la viabilidad del proyecto durante su fase de lanzamiento. Los rubros de muebles y enseres, intangibles y equipo de oficina representan, en conjunto, una porción

menor del presupuesto (9%), lo que indica que el grueso del capital se centra en la adecuación de los escenarios deportivos.

Aspectos organizacionales y legales

Análisis estratégico (misión y visión)

A continuación, se realiza en análisis estratégico del modelo de negocio en el cual se determinan distintos parámetros organizacionales y legales que permiten un direccionamiento armónico y funcional de los distintos procesos proyectados.

Misión

En Squash Camp promovemos el deporte y la salud, ofreciendo instalaciones de primera calidad y servicios excepcionales, así como proporcionando un portafolio amplio de actividades para el entrenamiento especializado en todas las edades y niveles de habilidad, impartido por profesionales altamente calificados. Nos esforzamos por crear una comunidad inclusiva y apasionada por el squash, fomentando el bienestar físico y mental de nuestros miembros y visitantes a través de experiencias deportivas integrales y enriquecedoras.

Visión

Squash Camp nos proyectamos para el año 2028 ser un centro deportivo para la práctica del squash y el bienestar integral líder en la región. Posicionados como pioneros en este deporte en la ciudad, con instalaciones de vanguardia, excelencia en nuestros servicios, y nuestro compromiso con la comunidad deportiva. Deseamos que cada visitante experimente un ambiente inclusivo y motivador, donde tanto principiantes como atletas avanzados encuentren oportunidades para desarrollarse y disfrutar del deporte. Nos proponemos expandir nuestra oferta con programas innovadores, eventos deportivos de alto nivel, y una experiencia gastronómica y comercial que complemente y enriquezca la vida de nuestros miembros. Nuestro objetivo es fomentar una cultura de salud y actividad física, posicionándonos como un epicentro deportivo que impulsa el crecimiento personal y comunitario en Cúcuta y sus alrededores.

Estructura organizacional

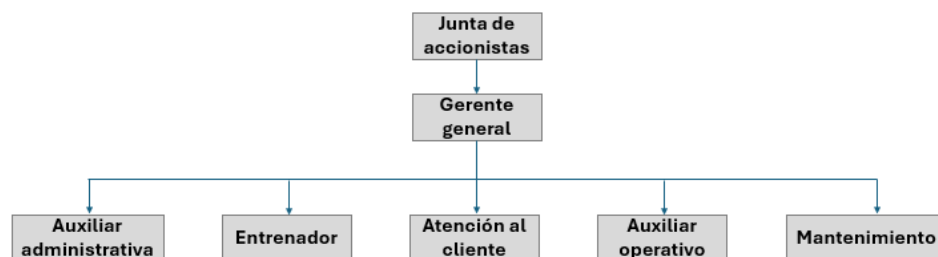
Perfiles y funciones

Se propone el planteamiento de los perfiles y funciones asignados para el equipo de trabajo con el que se proyecta poner en marcha el modelo de negocio, los cuales se encuentran detallados en anexos 27 del documento. Se incluyen detalles con respecto a las responsabilidades y requisitos con los que cada una de estas personas deben contar, para que con un equipo multidisciplinario se puedan lograr los objetivos planteados con alto estándares de calidad en cada uno de los procesos a desarrollarse.

Organigrama

Figura N.23 Organigrama Squash Camp

Organigrama Squash Camp S.A.S



Fuente: Elaboración propia

Descripción del organigrama

1. **Junta de accionistas:** Resume las inversiones de capital y la toma de decisiones de la empresa.
2. **Gerencia administrativa:** Se encarga de la supervisión general de todas las operaciones y servicios del centro deportivo. Es el puesto con mayor jerarquía y responsabilidad en la estructura.
3. **Entrenador principal:** Reporta a la gerencia administrativa, es responsable de los programas de entrenamiento y del rendimiento de estos.

4. **Mantenimiento y servicio general:** Responsable del mantenimiento de las instalaciones y reporta directamente al entrenador principal para coordinar el uso adecuado de las canchas y otros espacios.
5. **Atención al usuario:** Reporta al entrenador principal y se encarga de la recepción de clientes, gestión de reservas y atención al público.
6. **Auxiliar operativo:** Reporta a la gerencia administrativa, apoya en tareas operativas generales. Es quien lidera la gestión de los productos ofrecidos por el centro de squash en la cafetería y tienda, este cargo también incluiría el apoyo en logística de competiciones y eventos.

Esquema de gobierno corporativo

El esquema de gobierno corporativo se estructura para asegurar la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Es por esto, que se realiza una proyección inicial de este en dónde se plantean los múltiples actores que estructuran y toman decisiones en el modelo de negocio.

Tabla N.10 Descripción de esquema gobierno corporativo

GOBIERNO CORPORATIVO		
Organo	Funciones	Composición
Asamblea general de accionistas	Aprobar decisiones estratégicas importantes, como cambios en la estructura de capital, distribución de dividendos, y la elección de la junta directiva.	Todos los accionistas de la empresa
Gerente general	Ejecutar las estrategias y políticas aprobadas por la junta directiva, supervisar los procesos administrativos, y reportar a la junta directiva.	Gerente general
Comités de asesoría	Proporcionar asesoría legal y asegurar el cumplimiento de las normativas.	Asesores legales externos

Fuente: Superintendencia de Sociedades y Confecamaras, 2014

Esta estructura del gobierno corporativo se propone para el largo plazo, debido a que el que el modelo planteado al ser una nueva empresa cuenta con una capacidad administrativa y gerencial limitada, en donde esta obedece netamente a la aplicación de los elementos de gobierno corporativo elementales, como son la conformación de la junta

de accionistas y la gerencia general. Una estructuración temprana del esquema gerencial nos permite contar con los principales referentes del negocio, quienes lideran y hacen parte de la representación y gestión de las inversiones realizadas.

Principales aspectos legales

Constitución legal de la empresa

- **Registro de la empresa:** Registrar la empresa ante la Cámara de Comercio de Cúcuta para obtener el Registro Único Tributario (RUT) y cumplir con las obligaciones fiscales.
- **Tipo de sociedad:** Se plantea establecer una sociedad por acciones simplificada (S.A.S).

Beneficios sociedades S.A.S

- Las empresas constituidas bajo sociedad S.A.S. permiten al empresario adaptar la estructura de la empresa a las necesidades específicas del negocio. Con una simplificación en trámites en donde no se requiere de tantas formalidades como otros tipos de sociedades.
- Los accionistas no responden con su patrimonio personal por las deudas de la sociedad, por lo que existe una protección del patrimonio personal, así como la posibilidad de emitir diferentes tipos de acciones, lo que facilita la captación de capital y permite atraer inversionistas a la empresa.

Cumplimiento normativo y regulatorio

- Con un cumplimiento de la normativa vigente se puede asegurar que nuestras instalaciones cumplan con estándares en el cuidado de salud y seguridad ocupacional, incluyendo la implementación de medidas de prevención de riesgos y emergencias tanto en visitantes como en el personal del centro deportivo.
- Se plantea obtener permisos necesarios para la construcción y adecuación de las instalaciones, incluyendo la adecuación de canchas y tienda deportiva. Así como la obtención de las licencias correspondientes para operar la cafetería,

asegurando de esta manera el cumplimiento con normas sanitarias y de seguridad alimentaria.

Contratos y acuerdos

- Se plantea estandarizar y formalizar los contratos laborales con nuestros aliados, incluyendo entrenadores, personal de cafetería y tienda, y otros empleados, detallando términos de empleo, responsabilidades y beneficios. Esto permite que tanto los trabajadores como la organización cuenten con una formalización de la contratación, lo que sirve en la mitigación de riesgos por demandas o problemas administrativos.
- Establecer contratos con todos nuestros proveedores y clientes que sean claros para el alquiler de canchas, el suministro de productos para la cafetería y tienda, y otros servicios externos; lo que beneficiará nuestro modelo de negocio en el largo plazo.

Protección de datos y privacidad

- Desarrollar e implementar una política de privacidad que cumpla con la ley de protección de datos personales en Colombia (Ley 1581 de 2012), asegurando el manejo adecuado de datos de clientes y empleados (Función Pública, 2024) Esto con la intención de estructurar un modelo de negocio que cumpla legalmente en la gestión de los datos, así como la privacidad de los distintos actores.

Propiedad intelectual

- Se estima la realización del registro del nombre de nuestra empresa, logotipos y marca, esto con la finalidad de proteger la propiedad intelectual y evitar infracciones o plagios. Es fundamental poder contar con el dominio de la marca y los respectivos derechos sobre ella, debido a que esta define y representa el posicionamiento del modelo de negocio en el mercado local.

Seguros y gestión de riesgos

- Para nuestro proyecto Squash Camp se busca adquirir seguros adecuados para la cobertura de riesgos, incluyendo seguro de responsabilidad civil, seguro de propiedad y seguro de accidentes laborales, lo que genera mayor seguridad para la empresa, mitigándose posibles riesgos en la operación del negocio.
- Así mismo, planteamos políticas y procedimientos estandarizados que permitan un eficiente manejo de incidentes y reclamaciones, asegurando la protección tanto de los clientes como de los empleados del negocio.

Regulaciones financieras y fiscales

- Establecemos cumplir con todas las obligaciones fiscales y tributarias, incluyendo el pago de impuestos y contribuciones a la seguridad social, lo que permite una gestión financiera acertada e incentivando al funcionamiento que se regula bajo la normativa fiscal vigente.
- Mantener registros contables precisos y considerar auditorías externas periódicas para asegurar la transparencia financiera, dando cumplimiento como se mencionaba anteriormente con la legislación laboral colombiana, incluyendo salarios mínimos, beneficios sociales y derechos laborales.

Aspectos financieros

Objetivos financieros

Tabla N.10 Objetivos financieros

Rentabilidad y crecimiento			
Item	Objetivo	Justificación	Indicador
1	Generar un ingreso bruto anual	Este objetivo considera ingresos provenientes de alquiler de campos de juego, entrenamientos, ventas en la cafetería y tienda deportiva.	Alcanzar un ingreso bruto anual de \$1,200,000,000 COP.
2	Alcanzar un margen de beneficio neto	Permite cubrir costos operativos y administrativos, además de generar rentabilidad.	Lograr un margen de beneficio neto del 15%.
3	Incrementar las ventas de la cafetería y tienda deportiva	Refleja el crecimiento en el número de clientes y la eficacia de las estrategias de ventas.	Aumentar las ventas en la cafetería y tienda deportiva en un 20% anual.

Fuente: Elaboración propia

Supuestos económicos para la simulación

- Proyección de ventas
- Proyección de gastos de mercadeo
- Proyección de capital de trabajo
- Proyección de gastos administrativos
- Presupuesto de inversión

Proyección de ventas anual

Capacidad estimada proyecto Squash Camp

Se realiza la estimación de las ventas anuales, teniendo como base un panorama optimista de ocupación de la totalidad de la capacidad instalada, de esta manera poder mantener un buen margen productivo en los primeros años.

Tabla N. 11 Capacidad deportiva

CAPACIDAD DEPORTIVA						
Servicio	# Canchas	Turnos diarios	Capacidad teórica diaria	Capacidad efectiva 80 %	Capacidad mensual	Capacidad anual
Alquiler libre	3	12	36	29	870	10.440
Clases	1	12	12	10	300	3.600
Total servicios deportivos	4	48	48	39	1.170	14.040

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de la capacidad operativa instalada se demuestra que se cuenta con un modelo de negocio con un alto potencial de aprovechamiento de infraestructura. Con un inventario de 4 escenarios deportivos, se proyecta una capacidad teórica total de 48 turnos diarios, la cual se ajusta a una capacidad efectiva del 80% (39 turnos) para contemplar márgenes de mantenimiento y tiempos muertos operativos. La distribución de la oferta se encuentra inclinada hacia el alquiler de campos libre, que representa el 75% del volumen operativo anual (10.440 turnos), mientras que el componente de clases formativas complementa la operación con una meta de 3.600 servicios al año. Esta planificación asegura un flujo constante estimado de aproximadamente de 14.040 servicios anuales, permitiendo una gestión del rendimiento

optimizada y una línea base sólida para el cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos.

Capacidad servicios

Tabla N. 12 Capacidad de servicios

CAPACIDAD SERVICIOS					
Servicio	Supuesto	Base	% Aplicado	Volumen mensual	Volumen
Alquiler equipos	40 / 100	1170	40%	468	5616
Cafetería	60 / 100	1170	60%	702	8424
Tienda deportiva	15 / 100	1170	15%	176	2112

Fuente: Elaboración propia

La matriz de capacidad de servicios determina la proyección operativa para las líneas de negocio auxiliares, basadas en un panorama de 1.170 usuarios potenciales al mes. La estrategia se fundamenta en tasas de conversión diferenciadas para cada unidad, donde el servicio de cafetería lidera la demanda con un alcance del 60% de la base, generando un flujo de más de 8.400 transacciones anuales. Por otro lado, el alquiler de equipos y la tienda deportiva se proyectan bajo supuestos de penetración más conservadores (40% y 15% respectivamente), reflejando una segmentación del gasto del cliente según su necesidad de equipamiento. Estos cálculos definen el techo operativo de los servicios complementarios del modelo de negocio, permitiendo de esta manera dimensionar variables como el inventario y el personal necesarios para cumplir y aportar valor aprovechando la concurrencia de deportistas y visitantes en el centro deportivo.

Proyección anual de ventas

Tabla N.13 Proyección anual de ventas por servicio

PROYECCIÓN ANUAL VENTAS			
Nombre producto / servicio	Cantidades	Precio venta SIN IVA	Ingresos totales
Alquiler campos de juego	10440	58824	\$ 614.122.560
Entrenamiento	3600	92437	\$ 332.773.200
Alquiler implementos	5616	8403	\$ 47.191.248
Cafetería	8424	10084	\$ 84.947.616
Tienda	2112	67227	\$ 141.983.424
TOTAL			\$ 1.221.018.048

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la proyección anual de ventas demuestra un modelo de negocio con una facturación diversificada, que alcanza ingresos globales superiores a los 1.221 millones, en el que el componente principal de la operación es el alquiler de campos de juego, el cual aporta el 50% del flujo monetario total con una rotación de 10.440 unidades anuales, consolidándose de esta manera como el núcleo de la actividad comercial. Se plantea una estructura de ingresos que se complementa por servicios de alto valor percibido como el entrenamiento, que, a pesar de tener un volumen menor en cantidades, contribuye significativamente debido a su mayor precio unitario. Por otro lado, las unidades de tienda, cafetería y alquiler de implementos actúan como dinamizadores del gasto por usuario, asegurando la captura de valor en diferentes momentos de la experiencia del cliente. Se podría determinar que la mezcla de servicios presenta un equilibrio entre volumen y margen, estableciendo una base financiera sólida que ayuda a validar estructura operativa del proyecto bajo un panorama optimo y moderado.

Proyección de ventas

Tabla N.14 Proyección de ventas total

PROYECCION DE VENTAS					
AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS ANUALES	\$ 1.221.018.048	\$ 1.433.182.144	\$ 1.639.560.373	\$ 1.841.554.211	\$ 2.030.129.362
COSTOS ANUALES	\$ 298.320.000	\$ 339.130.176	\$ 378.265.798	\$ 414.246.441	\$ 445.248.645
MARGEN OPERATIVO	\$ 922.698.048	\$ 1.094.051.968	\$ 1.261.294.574	\$ 1.427.307.770	\$ 1.584.880.717

Fuente: Elaboración propia

El análisis de nuestra proyección de rentabilidad operativa para el periodo 2026-2030 muestra un desempeño financiero con una tendencia de crecimiento sólido. Los ingresos por ventas anuales evidencian una expansión constante, superando los 2.000 millones hacia el final del periodo, lo que refleja una consolidación efectiva del modelo de negocio en el mercado. Un aspecto clave es la gestión de la estructura de costos, la cual, si bien aumenta de manera proporcional a la actividad, se mantiene optimizada permitiendo que el margen operativo crezca considerablemente, pasando de 922 millones a más de 1.584 millones. Este resultado evidencia una alta capacidad de generación de caja operativa, donde la utilidad bruta no solo es robusta, sino que escala positivamente, fortaleciendo la viabilidad del proyecto y su autonomía para cubrir compromisos financieros o reinversiones estratégicas.

Proyección anual nomina

Tabla N. 15 Proyección anual nomina

PROYECCION ANUAL NOMINA				
Perfil	Val. Año 1	Val. Año 2	Val. Año 3	Val. Año 4
Gerencia administrativa	\$ 97.070.172	\$ 103.379.733	\$ 109.065.619	\$ 114.518.899
Mantenimiento y servicio general	\$ 34.357.032	\$ 36.590.239	\$ 38.602.702	\$ 40.532.837
Entrenador	\$ 80.400.000	\$ 85.626.000	\$ 90.335.430	\$ 94.852.202
Recepción y atención al cliente	\$ 34.357.032	\$ 36.590.239	\$ 38.602.702	\$ 40.532.837
Auxiliar operativo	\$ 34.357.032	\$ 36.590.239	\$ 38.602.702	\$ 40.532.837
TOTAL	\$ 280.541.268	\$ 298.776.450	\$ 315.209.155	\$ 330.969.613

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la proyección anual de nómina para el periodo de cuatro años refleja una estructura que prioriza la estabilidad del capital humano. El presupuesto total de salarios y prestaciones presenta un incremento progresivo y controlado, pasando de 280,5 millones en el primer año a 330,9 millones en el cuarto año, lo que responde a un ajuste anual proyectado para mantener el poder adquisitivo del personal. Esta distribución del gasto de nómina destaca a la gerencia administrativa y al perfil de entrenador como los rubros más significativos, representando en conjunto cerca del 63% de la carga prestacional total. Por su parte, los roles de mantenimiento, recepción y auxiliares operativos mantienen una base salarial similar, lo que facilita la administración de costos fijos. Esta planificación nos asegura que la organización cuente con el talento necesario para la operatividad del proyecto, manteniendo un crecimiento del gasto en personal alineado con las expectativas inflacionarias y la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Proyección anual alquiler y mantenimiento

Tabla N. 16 Proyección alquiler y mantenimiento

PROYECCION ANUAL ALQUILER Y MANTENIMIENTO				
Ítem	Val. Año 1	Val. Año 2	Val. Año 3	Val. Año 4
Alquiler del local	\$ 108.000.000	\$ 113.184.000	\$ 117.711.360	\$ 122.184.392
Seguro de local	\$ 21.600.000	\$ 22.636.800	\$ 23.542.272	\$ 23.542.272
Membresia plataforma easycancha	\$ 2.388.000	\$ 2.502.624	\$ 2.602.729	\$ 2.602.729
TOTAL	\$ 131.988.000	\$ 138.323.424	\$ 143.856.361	\$ 148.329.393

Fuente: Elaboración propia

En la estimación del rubro de alquiler y mantenimiento se evidencia una estructura de gastos fijos operativos con una variación progresiva de acuerdo con la tasa de inflación. El rubro del arrendamiento del inmueble es el más representativo, iniciando en 108 millones y escalando hasta superar los 122 millones en el cuarto año, lo que refleja la carga inmobiliaria del proyecto. Por el lado de los costos de aseguramiento y soporte tecnológico se mantienen estables hacia el final del periodo, contribuyendo a que el crecimiento del gasto total se mantenga controlado. Esta proyección de costos operativos que finaliza en 148,3 millones anuales asegura la continuidad del servicio en una infraestructura protegida, permitiendo una planificación financiera sólida y estable para la administración del centro deportivo.

Proyección anual servicios públicos

Tabla N. 17 Proyección servicios públicos

PROYECCION ANUAL SERVICIOS PUBLICOS				
Servicio	Val. Año 1	Val. Año 2	Val. Año 3	Val. Año 4
Electricidad	\$ 21.600.000	\$ 22.636.800,00	\$ 23.542.272	\$ 24.436.878
Agua	\$ 7.800.000	\$ 8.174.400,00	\$ 8.501.376	\$ 8.824.428
TOTAL	\$ 29.400.000	\$ 30.811.200	\$ 32.043.648	\$ 33.261.307

Fuente: Elaboración propia

En la proyección de pago por servicios públicos realizada para el periodo de estudio muestra una estructura de costos operativos con un ajuste progresivo por inflación. El rubro de energía eléctrica es el componente más representativo, representando aproximadamente el 73% del gasto total en servicios, con un incremento constante que lo lleva de 21,6 millones a más de 24,4 millones hacia el final del periodo. Por su parte, el costo del suministro de agua mantiene una tendencia ascendente controlada, finalizando el cuatrienio en 8,8 millones al año. Se podría determinar de que el presupuesto total destinado a servicios públicos escala de 29,4 millones a 33,2 millones, lo que nos refleja una planificación financiera predecible y alineada con la dinámica operativa del establecimiento, asegurando de esta manera la continuidad de los servicios básicos para el funcionamiento de nuestra infraestructura.

Proyección anual comunicaciones

Tabla N. 18 Proyección comunicaciones

PROYECCION ANUAL COMUNICACIONES				
Ítem	Val. Año 1	Val. Año 2	Val. Año 3	Val. Año 4
Internet	\$ 1.750.800	\$ 1.834.838	\$ 1.908.232	\$ 1.980.745
Telefonía Plan movil postpago 5G	\$ 514.800	\$ 539.510	\$ 561.091	\$ 582.412
Membresía plataforma easycanCHA	\$ 2.388.000	\$ 2.502.624	\$ 2.602.729	\$ 2.701.633
TOTAL	\$ 4.653.600	\$ 4.876.973	\$ 5.072.052	\$ 5.264.790

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la proyección anual de comunicaciones nos expone una estructura de costos tecnológicos enfocada en la digitalización del servicio, en donde el rubro de membresía de la plataforma EasycanCHA representa el componente más significativo del presupuesto, con aproximadamente el 51% del gasto total en este segmento, lo que subraya la importancia del sistema de reservas y gestión en el modelo operativo. Para el caso de los servicios de conectividad a internet y telefonía móvil 5G muestran una tendencia ascendente progresiva, finalizando el periodo en 1,98 millones y 0,58 millones respectivamente. Se podría determinar que el presupuesto global de comunicaciones escala de 4,65 millones a 5,26 millones, un incremento acumulado razonable que garantiza la infraestructura digital necesaria para la atención al cliente y la administración eficiente de nuestro modelo de negocio.

Proyección anual suministros y materiales

Tabla N. 19 Proyección suministros y materiales

PROYECCION ANUAL SUMINISTROS Y MATERIALES				
Ítem	Val. Año 1	Val. Año 2	Val. Año 3	Val. Año 4
Materiales de oficina	\$ 1.440.000	\$ 1.509.120,00	\$ 1.569.485	\$ 1.629.125
Equipos y accesorios de squash	\$ 6.000.000	\$ 6.288.000,00	\$ 6.539.520	\$ 6.788.022
Inventario de alimentos y bebidas	\$ 14.400.000	\$ 15.091.200,00	\$ 15.694.848	\$ 16.291.252
Utensilios y materiales de cocina	\$ 1.440.000	\$ 1.509.120,00	\$ 1.569.485	\$ 1.629.125
Inventario de productos deportivos	\$ 30.000.000	\$ 31.440.000,00	\$ 32.697.600	\$ 33.940.109
Materiales de empaque y bolsas	\$ 1.740.000	\$ 1.823.520,00	\$ 1.896.461	\$ 1.968.526
TOTAL	\$ 55.020.000	\$ 57.660.960	\$ 59.967.398	\$ 62.246.160

Fuente: Elaboración propia

En la estimación de gastos anuales de suministros y materiales, se demuestra una estructura de abastecimiento enfocada en la comercialización y la operatividad, en donde el inventario de productos deportivos se consolida como el rubro de mayor peso, representando más de un 50% del presupuesto total, con una inversión que escala de 30 millones a casi 34 millones hacia el final del periodo. A su vez, se plantea una gestión de compras diversificada, donde el inventario de alimentos y bebidas aporta el 26% del gasto anual, asegurando la rotación de productos en la cafetería. En cuanto a la disposición para los elementos técnicos como el equipamiento de squash y los materiales de empaque muestran una tendencia ascendente progresiva, finalizando el ciclo en 6,7 millones y 1,9 millones respectivamente. En general se puede establecer que el presupuesto global de suministros aumenta razonablemente, lo que evidencia una planificación logística y una alineación con la demanda proyectada del centro deportivo.

Proyección anual servicios aseo

Tabla N. 20 Proyección servicios aseo

PROYECCION ANUAL SERVICIOS ASEO				
Item	Val. Año 1	Val. Año 2	Val. Año 3	Val. Año 4
Productos de limpieza	\$ 4.800.000	\$ 5.030.400	\$ 5.231.616	\$ 5.430.417
Mantenimiento de canchas	\$ 3.600.000	\$ 3.772.800	\$ 3.923.712	\$ 4.072.813
Herramientas o implementos de limpieza	\$ 1.800.000	\$ 1.886.400	\$ 1.961.856	\$ 2.036.407
TOTAL	\$ 10.200.000	\$ 10.689.600	\$ 11.117.184	\$ 11.539.637

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la proyección anual de servicios de aseo para el periodo muestra una estructura de costos operativos enfocada en la preservación de la infraestructura deportiva. El rubro de productos de limpieza es el componente más significativo del presupuesto, representando aproximadamente el 47% del gasto total en este segmento, con un incremento progresivo que lo lleva de 4,8 millones a más de 5,4 millones hacia el final del periodo. Para el caso del mantenimiento técnico de las canchas y la reposición de herramientas de limpieza mantienen una tendencia ascendente controlada, finalizando en 4 millones y 2 millones respectivamente. Se puede evidenciar de que el presupuesto de aseo escala de 10,2 millones a 11,5 millones, lo que refleja una planificación financiera predecible y alineada con la necesidad de garantizar estándares óptimos de higiene y operatividad en el establecimiento.

Proyección anual pólizas de seguro

Tabla N. 21 Proyección pólizas de seguro

PROYECCION ANUAL POLIZAS DE SEGURO				
Item	Val. Año 1	Val. Año 2	Val. Año 3	Val. Año 4
Seguro responsabilidad civil extracontractual	\$ 1.800.000	\$ 1.886.400	\$ 1.961.856	\$ 2.036.407
Seguro multirriesgo pyme (Daños materiales)	\$ 4.800.000	\$ 5.030.400	\$ 5.231.616	\$ 5.430.417
TOTAL	\$ 6.600.000	\$ 6.916.800	\$ 7.193.472	\$ 7.466.824

Fuente: Elaboración propia

En la proyección de pólizas de seguro para el periodo demuestra una estrategia de mitigación de riesgos integral y bien estructurada. El rubro del seguro multirriesgo pyme representa el componente más significativo del presupuesto, con aproximadamente un 73% de nuestro gasto total en aseguramiento, con un incremento progresivo que lo lleva de 4,8 millones a más de 5,4 millones hacia el final del periodo, garantizando de esta manera con la protección de los activos materiales de la organización. Con esto se puede estimar de que el seguro de responsabilidad civil extracontractual mantiene una tendencia ascendente controlada, finalizando el cuatrienio en 2 millones. Es por esto, de que el presupuesto global destinado a la transferencia de riesgos escala de 6,6 millones a 7,4 millones, lo que refleja una planificación financiera alineada con la necesidad de blindar la operatividad del proyecto ante contingencias legales o daños a terceros.

Proyección anual marketing y publicidad

Tabla N. 22 Proyección marketing y publicidad

PROYECCION ANUAL MARKETING Y PUBLIDAD				
Item	Val. Año 1	Val. Año 2	Val. Año 3	Val. Año 4
Campañas en redes sociales (Facebook, Instagram)	\$ 12.000.000	\$ 12.576.000	\$ 13.079.040	\$ 13.576.044
Publicidad en Google Ads	\$ 6.000.000	\$ 6.288.000	\$ 6.539.520	\$ 6.788.022
Costo de creación de contenido (fotografía, videos, artículos)	\$ 7.200.000	\$ 7.545.600	\$ 7.847.424	\$ 8.145.626
Gestión de redes sociales y marketing de contenidos	\$ 14.400.000	\$ 15.091.200	\$ 15.694.848	\$ 16.291.252
TOTAL	\$ 39.600.000	\$ 41.500.800	\$ 43.160.832	\$ 44.800.944

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la proyección del plan de marketing y publicidad para el periodo se refleja una estrategia de comunicación enfocada en el posicionamiento digital y la creación de una comunidad deportiva de squash. El rubro de gestión de redes sociales y marketing de contenidos se consolida como el componente más robusto de la inversión, representando el 36% del presupuesto total con un crecimiento que lo lleva de 14,4 millones a más de 16,2 millones hacia el final del ciclo. El modelo cuenta con una planificación publicitaria equilibrada, donde las pautas en redes sociales y la publicidad en Google Ads actúan en la captación de tráfico, sumando en conjunto el 45% del gasto anual. Dado esto, se puede determinar que la creación de contenido audiovisual mantiene una tendencia ascendente progresiva, finalizando el periodo en 8,1 millones, lo que garantiza la calidad visual necesaria para el entorno digital, lo que permite un posicionamiento y visibilidad de la marca, beneficiando de esta manera con el cumplimiento de las metas de ventas proyectadas

Presupuesto costo anual

Tabla N.23 Presupuesto costo anual

PRESUPUESTO COSTOS ANUAL		
Item	Val. Unitario	Representación
Nomina	\$ 280.541.268	50,5%
Arriendo	\$ 131.988.000	23,8%
Servicio Públicos	\$ 29.400.000	5,3%
Telefonia celular	\$ 514.800	0,1%
Internet	\$ 1.750.800	0,3%
Papeleria	\$ 55.020.000	9,9%
Servicios de seguridad	\$ -	0,0%
Servicios de aseo	\$ 10.200.000	1,8%
Polizas de seguro	\$ 6.600.000	1,2%
Presupuesto del marketing mix	\$ 39.600.000	7,1%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 555.614.868	100%

Fuente: Elaboración propia

En el analisis realizado al presupuesto anual de costos se puede establecer que es una estructura de gastos operativos con una fuerte concentración en el capital humano y la infraestructura física, en donde el rubro de nómina se consolida como el factor más determinante de la operación, representando más del 50% del presupuesto total, con una asignación superior a los 280 millones, lo que se destaca la relación directa de los

servicios del modelo de negocio. Por otro lado, el arriendo constituye el segundo costo fijo de mayor impacto con un 23,8%, seguido por la inversión en papelería y suministros del 9,9%, lo que define la base del gasto necesario para la puesta en marcha de las actividades. Es notable que el presupuesto de marketing mix representa un 7%, lo que evidencia el enfoque estratégico en la captación y retención de clientes. Se puede determinar de acuerdo con este panorama planteado, que los costos fijos totales de 555,6 millones establecen la base fija de la operación que la organización debe superar mediante su generación de ingresos para asegurar su viabilidad y estabilidad financiera.

Proyección costos anuales

Tabla N.24 Proyección costos anuales

PROYECCION ANUAL COSTOS				
Item	Val. Año 1	Val. Año 2	Val. Año 3	Val. Año 4
Nomina	\$ 280.541.268	\$ 298.776.450	\$ 315.209.155	\$ 330.969.613
Arriendo	\$ 131.988.000	\$ 138.323.424	\$ 143.856.361	\$ 148.329.393
Servicio Públicos	\$ 29.400.000	\$ 30.811.200	\$ 32.043.648	\$ 33.261.307
Telefonia celular	\$ 514.800	\$ 539.510	\$ 561.091	\$ 582.412
Internet	\$ 1.750.800	\$ 1.834.838	\$ 1.908.232	\$ 1.980.745
Papeleria	\$ 55.020.000	\$ 57.660.960	\$ 59.967.398	\$ 62.246.160
Servicios de seguridad	\$ -			
Servicios de aseo	\$ 10.200.000	\$ 10.689.600	\$ 11.117.184	\$ 11.539.637
Polizas de seguro	\$ 6.600.000	\$ 6.916.800	\$ 7.193.472	\$ 7.466.824
Presupuesto del marketing mix	\$ 39.600.000	\$ 41.500.800	\$ 43.160.832	\$ 44.800.944
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 555.614.868	\$ 587.053.583	\$ 615.017.373	\$ 641.177.033

Fuente: Elaboración propia

En la proyección de costos fijos para el cuatrienio evidencia una estructura de gastos operativos con un ajuste inflacionario progresivo y controlado. El rubro de nómina se posiciona como la variable más representativa, con aproximadamente el 50% de la carga prestacional, lo que resalta la relevancia de nuestra mano de obra en el modelo de negocio. Se observa que partidas críticas como el arriendo y los servicios públicos mantienen una tendencia ascendente constante, sin cambios abruptos, lo que facilita la predictibilidad del flujo de salida de efectivo para estos periodos. A su vez, el presupuesto de marketing mix, aunque significativo, se mantiene alineado con el crecimiento de los demás costos fijos, asegurando la continuidad de los esfuerzos comerciales. Se puede determinar de que el costo fijo total pasa de 555 millones a 641 millones, un incremento

acumulado razonable que no compromete el margen operativo, siempre que la generación de ingresos se mantenga al ritmo proyectado en el plan de negocios.

Estados financieros

Luego de las estimaciones realizadas en cada uno de los procesos planteados previamente, se logra establecer un modelo financiero que proyecta nuestra viabilidad del plan de negocio, en donde se contemplan los cálculos y proyecciones para determinar si es viable financieramente. Para efectos de la evaluación a desarrollar se realiza el cálculo de los estados financieros, los cuales son, el estado de resultados, balance general, el flujo de caja y los indicadores de rentabilidad.

Estado de resultados

Tabla N.25 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	\$ 1.221.018.048	\$ 1.433.182.144	\$ 1.639.560.373	\$ 1.841.554.211	\$ 2.030.129.362
Costo ventas	\$ 298.320.000	\$ 339.130.176	\$ 378.265.798	\$ 414.246.441	\$ 445.248.645
Utilidad bruta	\$ 922.698.048	\$ 1.094.051.968	\$ 1.261.294.574	\$ 1.427.307.770	\$ 1.584.880.717
Gastos administrativos y ventas	\$ 280.541.268	\$ 294.007.249	\$ 305.767.539	\$ 317.998.240	\$ 330.718.170
Gastos fijos del periodo	\$ 275.073.600	\$ 288.277.133	\$ 299.808.218	\$ 311.800.547	\$ 324.272.569
Otros gastos	\$ 67.680.000	\$ 60.364.800	\$ 42.255.360	\$ 33.804.288	\$ 23.663.002
Depreciación	\$ 84.611.488	\$ 84.611.488	\$ 84.611.488	\$ 84.611.488	\$ 84.611.488
Utilidad operativa	\$ 214.791.692	\$ 366.791.299	\$ 528.851.970	\$ 679.093.207	\$ 821.615.489
Gastos financieros	\$ 85.968.463	\$ 75.562.668	\$ 62.520.044	\$ 46.172.420	\$ 25.682.307
Utilidad antes de impuestos	\$ 128.823.229	\$ 291.228.631	\$ 466.331.926	\$ 632.920.787	\$ 795.933.182
Impuestos	\$ 45.088.130	\$ 101.930.021	\$ 163.216.174	\$ 221.522.275	\$ 278.576.614
Utilidad neta	\$ 83.735.099	\$ 189.298.610	\$ 303.115.752	\$ 411.398.512	\$ 517.356.568

Fuente: Elaboración propia

En el análisis realizado del estado de resultados proyectado, la conclusión es contundente, el modelo de negocio no solo crece, sino que se fortalece. Pasar de facturar 1.221 millones en 2026 a superar los 2.030 millones en 2030 es la prueba reina de que el mercado en Cúcuta está respondiendo y consolidándose. Lo más interesante es que está respaldado por una gestión de costos directos tan fina que permite que la utilidad bruta

crezca de forma sólida y sin pausas. Pero el verdadero punto a favor es el apalancamiento operativo. Se ha logrado que los gastos de operación corran a una velocidad mucho menor que los ingresos, lo que permite que la utilidad operativa prácticamente se cuadruplique al final del periodo. Sumado a esto una reducción en la deuda año tras año reduciendo los gastos financieros, el resultado es una utilidad neta que despega hasta los 517 millones. En resumen, estamos ante una estructura financiera robusta y una rentabilidad que no deja de mejorar, lo que da toda la autoridad para pensar en futuras expansiones con total confianza.

Balance general

Tabla N.26 Balance general

BALANCE GENERAL					
	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO					
Caja/Bancos	\$ 325.972.494	\$ 521.518.888	\$ 716.720.551	\$ 887.060.156	\$ 1.033.333.182
Fijo no depreciable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fijo depreciable	\$ 685.657.439	\$ 685.657.439	\$ 685.657.439	\$ 685.657.439	\$ 685.657.439
Depreciación acumulada	\$ 84.611.488	\$ 169.222.976	\$ 253.834.463	\$ 338.445.951	\$ 423.057.439
Activo fijo neto	\$ 601.045.951	\$ 516.434.463	\$ 431.822.976	\$ 347.211.488	\$ 262.600.000
Total activo	\$ 927.018.445	\$ 1.037.953.351	\$ 1.148.543.526	\$ 1.234.271.644	\$ 1.295.933.182
Pasivo					
Impuestos x pagar	\$ 45.088.130	\$ 101.930.021	\$ 163.216.174	\$ 221.522.275	\$ 278.576.614
Total pasivo corriente	\$ 45.088.130	\$ 101.930.021	\$ 163.216.174	\$ 221.522.275	\$ 278.576.614
Obligaciones financieras	\$ 298.195.216	\$ 246.724.720	\$ 182.211.601	\$ 101.350.857	\$ -
Total pasivo	\$ 343.283.346	\$ 348.654.741	\$ 345.427.775	\$ 322.873.132	\$ 278.576.614
Patrimonio					
Capital social	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000
Utilidades del ejercicio	\$ 83.735.099	\$ 189.298.610	\$ 303.115.752	\$ 411.398.512	\$ 517.356.568
Total patrimonio	\$ 583.735.099	\$ 689.298.610	\$ 803.115.752	\$ 911.398.512	\$ 1.017.356.568
Total pas + pat	\$ 927.018.445	\$ 1.037.953.351	\$ 1.148.543.526	\$ 1.234.271.644	\$ 1.295.933.182

Fuente: Elaboración propia

Al observar el balance general proyectado, lo primero que salta a la vista es una empresa que se está blindando financieramente. Se está construyendo una caja favorable, pasar de los primeros años a cerrar el 2030 con más de 1.033 millones en bancos brinda una tranquilidad enorme. No es solo dinero guardado, es la capacidad real de maniobrar ante cualquier imprevisto o realizar nuevas inversiones sin nuevos créditos.

Mientras tanto, los activos fijos van reduciéndose contablemente por la depreciación natural de 601 a 262 millones, lo cual es lógico ya que se ha aprovecha al máximo la inversión inicial antes de pensar en renovaciones mayores. Pero lo que realmente genera confianza es la estrategia de saneamiento, mientras las deudas con los bancos bajan hasta casi desaparecer en 2030, el único pasivo que crece es el de los impuestos, y eso es una buena señal porque significa que se está generando utilidades reales. El resultado final es contundente, en donde el patrimonio se duplica en solo cinco años. Se deja depender de capital externo para consolidar una base de capital propio.

Flujo de caja

Tabla N. 27 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
CAPITAL INVERTIDO	2026	2027	2028	2029	2030
Activos corrientes	\$ 476.108.369	\$ 654.247.339	\$ 841.869.266	\$ 1.005.089.589	\$ 1.144.790.572
Pasivos corrientes	\$ 82.914.966	\$ 137.542.849	\$ 199.942.555	\$ 259.382.822	\$ 317.586.700
KTNO	\$ 393.193.403	\$ 516.704.489	\$ 641.926.711	\$ 745.706.767	\$ 827.203.872
Activo fijo neto	\$ 551.661.966	\$ 479.396.475	\$ 407.130.983	\$ 334.865.492	\$ 262.600.000
Depreciación acumulada	\$ 72.265.492	\$ 144.530.983	\$ 216.796.475	\$ 289.061.966	\$ 361.327.458
Activo fijo bruto	\$ 623.927.458	\$ 623.927.458	\$ 623.927.458	\$ 623.927.458	\$ 623.927.458
Total capital operativo neto	\$ 944.855.370	\$ 996.100.964	\$ 1.049.057.694	\$ 1.080.572.258	\$ 1.089.803.872

Fuente: Elaboración propia

Al poner la lupa sobre el capital necesario para operar, se evidencia una realidad propia de un negocio y es la necesidad de recursos que no para de crecer. Pasar de requerir 207 millones en el año cero a más de 827 millones en 2030 es una señal clara de que la operación se está volviendo más robusta, pero también más exigente. Este salto se explica porque los activos corrientes especialmente los inventarios y lo que deben los clientes están creciendo más rápido que lo que se debe a los proveedores. Es por esto, por lo que la empresa está poniendo cada vez más de su propio bolsillo para financiar su día a día. Mientras esto pasa, los activos fijos se mantienen quietos en 624 millones, bajando contablemente solo por la depreciación. Esto confirma que, tras la gran inversión inicial, se ha centrado en mantenerse sin nuevos créditos, ni aumentar los gastos al modelo. Al final, el capital operativo neto sube a casi 1.090 millones, lo que deja una lección importante, y es que, aunque se puede considerar como una empresa

solvente y fuerte, una buena parte de del valor se está quedando “atrapado” en la operación diaria. Esto es un reto de eficiencia, ya que ese dinero destinado a mover el negocio es dinero que no fluye todavía como caja libre para los socios.

Flujo de caja libre

Tabla N.28 Flujo de caja libre

ANÁLISIS FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PERIODO					
	2026	2027	2028	2029	2030
EBIT	\$ 320.756.660	\$ 466.686.137	\$ 632.248.762	\$ 786.132.031	\$ 932.442.027
Impuestos	\$ 112.264.831	\$ 163.340.148	\$ 221.287.067	\$ 275.146.211	\$ 326.354.709
NOPLAT	\$ 208.491.829	\$ 303.345.989	\$ 410.961.695	\$ 510.985.820	\$ 606.087.317
Inversión neta	\$ (113.928.938)	\$ (51.245.594)	\$ (52.956.730)	\$ (31.514.564)	\$ (9.231.614)
Flujo de caja libre del período	\$ 94.562.892	\$ 252.100.395	\$ 358.004.965	\$ 479.471.256	\$ 596.855.703

Fuente: Elaboración propia

Al revisar el flujo de caja libre, la conclusión es contundente, el modelo tiene una capacidad eficiente para generar efectivo tras cumplir con todas sus obligaciones. El gran protagonista aquí es el NOPLAT (la utilidad operativa después de impuestos), que se dispara de 208 millones a más de 606 millones al cierre del periodo. Este crecimiento no es solo un número; es el pulmón financiero que le da vida y liquidez a todo el proyecto. Lo que realmente hace que este flujo de caja sea sólido es que, mientras se gana más, cada vez se necesita invertir menos para mantener la operación. Ver cómo la inversión neta cae de 113 millones a solo 9 millones es la prueba de una eficiencia operativa de alto nivel. Al final, esta liberación de recursos permite que el flujo de caja libre despegue hasta los 596 millones. Esto dice que el negocio ya es sólido y tiene la autonomía necesaria para devolverle la inversión a los socios o para reinvertir en su propio crecimiento sin tener que mirar hacia afuera por financiamiento."

Indicadores financieros

Para evaluar la rentabilidad del modelo de negocio Squash Camp, se analizan diversos indicadores financieros que reflejan la eficiencia y efectividad del modelo de

negocio. Dentro de los indicadores que existen se plantean los siguientes para el actual ejercicio de validación.

Indicadores de liquidez

Razón corriente

Tabla N.29 Indicador razón liquidez corriente

RAZON CORRIENTE	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	PROMEDIO	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 476.108.369	\$ 654.247.339	\$ 841.869.266	\$ 1.005.089.589	\$ 1.144.790.572	5,74	4,76	4,21	3,87	3,60		4,44
PASIVO CORRIENTE	\$ 82.914.966	\$ 137.542.849	\$ 199.942.555	\$ 259.382.822	\$ 317.586.700							

Fuente: Elaboración propia

Este indicador es el termómetro de la capacidad para cubrir cada peso que se debe a corto plazo usando los recursos propios. Al analizar los números, se nota una tendencia que descende moderadamente, pero de forma constante. Se inicia en un nivel alto de 5,74 y se reduce en un 3,60, manteniendo un promedio de 4,44 a lo largo de los cinco años. Esto determina que el arranque del negocio es sumamente solvente, teniendo en la caja y activos más de cuatro veces lo necesario para responder por sus deudas inmediatas. Si bien existe una salud financiera óptima y el riesgo de iliquidez es prácticamente cero, estos niveles tan altos también envían un mensaje de eficiencia. No se trata solo de tener el dinero guardado, ese exceso de recursos es una oportunidad valiosa que no se debe dejar de lado. En lugar de mantenerlo como un capital excedente de trabajo, la estrategia debe apuntar a reinvertir ese flujo para que siga generando valor, asegurando que cada peso de la operación esté trabajando al máximo para el crecimiento de la empresa.

Margen bruto

Tabla N. 30 Indicador margen bruto

MARGEN BRUTO	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	PROMEDIO	
VENTAS-COSTO DE VENTAS	\$ 922.698.048	\$ 1.094.051.968	\$ 1.261.294.574	\$ 1.427.307.770	\$ 1.584.880.717	0,76	0,76	0,77	0,78	0,78		0,77
VENTAS	\$ 1.221.018.048	\$ 1.433.182.144	\$ 1.639.560.373	\$ 1.841.554.211	\$ 2.030.129.362							

Fuente: Elaboración propia

Al analizar sobre este indicador, que determina cuánto dinero queda después de pagar los costos directos, el escenario es positivo, en donde hay una mejora progresiva. Iniciando con un margen del 76% en 2026 y se logra incrementar hasta el 78% para el 2030. Mantener un promedio del 77% es un resultado contundente, en plata blanca, significa que por cada peso que entra por la puerta, quedan 77 centavos limpios para cubrir la administración y que el resto sea utilidad neta. Esta solidez refleja que el modelo de negocio tiene unos costos directos muy controlados frente al precio que el cliente está dispuesto a pagar. En un deporte de nicho como el squash, tener esta rentabilidad bruta tan robusta nos da un colchón de seguridad enorme para operar con tranquilidad y, sobre todo, demuestra que el valor que percibe el usuario justifica considerablemente lo que nos cuesta mantener la operación activa.

Indicadores de endeudamiento

Nivel de endeudamiento

Tabla N. 31 Indicador nivel de endeudamiento

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	PROMEDIO	
TOTAL PASIVO	\$ 343.283.346	\$ 348.654.741	\$ 345.427.775	\$ 322.873.132	\$ 278.576.614	0,37	0,34	0,30	0,26	0,21		29,7%
TOTAL ACTIVO	\$927.018.445	\$1.037.953.351	\$1.148.543.526	\$1.234.271.644	\$1.295.933.182							

Fuente: Elaboración propia

El análisis del nivel de endeudamiento, los números cuentan una historia de éxito financiero. Este indicador que establece qué tanto de lo que la empresa tiene les pertenece a otros, y con un promedio del 29,6%, la respuesta es muy positiva. Por cada 100 pesos en activos, solo se debe 29,6. Esto se evidencia como una posición de riesgo bajísimo, donde el 70% del negocio es genuinamente de los dueños. Pero lo que realmente da confianza es la velocidad del desendeudando, pasar de un 37% en 2026 a un 21,5% en 2030 es una caída drástica y muy sana. Logrando la combinación ideal, mientras los activos crecen con fuerza de 927 a 1.295 millones, la deuda total va en sentido contrario, reduciéndose de 343 a 278 millones. Esto representa una fase de fortalecimiento patrimonial acelerado, donde cada año que pasa el negocio depende menos de los bancos y más de su propia capacidad de generar riqueza.

Leverage (Apalancamiento financiero)

Tabla N.32 Indicador Leverage

LEVERAGE	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	PROMEDIO	
TOTAL PASIVO	\$ 343.283.346	\$ 348.654.741	\$ 345.427.775	\$ 322.873.132	\$ 278.576.614	0,59	0,51	0,43	0,35	0,27		43,0%
TOTAL PATRIMONIO	\$583.735.099	\$689.298.610	\$803.115.752	\$911.398.512	\$1.017.356.568							

Fuente: Elaboración propia

Al medir la relación entre lo que se debe y lo que realmente es propio, los números dan un parte de tranquilidad. Con un promedio de 43,0% en el periodo, se podría determinar de que por cada peso que los socios han puesto en el negocio, solo se debe 43 centavos a terceros. Este es un nivel de riesgo sumamente controlado y saludable, que permite operar sin la presión de los intereses bancarios. Pero lo que realmente destaca es el fortalecimiento del patrimonio, el hecho de que el valor contable de la empresa crezca de forma sólida en sus primeros años dice que se está reinvertiendo las utilidades con una alta eficiencia. No se está sacando el dinero para gastarlo, se está dejando adentro para que el negocio crezca solo. Por eso, al llegar al cierre de 2030, el panorama es otro, en donde se establece como un modelo mucho más independiente y autónomo de lo que se era al arrancar en 2026, con un músculo financiero propio que hace menos vulnerables a las decisiones de los bancos.

Concentración deuda corto plazo

Tabla N. 33 Indicador concentración deuda en corto plazo

CONCENTRACION CORTO PLAZO	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	PROMEDIO	
PASIVO CORRIENTE	927.018.445	1.037.953.351	1.148.543.526	1.234.271.644	1.295.933.182	13,13%	29,24%	47,25%	68,61%	100,00%		51,6%
TOTAL PASIVO	45.088.130	101.930.021	163.216.174	221.522.275	278.576.614							

Fuente: Elaboración propia

Al mirar cómo se agrupan las deudas, el horizonte entre 2026 y 2030 es una transformación radical. Pasando de tener solo un 13,13% de compromisos inmediatos a que, para el 2030, el 100% de lo que se debe venza en menos de un año. Este salto deja un promedio del 51,6%, pero la cifra es engañosa porque la volatilidad entre el arranque y el cierre es enorme. Lo que realmente está pasando es que la empresa está en una carrera por liquidar sus deudas viejas. Y aunque es una excelente noticia que el pasivo

total esté bajando, el hecho de que todo se concentre en el corto plazo al final del periodo es un llamado de atención. No se puede llegar al 2030 sin reservas, por lo que una estrategia de refinanciación se podría evaluar, así como tener una reserva de efectivo contundente para saldar cuentas. Es el precio de querer quedar libres de deuda, por lo que el último tramo es el más exigente para la caja.

Concentración deuda largo plazo

Tabla N. 34 Indicador concentración deuda en largo plazo

CONCENTRACION LARGO PLAZO	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	PROMEDIO	
PASIVO CORRIENTE	298.195.216	246.724.720	182.211.601	101.350.857	0	86,87%	70,76%	52,75%	31,39%	0,00%		48,4%
TOTAL PASIVO	343.283.346	348.654.741	345.427.775	322.873.132	278.576.614							

Fuente: Elaboración propia

Para comprender cómo se está saneando el negocio, basta con mirar la deuda a largo plazo. Al arrancar en 2026, la estabilidad era prioridad, de los 343 millones que se debían, 298 millones estaban pactados a más de un año, con un espacio necesario para operar sin presiones asfixiantes. Sin embargo, lo que pasa después es una muestra de disciplina financiera pura. Ese pasivo no corriente empieza a bajar sin tregua hasta llegar a cero en 2030. Con un promedio del 48,3%, la estructura de capital da un giro total. Este blanqueamiento de la deuda a largo plazo confirma una decisión estratégica clara, el modelo no está buscando apalancamiento en nuevos créditos, sino que se ha concentrado en saldar las deudas existentes. Es una postura sumamente conservadora y sólida que permite cerrar el ciclo con la tranquilidad de no deberle nada al futuro. Al final, aunque la deuda se concentre en el corto plazo, lo hace sobre un monto mucho menor y con una empresa que ya es dueña de su propio destino.

EBITDA

Tabla N.35 Indicador EBITDA

EBITDA	2026	2027	2028	2029	2030
	\$ 128.823.229	\$ 291.228.631	\$ 466.331.926	\$ 632.920.787	\$ 795.933.182

Fuente: Elaboración propia

Uno de los indicadores de mayor relevancia para el proyecto resalta la capacidad para generar caja pura. Al mirar el EBITDA esa utilidad antes de que entren los intereses, impuestos y depreciaciones, se ve un salto impresionante, en donde se pasa de 128 millones en 2026 a unos contundentes 795 millones en 2030. Para plantearlo, en otros términos, al cierre del periodo se estará produciendo en un solo año más de 2,8 veces el valor de toda nuestra deuda junta. Este crecimiento tan agresivo es la explicación lógica de por qué se ha podido saldar las deudas a largo plazo tan rápido y fortalecer el patrimonio sin descanso. Lo que estas cifras demuestran es que la operación del centro deportivo es financieramente eficiente. No solo se está vendiendo más, sino que hay mayores ingresos, lo que da la tranquilidad absoluta de que cualquier compromiso de corto plazo se podrá pagar con lo que el negocio produce en un par de meses. Es, en definitiva, el respaldo real que garantiza que el modelo es sólido, líquido y sumamente rentable.

ROA (Rentabilidad sobre activos)

Tabla N.36 Indicador ROA

ROA	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	PROMEDIO	
UTILIDAD NETA	\$ 83.735.099	\$ 189.298.610	\$ 303.115.752	\$ 411.398.512	\$ 517.356.568	9%	18%	26%	33%	40%		25,4%
ACTIVO TOTAL	\$ 927.018.445	\$ 1.037.953.351	\$ 1.148.543.526	\$ 1.234.271.644	\$ 1.295.933.182							

Fuente: Elaboración propia

Al analizar sobre cómo el negocio exprime sus recursos para generar utilidades, se evidencia un salto impresionante. Con un promedio del 25%, el indicador confirma que la eficiencia operativa es el motor del proyecto. Lo que realmente genera confianza es que este ROA no crece de forma plana, sino que despegas, mientras los activos totales apenas incrementan un 40% en los cinco años, la utilidad neta se multiplica por seis, esto significa que el modelo es eficiente financieramente. No se requiere estar inyectando capital en infraestructura nueva o en compras costosas para ver crecer las ganancias, lo que se hace es tomar el máximo provecho a la inversión inicial de los 839 millones. Para cualquier inversionista, este escenario es el ideal, en donde cada peso de la inversión en activos está rindiendo mucho más de lo esperado, demostrando que el modelo de negocio Squash Camp, la rentabilidad no viene de generar más gasto, sino de gestionar con inteligencia lo que ya tenemos.

ROE (Rentabilidad sobre patrimonio)

Tabla N. 37 Indicador ROE

ROE	2026	2027	2028	2029	2030	2026	2027	2028	2029	2030	PROMEDIO	
UTILIDAD NETA	\$ 83.735.099	\$ 189.298.610	\$ 303.115.752	\$ 411.398.512	\$ 517.356.568	14%	27%	38%	45%	51%		35,1%
PATRIMONIO	\$ 583.735.099	\$ 689.298.610	\$ 803.115.752	\$ 911.398.512	\$ 1.017.356.568							

Fuente: Elaboración propia

Este indicador de la rentabilidad de la inversión proyectada se puede considerar que es el más relevante en la estimación de los posibles ingresos del modelo de negocio de acuerdo con el panorama planteado. Es por esto, que con un promedio del periodo de 35,11%, se puede considerar como un resultado de la operación financiera sumamente atractivo, dado que se podría entender que lo invertido en el modelo de negocio se puede recuperar más de un tercio de la inversión en cada año, esto solo con las utilidades netas generadas en estos periodos. Mientras la empresa paga los créditos tomados en los primeros años, la utilidad estimada se multiplica por más de 6 veces en el periodo, pasando de 83 millones a 517 millones. Esto con un crecimiento moderado del patrimonio, aunque este casi se duplica, incrementa a un ritmo mucho más lento que las ganancias generadas. Este puede ser el efecto que dispara la rentabilidad porcentualmente entre los primeros años de la operación, lo que dan oportunidad para la expansión y reinversión de estos recursos propios.

ROE vs. ROA

Si el ROA determina una gestión eficiente usando los activos, el ROE confirma una excelencia financiera. Al cerrar con un ROE del 51%, superando el 40% del ROA, queda claro que la estructura financiera planteada para este proyecto es altamente eficiente. De acuerdo con esto no solo se está generando ganancias, sino que multiplica el valor del capital que los socios en la inversión inicial. Lo más determinante en esta comparativa, es que se logra este rendimiento mientras se está saldando la deuda hasta dejarla en cero. Se puede considerar como un negocio de alto rendimiento que no depende de terceros, en donde al final el accionista se queda con una empresa sólida, sin deudas y con una rentabilidad altamente atractiva y estable.

Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto determina un proyecto que no solo se paga solo, sino que genera riqueza real. Tener un VPN de 77.944.274 \$ es la prueba de fuego de la viabilidad financiera. ¿Qué significa esto en la práctica? Que después de haber recuperado cada peso de la inversión inicial y de haberle cumplido a los socios con la rentabilidad que esperaban, todavía nos sobran casi 78 millones de pesos traídos a valor de hoy, es un escenario donde todos ganan. Entre 2026 y 2030, el modelo de negocio no se limita a sobrevivir, se dedica a construir un excedente de capital que fortalece el patrimonio de los dueños. Este VPN positivo dice sobre una inversión inteligente, donde el riesgo está plenamente compensado por una generación de valor que supera cualquier expectativa básica de ahorro o inversión tradicional.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Al analizar el porcentaje a la rentabilidad, la TIR del 17,98% da una respuesta clara, el proyecto camina por el lado positivo. Si se compara este rendimiento con el 15% que los socios esperan como mínimo (el costo de oportunidad), el negocio aprueba la viabilidad. Esto confirma que lo que el centro deportivo va a producir en el futuro es más que suficiente para recuperar la inversión, pagar las deudas y que todavía quede una ganancia neta en la mesa. Sin embargo, como inversionistas no se puede ser complacientes, con un margen de casi tres puntos por encima de la expectativa es óptima, pero también es ajustado, esto obliga a tener una administración impecable. Si el costo del dinero se dispara o la economía se ajusta demasiado, ese colchón del 2,98% podría evaporarse. Por eso, el objetivo no es solo celebrar este 17,98%, sino trabajar cada día para que la eficiencia operativa proteja esa rentabilidad y asegure que el negocio siga siendo un activo ganador, sin importar las fluctuaciones del mercado.

Tabla N.38 Analisis financiero

VALOR PRESENTE NETO (VPN)	\$ 77.944.274
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	17,98%

Fuente: Elaboración propia

Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC)

Tabla N.39 Costo promedio de capital (CPPC)

COSTO PROMEDIO DE CAPITAL (CPPC)	VALOR	PARTICIPACION	COSTO	PROMEDIO PONDERADO
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 500.000.000	60%	15%	9%
PRESTAMO A SOLICITAR	\$ 339.259.917	40%	16%	7%
TOTAL INVERSION	\$ 839.259.917	100%		15,59%
ESTIMACIONES				
TASA MINIMA REQUERIDA			15,00%	
TASA DE INTERES			25,34%	
TASA IMPOSITIVA			35,00%	
COSTO DE LA DEUDA			16,47%	

Fuente: Elaboración propia

Al desglosar el financiamiento de los 839 millones de la inversión inicial, la estrategia es clara, se plantea un esquema equilibrado donde los emprendedores aportan el 60% (\$500 millones) y el banco cubre el 40% restante (\$339 millones). Esta mezcla es ideal porque da solidez sin asfixiar el proyecto con deudas desde el primer día. Lo más interesante ocurre al mirar los costos reales, aunque el banco tiene una tasa nominal alta del 25,34%, la deducción financiera sucede con los impuestos. Gracias a que en Colombia los intereses son deducibles, y con una tasa impositiva del 35%, el costo real de esa deuda baja al 17%. En la práctica, el banco es una alternativa sólida, si a esto le suma que los socios esperan una rentabilidad moderada del 15% por su capital, se llega a un Costo Promedio (CPPC) del 15,59%. Es por esto, que por cada peso que el negocio tiene invertido, cuesta apenas 15 centavos al año mantenerlo funcionando, un precio muy justo para la rentabilidad que proyectamos generar.

Fuentes de financiación

Tabla N.40 Fuente de financiación

DETALLE FUENTE FINANCIACIÓN		
COMPONENTE	ESPECIFICACION	OBSERVACION ESTRATEGICA
Entidad financiera	Banco de Bogotá	Segmento de consumo / Digital
Modalidad de crédito	Libre inversión con desembolso inmediato	Orientado a agilidad operativa
Tasa de interés (E.A.)	25,34% Efectivo anual	Representa un costo financiero elevado, cercano al límite de usura
Tasa mensual vencida	1,89% M.V. (Aprox)	Tasa de referencia para el cálculo de la cuota mensual real
Plazo disponible	12 a 72 meses	Flexibilidad en el tiempo para amortizar el capital
Ventaja principal	Agilidad y autonomía	Proceso 100% digital con respuesta en minutos
Desventaja crítica	Alto costo de oportunidad	Reduce el margen neto operativo debido al pago de intereses

Fuente: Banco de Bogotá, 2026

Al elegir al Banco de Bogotá como aliado financiero para cubrir el 40% de la inversión, se prioriza un factor que a menudo se subestima, y es la agilidad. Optar por un crédito de libre inversión con desembolso inmediato da una autonomía operativa que otros bancos no ofrecen. Aunque siendo realistas y reconocer que una tasa del 25,34% E.A. es un costo elevado que se acerca con el límite de usura, la velocidad de respuesta en minutos y el proceso 100% digital son los beneficios que se necesitan para no frenar el cronograma de obra. Entendiendo que esta es la principal desventaja financiera, ya que el pago de intereses va a limitar una parte del margen neto operativo al principio. Sin embargo, se ha diseñado un modelo conservador para que la flexibilidad en el plazo que va de uno a seis años permita amortizar el capital sin asfixiar la caja. No se plantea la tasa más baja del mercado a cambio de meses de trámites, se está comprando tiempo y autonomía para que el centro de squash inicie su puesta en marcha lo antes posible, de esta manera poder iniciar a generar la TIR del 17,98% que proyecta.

Evaluación financiera

Rentabilidad del proyecto

- **Solidez en la generación de valor:** La conclusión financiera de este proyecto es contundente, no solo es viable, sino que tiene un motor de crecimiento que no se detiene. Proyectar ingresos por encima de los 2.000 millones para el 2030 es la prueba reina de que el mercado en Cúcuta está listo para una propuesta de este nivel. Lo que realmente me da confianza es que el modelo es tan eficiente que, después de absorber todos los costos fijos, logra cuadruplicar la utilidad neta en solo cinco años, blindando así la rentabilidad del patrimonio de los socios. En definitiva, se proyecta un modelo con una ventaja competitiva tan marcada que no solo garantiza utilidades positivas desde el arranque, sino que asegura un retorno sobre el capital invertido que cualquier otro sector envidiaría.
- **Efectiva liquidez y autonomía:** Los números de liquidez en este proyecto determinan su viabilidad. Manteniendo una razón corriente promedio de

4,44 plantea una situación de privilegio, en donde se tiene una cobertura de sobra para responder por cada compromiso financiero sin sudar. Esta solvencia, sumada a los excedentes de caja que se acumulan, brinda al negocio una autonomía envidiable. No se está a la deriva de lo que decida un banco ni del humor del mercado, se cuenta con un colchón financiero necesario para que la operación nunca se detenga. En definitiva, esta robustez financiera no es solo un dato positivo en el balance, es la garantía de que el modelo planteado es sostenible a largo plazo, permitiendo una estabilidad financiera mientras el negocio sigue creciendo con su propio impulso.

- **Eficiencia en el flujo de caja libre (FCL):** El análisis realizado en el flujo de caja, la conclusión es contundente, este modelo de negocio es eficiente en la generación de efectivo. No solo se está cubriendo la operación y la inversión inicial, sino que está logrando algo vital, y es poder liberar recursos con una agilidad impresionante. Gracias a una gestión de deuda muy fina, el proyecto se está convirtiendo en su propia fuente de financiamiento, asegurando una fuente interna de financiamiento que permitirá pensar en expansiones sin tener que pedirle permiso a nadie.

Riesgos financieros

- **Sensibilidad operativa:** No podemos ignorar que este negocio arranca con una carga financiera, en donde contamos con una estructura de costos fijos de nómina, arriendo y servicios que no dan tregua, y ahí es donde vive nuestro principal riesgo operativo. En este escenario, el punto de equilibrio es sagrado, una reducción en el servicio, aunque sea moderada, en el alquiler de las canchas o en las ventas del café y la tienda, podría ponernos en aprietos. El problema es que estamos ante un modelo que no permite distracciones, cada hora de cancha vacía es un costo que el negocio tiene que absorber a pulso. Por eso, nuestra estrategia no es solo administrativa, sino agresivamente comercial, para asegurar el rendimiento del modelo.

- **Exceso de inmovilización de capital:** Aunque una razón corriente promedio de 4,44 suena a tranquilidad absoluta, en el fondo esconde un riesgo de ineficiencia que no podemos ignorar. Tener tanto dinero parqueado en activos líquidos, en lugar de ponerlo a producir, nos genera un costo de oportunidad silencioso pero real. Es por esto por lo que por cada peso que se queda quieto en el banco es un peso que deja de sumar a la rentabilidad del patrimonio a largo plazo. Por lo que se debe mitigar con reinversión en proyectos, servicios o infraestructura, que permitan generar una rotación efectiva del capital.
- **Apalancamiento con costo financiero elevado:** La utilización de fuentes de financiamiento como el crédito seleccionado del Banco de Bogotá con una tasa de 25,34% E.A, se puede traducir como un riesgo de considerable en el margen neto, debido a que, al ser una tasa cercana al límite de usura, un incremento en el servicio de la deuda frente a una posible baja en las ventas podría comprometer la capacidad de pago y reducir drásticamente la utilidad final. Sin embargo, para el modelo financiero, se decide voluntariamente castigar el proyecto con la tarifa más alta del mercado. Al hacer esto, se está castigando el flujo de caja desde el primer día, si el negocio resiste esta carga y genera utilidades con este interés tan pesado, significa que su rentabilidad es real y no un espejismo. En un escenario optimista lo más probable es que se logre negociar condiciones mucho más amigables, lo que convertiría este escenario pesimista en una ganancia neta adicional y un respiro mayor para el patrimonio de los socios.

Enfoque hacia la sostenibilidad

A continuación, se presentan los elementos clave que justifican la sostenibilidad desde la dimensión social, ambiental, económica y de gobernanza, las cuales impactan directamente tanto en los procesos de planificación como de ejecución y puesta en marcha del plan de negocio de Squash Camp.

Dimensiones sostenibilidad Squash Camp

Dimensión social

- **Fomento de estilos de vida saludables:** La transición hacia modelos de negocio con enfoque en bienestar responde a una necesidad epidemiológica crítica en los centros urbanos. Al promover la práctica regular de disciplinas de alta exigencia cardiovascular, las organizaciones privadas intervienen de forma directa sobre los factores de riesgo modificables de la población, la evidencia institucional demuestra que la actividad física constante es capaz de reducir hasta en un 80% el riesgo de muertes tempranas por enfermedades crónicas no transmisibles y en un 30% las complicaciones cardiovasculares (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017).
- **Generación de empleo y formalización laboral:** La priorización de la contratación de mano de obra local bajo esquemas formales constituye una estrategia de alto impacto en regiones fronterizas con mercados laborales altamente vulnerables. En el área metropolitana de Cúcuta, donde la tasa de informalidad de la población ocupada históricamente se ha situado de forma persistente por encima de la media nacional, la formalización laboral operada por el sector privado actúa como un motor de estabilización económica directa para los hogares de la región (DANE, 2026).
- **Inclusión y accesibilidad:** El fomento de semilleros deportivos locales desde el sector privado complementa los esfuerzos gubernamentales de desarrollo territorial y detección de talentos. El diseño de alianzas estratégicas interinstitucionales demuestra que los complejos privados que facilitan sus escenarios para el desarrollo deportivo comunitario se posicionan como activos clave dentro del ecosistema de competitividad regional de Norte de Santander (Alcaldía de Cúcuta, 2024).

Dimensión ambiental

- **Programa de gestión integral de residuos:** Los análisis de mercadeo ecológico desarrollados por Redalyc (2023) confirman que los programas de fidelización basados en incentivos sostenibles transforman la cultura de consumo del usuario. Otorgar beneficios económicos directos (como descuentos en servicios o productos de la tienda) a cambio de una conducta proambiental no solo incrementa la frecuencia de visita del cliente al complejo, sino que eleva el valor percibido de la marca al asociarla con la responsabilidad ambiental.
- **Gestión de la eficiencia energética:** El diseño de la infraestructura deportiva moderna exige la convergencia entre sostenibilidad y calidad del servicio. Los análisis de ingeniería aplicados a centros deportivos de alto rendimiento demuestran que las soluciones lumínicas LED no solo mitigan el estrés térmico en canchas cerradas, sino que optimizan el índice de reproducción cromática indispensable para disciplinas de alta velocidad, mejorando la experiencia del usuario mientras se reduce el desperdicio energético (ResearchGate, 2024).
- **Mantenimiento ecológico de la infraestructura:** Prolongar la vida útil de los componentes de la infraestructura mediante prácticas operacionales sostenibles reduce de forma directa la huella material del negocio. Al mitigar la necesidad de sustitución prematura de piezas estructurales, la firma minimiza su generación de residuos industriales y de construcción, alineándose con las metas nacionales de gestión integral de residuos sólidos y optimizando la eficiencia en el uso de recursos de la organización (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

Dimensión económica

- **Viabilidad y rentabilidad del capital:** La proyección de ingresos fijada para el horizonte del año 2030 se sustenta en una ventaja macroeconómica que viene registrando la industria a nivel nacional. Las

series estadísticas oficiales demuestran que el Valor Agregado Bruto del sector deportivo ha consolidado una tasa de expansión anual del 12,4%, duplicando históricamente su tamaño debido al fuerte dinamismo de las actividades comerciales y de servicios recreativos privados (DANE, 2025). Este comportamiento sectorial convalida la viabilidad de capturar una porción del mercado local que soporte una facturación superior a los 2.000 millones de pesos en el mediano plazo.

- **Dinamización de la economía local:** De acuerdo con las directrices de competitividad de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2025), la articulación del sector privado como comprador ancla de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) locales es indispensable para reducir la vulnerabilidad comercial de la región. Al formalizar relaciones comerciales con distribuidores locales para el inventario y los servicios de mantenimiento, la organización disminuye la dependencia de intermediarios nacionales, optimiza sus tiempos de respuesta logística y robustece el tejido empresarial de la ciudad.
- **Eficiencia en el uso de recursos:** La consistencia en la retención y reinversión estratégica de utilidades opera como el principal impulsor del crecimiento del patrimonio neto de la organización. Al maximizar la rotación de los activos fijos e incorporar nuevas líneas de ingreso sin incrementar la carga de deuda, la empresa optimiza de forma acelerada la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), traduciendo la eficiencia operativa en una maximización del valor de la firma para los inversionistas (Gitman & Zutter, 2019).

Dimensión de gobernanza

- **Estructura de liderazgo:** La división estructural entre la dirección estratégica y la gestión táctico-operativa responde a los principios de gobernanza corporativa que optimizan el flujo de información y la velocidad de respuesta de la firma. Al desligar las funciones de la gerencia general de las rutinas operacionales diarias, la organización minimiza los

cuellos de botella burocráticos y distribuye la autoridad de forma eficiente, permitiendo que cada nivel jerárquico se concentre en sus respectivas competencias de creación de valor (Robbins & Judge, 2019)

- **Ética corporativa y transparencia:** De acuerdo con las guías de buen gobierno promovidas por la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2024), la formalización de las contrataciones y la rendición de cuentas estandarizada son pilares fundamentales para blindar la reputación y asegurar la sostenibilidad operativa de las organizaciones cerradas. El cumplimiento normativo deja de ser un requisito pasivo para convertirse en un activo estratégico que previene contingencias legales y asegura la continuidad del negocio en el mercado local.
- **Cumplimiento normativo y legal:** El estricto cumplimiento normativo constituye una estrategia proactiva de control interno que blindo los activos tangibles e intangibles de la organización. Al estructurar los procesos administrativos bajo las regulaciones corporativas y tributarias del Estado colombiano, el modelo de negocio neutraliza los riesgos de sanción económica o interrupción operativa, garantizando una línea base de estabilidad jurídica indispensable para capturar la confianza del entorno de inversión (Superintendencia de Sociedades, 2024).

Cronograma plan de implementación proyecto Squash Camp

Tabla N. 41 Cronograma implementación proyecto

ACTIVIDADES POR DESARROLLAR		TIEMPO DEL PROYECTO EN MESES									
		(10 MESES)									
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
1	Estudio de mercado, tecnico y legal										
2	Estructura financiera										
3	Adecuación y compras										
4	Reclutamiento, selección y capacitación										
5	Plan de marketing y lanzamiento										
6	Puesta en marcha										

Fuente: Elaboración propia

- **Inicio (Meses 1-3):** El estudio de mercado, técnico y legal es el inicio de la ejecución estratégica del proyecto, seguido por la estructura financiera, donde se debe asegurar que el capital de los socios y el crédito bancario estén listos para el desembolso.
- **Fase de ejecución (Meses 4-6):** En este punto se construyen las instalaciones de las canchas de squash y se adquiere el equipamiento especializado, así como insumos requeridos.
- **Gestión de personal y posicionamiento (Meses 7-9):** Mientras la obra termina, se inicia el reclutamiento y el plan de marketing. No se espera a abrir para vender, el lanzamiento inicia dos meses antes de la inauguración para asegurar una base de clientes con una preventa.
- **Fase final (Mes 10):** La puesta en marcha culmina el proceso, permitiendo una transición hacia la operación plena, una vez que el personal está capacitado y la infraestructura probada.

Conclusiones

A lo largo del análisis realizado en la viabilidad del proyecto Squash Camp se han identificado varias fortalezas que respaldan la implementación de este modelo de negocio, así como algunos desafíos que deben ser gestionados para garantizar su éxito a largo plazo, es por esto, que se realiza la conclusión del estudio realizado partiendo de los siguientes planteamientos.

- El análisis del entorno confirma que existe una ventana de oportunidad significativa para este modelo de negocio, en donde una creciente conciencia sobre la salud preventiva y la demanda de espacios deportivos de calidad en el contexto local, actúan como generadores de ingresos. Se puede determinar de que el proyecto no solo responde a una necesidad de recreación, sino que se

posiciona como un centro de bienestar con una base de clientes potenciales de 1.170 usuarios mensuales, lo que asegura un flujo de tráfico constante desde el inicio de la operación. La falta de competencia directa en el ámbito del squash en Cúcuta permite al proyecto establecerse como un referente en este deporte en la ciudad, atrayendo de esta manera a un público interesado en el bienestar físico y en la práctica de nuevas disciplinas deportivas.

- La estrategia de diversificación, al integrar una cafetería, una tienda deportiva y programas de entrenamiento, no solo genera múltiples fuentes de ingresos, sino que también mejora la experiencia integral de los usuarios, incentivando su fidelización y aumentando el valor percibido del centro deportivo. Esta diversificación reduce el riesgo financiero al no depender exclusivamente de un solo flujo de ingresos, por lo que se puede traducir que la estrategia propuesta de no depender únicamente del alquiler de canchas se puede considerar como el pilar de la estabilidad del proyecto. Al maximizar el gasto promedio por usuario y diversificar las fuentes de ingresos permite que, ante una eventual baja en la ocupación de los escenarios deportivos, las unidades de servicios complementarios amortigüen el impacto, asegurando que la infraestructura se mantenga rentable tanto en diferentes momentos del día como en las distintas temporadas del año.
- Desde una perspectiva cuantitativa, el proyecto se puede considerar que es altamente viable y escalable, donde la proyección de una utilidad operativa que supera los 1.500 millones hacia 2030 demuestra una positiva eficiencia financiera. El modelo plantea una estructura de costos diseñada para ser sostenible, y la evolución de ingresos estima que se alcanzará la recuperación de la inversión en un plazo razonable. No obstante, será crucial mantener un control estricto sobre los costos operativos y asegurar un nivel constante de demanda para mantener la rentabilidad a largo plazo. La solvencia detectada con una razón corriente promedio de 4,44 indica que la empresa cuenta con una capacidad de maniobra destacable, sin embargo, la conclusión financiera clave es la necesidad de optimizar el excedente de liquidez y sustituir deudas de alto costo como el crédito digital al 25,34% por líneas ordinarias para potenciar el retorno sobre el patrimonio.

- El proyecto trasciende la rentabilidad económica al generar un impacto social positivo a través de la formalización laboral y la promoción de hábitos saludables. La sostenibilidad se garantiza mediante una gobernanza transparente y un compromiso con la eficiencia energética y la gestión de residuos. Al equilibrar el éxito financiero con la responsabilidad ambiental y social, el modelo de negocio Squash Camp no solo asegura su permanencia en el tiempo, sino que se convierte en un activo valioso para el desarrollo del tejido social en la ciudad de Cúcuta. Generando un impacto positivo en la comunidad, promoviendo un estilo de vida saludable y ofreciendo un espacio seguro y accesible para la práctica del deporte.
- La sostenibilidad del proyecto dependerá de su capacidad para adaptarse a las dinámicas del mercado, innovar en su oferta de servicios y mantener un enfoque centrado en el cliente. El proyecto de Squash Camp es una iniciativa con un alto potencial de éxito, que responde a las tendencias actuales de bienestar y actividad física, y se apoya en una estructura financiera sólida. Con una ejecución adecuada, en donde se contempla constantemente la gestión de riesgos y el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, el centro deportivo puede convertirse en un referente regional, brindando valor tanto a sus inversionistas como a la comunidad que lo rodea.
- A pesar de las oportunidades identificadas el proyecto enfrenta ciertos riesgos, como por ejemplo la necesidad de fomentar la cultura del squash en la región, la posible competencia indirecta de otros deportes y actividades recreativas, así como la sensibilidad de la demanda ante fluctuaciones económicas. Estos riesgos pueden mitigarse a través de estrategias de marketing efectivas, alianzas estratégicas y una gestión financiera cuidadosa. Se podría determinar que el principal desafío identificado para el modelo de negocio radica en una gestión efectiva de la sensibilidad a la demanda y un control de los costos fijos como el arriendo y nómina. El riesgo de una utilización menor de la capacidad instalada del 80% requiere una administración dinámica de precios y un monitoreo riguroso de la inflación sobre los insumos. En cuanto al alto costo de oportunidad de mantener capital estancado y la dependencia de un solo punto físico, son factores que deberán ser gestionados mediante la creación de

una comunidad e incentivar a la fidelización de usuarios que permitan mantener el flujo de caja constante, permitiendo de esta manera la durabilidad y permanencia del negocio en el largo plazo.

Referencias

- **RAE (2026).** Diccionario RAE. Recuperado de: <https://dle.rae.es/squash>
- **Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025).** Cuenta Satélite del Deporte Nacional (CSD): *Resultados preliminares*. Comunicado de prensa – DANE. Recuperado de: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSD/cp-CSD-2024pr.pdf](https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSD/cp-CSD-2024pr.pdf)
- **Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia. (2025).** *Iniciativa de Diplomacia Cultural y Deportiva: Objetivos de política exterior y transformación social*. Portal Institucional Cancillería. Recuperado de: <https://www.cancilleria.gov.co/diplomacy/diplomacia-cultural-deportiva>.
- **ProColombia. (2026).** *Colombia marcó cifra histórica en divisas por turismo y diversificación de inversiones*. Sala de Prensa ProColombia. <https://procolombia.co/sala-de-prensa>
- **Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte de Cúcuta. (2026).** *Mantenimiento, adecuación y caracterización de los escenarios deportivos del municipio de San José de Cúcuta*. Plataforma de Gestión de Infraestructura IMRD. Recuperado de: <https://imrd-cucuta.gov.co/infraestructura/escenarios-deportivos/>
- **Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011).** *Creating Shared Value*. Recuperado de: Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
- **Gratton, C., & Taylor, P. (2012).** *Economics of sport stadiums and arenas*. Routledge.
- **DANE (2026).** *Estadísticas vitales DANE*. Recuperado de: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/2024/19-dic-2024/bol-EEVV-Defunciones-2024pr.pdf](https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/2024/19-dic-2024/bol-EEVV-Defunciones-2024pr.pdf)
- **Banco de la República (2026).** *Meta inflación 2030*. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/meta-inflacion>
- **Easycancha Colombia. (2026).** *Inventario y reservas en línea de escenarios deportivos de raqueta en San José de Cúcuta*. Directorio de Clubes y Centros Deportivos. Recuperado de: <https://www.easycancha.com/canchas/padel/cucuta>.

- **Diario La Opinión. (2024).** *Pádel: el deporte que crece a pasos agigantados en Cúcuta y la estructuración de sus clubes.* Sección Deportes e Industria. Recuperado de: <https://www.laopinion.co/premium/deportes/padel-el-deporte-que-crece-pasos-agigantados-en-cucuta>
- **Federación Nacional de Comerciantes. (2025).** *Bitácora Económica: Impacto de las variables cambiarias y arancelarias en el retail colombiano.* Reporte Sectorial Fenalco.
- **Alcaldía de San José de Cúcuta. (2026).** *Informe de evaluación por dependencias e indicadores de servicios públicos domiciliarios vigencia 2025.* Documento Técnico de Control Interno. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cucuta.gov.co/wp-content/uploads/2026/03/2026100200053143_00002.pdf
- **OPS (2023).** *Los alimentos ultra procesados son motor de la epidemia de obesidad en América Latina, señala un nuevo reporte de la OPS/OMS.* Recuperado de: https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11180:ultra-processed-foods&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0
- **Cúcuta Cómo Vamos. (2026).** *Encuesta de Percepción Ciudadana (EPC): Calidad de vida y desafíos de seguridad en San José de Cúcuta.* Informe de Resultados Caracol Radio. Recuperado de: <https://caracol.com.co/2026/02/18/cucuta-como-vamos-el-45-de-los-cucutenos-se-siente-inseguro-en-la-ciudad/>
- **Ávila., A.A. (s/f).** *Cultura e identidad frente a la globalización.* Recuperado de: <https://www.aacademica.org/abelardoa.alvarez.avila/2.pdf>
- **MinSalud (2014).** *Menos de la mitad de los colombianos adultos hace actividad física.* Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Menos-de-la-mitad-de-los-adultos-colombianos-hace-actividad-f%C3%ADsica-.aspx>
- **El Comercio (2014).** *Squash, el ajedrez de los deportes de raqueta.* Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/personal/hobby-squash-ajedrez-deportes-raqueta-357880-noticia/>
- **Olympics (2023).** *Squash. Todo lo que debes saber.* Recuperado de: <https://www.olympics.com/es/noticias/squash-todo-lo-que-debes-saber>

- **Gallego. M & Castillo. M (2023).** *Cómo la practica del squash cambio la vida de un joven habitante de un barrio popular de Medellín.* Recuperado de: <https://www.medellin.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/como-la-practica-del-squash-cambio-la-vida-de-un-joven-habitante-de-un-barrio-popular-de-medellin/>
- **Minhacienda (2024).** *La Ley de Financiamiento beneficiará a empresarios con disminución en el impuesto de renta corporativa.* Recuperado de: <https://www.minhacienda.gov.co/w/la-ley-de-financiamiento-beneficiar%C3%A1-a-empresarios-con-disminuci%C3%B3n-en-el-impuesto-de-renta-corporativa#:~:text=El%20Jefe%20de%20la%20Cartera,financiamiento%20para%20la%20acci%C3%B3n%20clim%C3%A1tica.&text=Your%20browser%20can't%20play%20this%20video.&text=An%20error%20occurred.,is%20disabled%20in%20your%20browser.>
- **Función pública (2020).** *Ley 2069 del 2020. Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia.* Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- **Fedesarrollo (2025).** *Índice de Incertidumbre de la Política Económica en Colombia (IPEC).* Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4878/IPEC_Diciembre_2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- **Byon, Kevin K. & Phua. Joe (2021).** *Journal of interactive advertising.* Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/354941615_Digital_and_Interactive_Marketing_Communications_in_Sports
- **Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan. I (2017).** *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital.* John Wiley & Sons.
- **Salavarrieta, J (2020).** *Uso de la tecnología en el deporte.* Recuperado de: <https://colinnovacion.com/wp-content/uploads/2020/05/Articulo-3-Ediciio%CC%81n-6-Volumen-1-USO-DE-LA-TECNOLOGIA-EN-EL-DEPORTE.pdf>
- **Corponor (2022).** *Modelo de dispersión de contaminantes atmosféricos Cúcuta.* Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://corponor.gov.co/calidad_del_

aire/2022/FEBRERO/cucuta-

region/Modelo_dispersion_Contaminantes_Atmosfericos_Cucuta-Region.pdf

- **IMRD (2021).** *Resolución política ambiental.* Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://imrd-cucuta.gov.co/wp-content/uploads/2023/11/POLITICA-AMBIENTAL.pdf#:~:text=Que%20el%20Instituto%20Municipal%20para%20la%20Recreaci%C3%B3n,de%201993%20y%20dem%C3%A1s%20normativa%20y%20reglamentaci%C3%B3n>
- **Superintendencia de Sociedades & Confecámaras. (2014).** *Guía Colombiana de buen Gobierno para sociedades cerradas y de familia.* Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Gui%C3%81a-colombiana-de-gobierno-corporativo-para-sociedades-cerradas-y-de-familia.pdf>
- **ISO (2015).** *Sistemas de Gestión Ambienta – Requisitos con orientación para su uso.* Recuperado de: https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod_documentos/anexos/886/NORMA%20ISO%2014001.2015.pdf
- **MINAMBIENTE (2019)** *Ley 1972 del 2019. Protección de los derechos a la salud y al medio ambiente.* Recuperado de: <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/ley-1972-2019.pdf>
- **Alcaldía Cúcuta (2025).** *Cúcuta se consolida como referente nacional en promoción del deporte y la actividad física.* Recuperado de: <https://cucuta.gov.co/cucuta-se-consolida-como-referente-nacional-en-promocion-del-deporte-y-la-actividad-fisica/#:~:text=San%20Jos%C3%A9%20de%20C%C3%BAcuta%2C%20octubre%2028%20de,reuni%C3%B3%20a%20delegaciones%20de%20diferentes%20departamentos%20y>
- **Insight Crime (2024).** *La violencia en Cúcuta, Colombia aumenta mientras las bandas venezolanas se fortalecen.* Recuperado de: <https://insightcrime.org/es/noticias/violencia-cucuta-colombia-aumenta-mientras-bandas-venezolanas-fortalecen/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20los%20datos,8%20por%20cada%20100.000%20habitantes>.

- **Mentor (2025).** *Encuesta nacional tendencias del sector fitness en Colombia, año 2025.* Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/391723297_Encuesta_Nacional_Tendencias_Sector_Fitness_en_Colombia_ano_2025#:~:text=Continuando%20con%20el%20proceso%20que%20se%20ha, trabajo%20bajo%20metodolog%C3%ADa%20cuantitativa%20no%20experimental%20de
- **Banco Mundial (2024).** *Perspectivas económicas mundiales.* Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects#overview>
- **Banco de la República (2025).** *Tasa de cambio representativa del mercado.* Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/tasa-cambio-trm>
- **Superservicios (2024).** *Informe de Coyuntura del Sector Energético en Colombia: Análisis Regional de Tarifas.* Recuperado de: <https://www.superservicios.gov.co/>
- **La República (2023).** *Alrededor de 72% de las personas naturales tiene un ahorro de menos de un millón.* Recuperado de: <https://www.larepublica.co/finanzas/alrededor-de-72-de-las-personas-naturales-tienen-un-ahorro-de-menos-de-1-millon-3759341>
- **DANE (2025).** *La información del DANE en la toma de decisiones regionales.* Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220201-InfoDane-Cucuta-Norte-de-Santander.pdf>
- **Mintrabajo (2024).** *Reglamentación del programa “Empleos por la vida”. Incentivos para la creación y permanencia de nuevos empleos formales.* Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2024/mayo/se-reglamenta-el-programa-empleos-para-la-vida-.-incentivos-para-la-creacion-y-permanencia-de-nuevos-empleos-formales#:~:text=%20Comunicados%202024.%20%20Se%20reglamenta%20el,Creaci%C3%B3n%20y%20Permanencia%20de%20Nuevos%20Empleos%20Formales>
- **IHRSA (2024).** *Latin American Report: The Health and Fitness Club Industry.* IHRSA Global Report. Recuperado de: <https://docslib.org/doc/4779662/ihrsa-latin-american-report-evoluci%C3%B3n-actualidad-y-futuro-segunda-edici%C3%B3n-del-sector-de-clubes-y-gimnasios>

- **ANDI (2026).** *Balance 2025 y perspectiva 2026*. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202025%20y%20Perspectivas%202026%20_639056474172585923.pdf
- **DANE (2024).** *Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana (ECSC)*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/seguridad-y-defensa/encuesta-de-convivencia-y-seguridad-ciudadana-ecsc>
- **AnalDEX. (2025).** *Informe sobre el comportamiento de las importaciones de bienes de consumo en Colombia*. Bogotá: Asociación Nacional de Exportadores. Recuperado de: <https://analdex.org/2026/02/18/informe-de-importaciones-2025/>
- **Federación Colombiana de Squash. (2025).** *Plan Estratégico de Masificación: Rumbo a Los Ángeles 2028*. Bogotá: Autor. Recuperado de: <https://squashcolombia.org.co/category/noticias/>
- **OMS (2024).** *Organización Mundial de la Salud 2024*. Recuperado de: <https://data.who.int/countries/170>
- **IMRD (2019).** *Mantenimiento, protección, vigilancia y conservación de escenarios deportivos en la zona urbana de Cúcuta*. Recuperado de: <https://imrd-cucuta.gov.co/wp-content/uploads/2019/09/MANTENIMIENTO-PROTECCI%C3%93N-VIGILANCIA-Y-CONSERVACI%C3%93N-DE-ESCENARIOS-DEPORTIVOS-EN-LA-ZO.pdf>
- **El Tiempo (1992).** *El Squash si ha crecido*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-78583>
- **Sekaran, U & Bougie, R (2016).** *Research methods for business. A skill building approach*, seven edition. Recuperado de: https://digilib.politeknik-pratama.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_f006f52b62a646e28c8c7870aa1112fbcd0c49ca_1650455622.pdf
- **Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018).** *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Edición de: McGraw-Hill.
- **Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005).** *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Editorial Norma.
- **Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2017).** *ABECÉ Actividad Física para la Salud*. Glosario y Guía Técnica de Prevención. Recuperado de:

chrome-

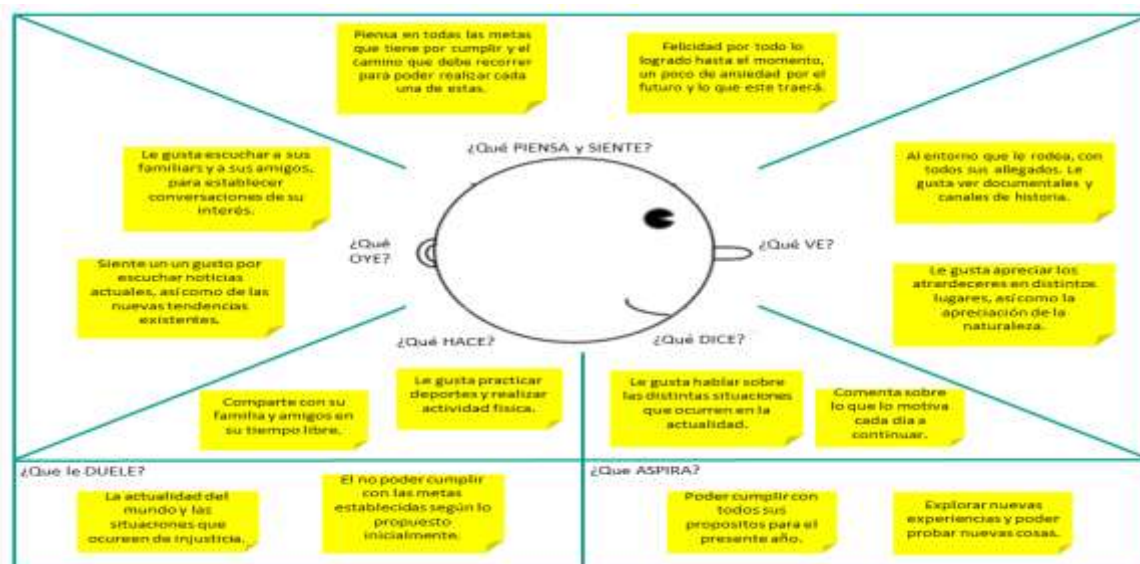
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/abece-actividad-fisica-para-la-salud.pdf

- **Cámara de Comercio de Cúcuta. (2025).** *Informe de coyuntura económica y competitividad del tejido empresarial de Norte de Santander*. Reporte Anual de Gestión.
- **Alcaldía de San José de Cúcuta. (2024).** *El IMRD priorizó el deporte como componente social y caracterización de atletas municipales*. Sala de Prensa Institucional. Recuperado de: <https://cucuta.gov.co/durante-el-2024-el-imrd-priorizo-el-deporte-como-componente-social/>
- **Redalyc. (2023).** *Consumo sustentable y economía circular: Modelos de incentivos en el retail contemporáneo*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 23(4), 112-128.
- **ResearchGate. (2024).** *Energy Efficiency in Indoor Sports Facilities: LED Technology and Smart Grids*. Technical Paper - Journal of Sports Management and Infrastructure.
- **Departamento Administrativo Nacional de Planeación. (2023).** *CONPES 4119: Política Nacional de Economía Circular y Gestión Integral de Residuos Sólidos*. Consejo Nacional de Política Económica y Social
- **Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025).** *Cuenta Satélite del Deporte (CSD): Dinámica del Valor Agregado Bruto sectorial*. Boletín Estadístico DANE. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-del-deporte-csd>
- **Cámara de Comercio de Cúcuta. (2025).** *Informe de competitividad, encadenamientos productivos y desarrollo de proveedores locales*. Reporte Sectorial del Observatorio Económico.
- **Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019).** *Principles of managerial finance* (15 ed.). Pearson. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292261577_A37760281/preview-9781292261577_A37760281.pdf
- **Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019).** *Organizational behavior* (18 ed.). Pearson. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/821866535/Comportamiento-Organizacional-18%C2%AA-edicion-pdf>

- **Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2024).** *Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas cerradas y de familia*. Documento Técnico Institucional de la Delegatura de Asuntos Económicos y Contables. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/14231909-8ecf-4e8f-b642-c2019e438eae/content
- **Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2024).** *Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas cerradas y de familia*. Documento Técnico Institucional de la Delegatura de Asuntos Económicos y Contables.

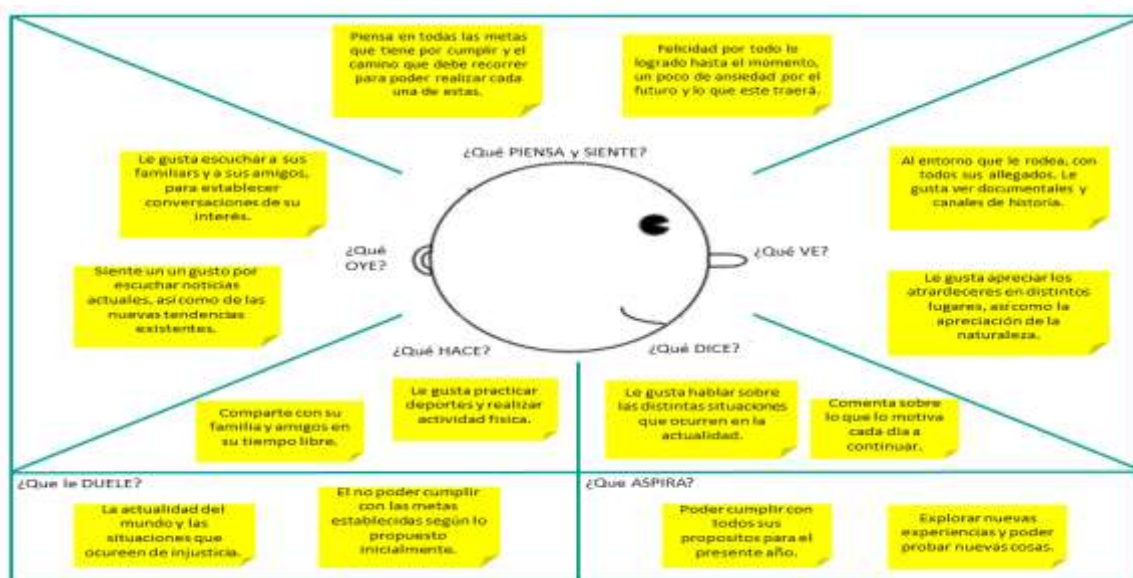
Anexos

1. Mapa empatía segmento 1



Fuente: Elaboración propia

2. Mapa empatía segmento 2



Fuente: Elaboración propia

3. Perfil de persona segmento 1



Método Persona SEGMENTO 1





Nombre: María Fernanda Riascos Mora

Edad: 38 años.

Nuestro personaje físicamente es...

Es mujer, con facciones latinas de piel blanca y cabello castaño, de 1.71 m de altura con un cuerpo definido por el ejercicio.

¿Dónde vive?	La Floresta, Cúcuta Norte de Santander	¿Cómo es la relación con su familia?	Es una relación muy cercana, con quienes comparte seguido.
¿Trabaja o estudia...?	Trabaja como abogada en Corponor.	¿Tiene manías?	Es alguien perfeccionista.
¿Nivel cultural?	Es conocedora de varias culturas, altamente preparada con grado de especialista.	¿A que le tiene miedo?	A retroceder en la vida y las inseguridades.
¿Qué motivaciones tiene?	El poder seguir cumpliendo los objetivos establecidos.	¿Cual es su color favorito?	El color blanco.
¿Qué preocupaciones?	Poder establecer una rutina saludable que le permita una buena calidad de vida.	¿Qué hobbies tiene?	Practicar deportes, viajar y salir de compras con sus amigos.
¿Cómo se relaciona con sus amistades?	Es una persona abierta, con muchos amigos con quien compartir los buenos momentos.		
¿Cuáles son sus deseos?	Lograr sus metas personales de la mano con sus metas laborales, que le permitan una mayor estabilidad.		

Fuente: Elaboración propia

4. Perfil de persona segmento 2



Método Persona SEGMENTO 2





Nombre: Álvaro Andrés Suarez Corzo

Edad: 55 años

Nuestro personaje físicamente es...

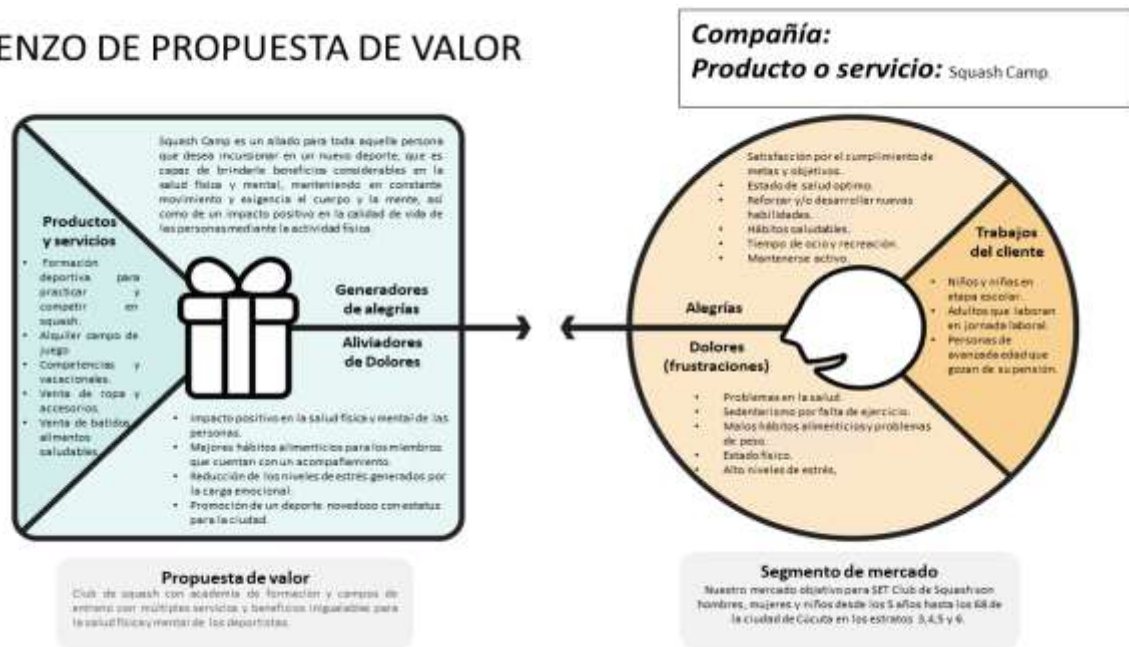
Es un hombre, de piel canela con un estilo formal. Mide 1.8 m de altura y de facciones finas.

¿Dónde vive?	Bella vista, Cúcuta Norte de Santander	¿Cómo es la relación con su familia?	Es la cabeza de su hogar y el líder para todos.
¿Trabaja o estudia...?	Trabaja como agente inmobiliario	¿Tiene manías?	Si, no le gusta quedarse quieto.
¿Nivel cultural?	Es profesional en administración de empresas, con experiencia en distintas industrias.	¿A que le tiene miedo?	Al fracaso dadas sus responsabilidades y a los problemas de salud.
¿Qué motivaciones tiene?	El poder tener una vida digna y saludable.	¿Cual es su color favorito?	El color azul
¿Qué preocupaciones?	Los altibajos en el trabajo, las cuentas y los compromisos.	¿Qué hobbies tiene?	Le apasiona ver carreras de la formula 1 y partidos de fútbol, practicar nuevos deportes.
¿Cómo se relaciona con sus amistades?	Es una persona reservada, a quien le gusta compartir con sus pocos amigos.		
¿Cuáles son sus deseos?	Tener una vida estable y tranquila, así como poder conocer el mundo.		

Fuente: Elaboración propia

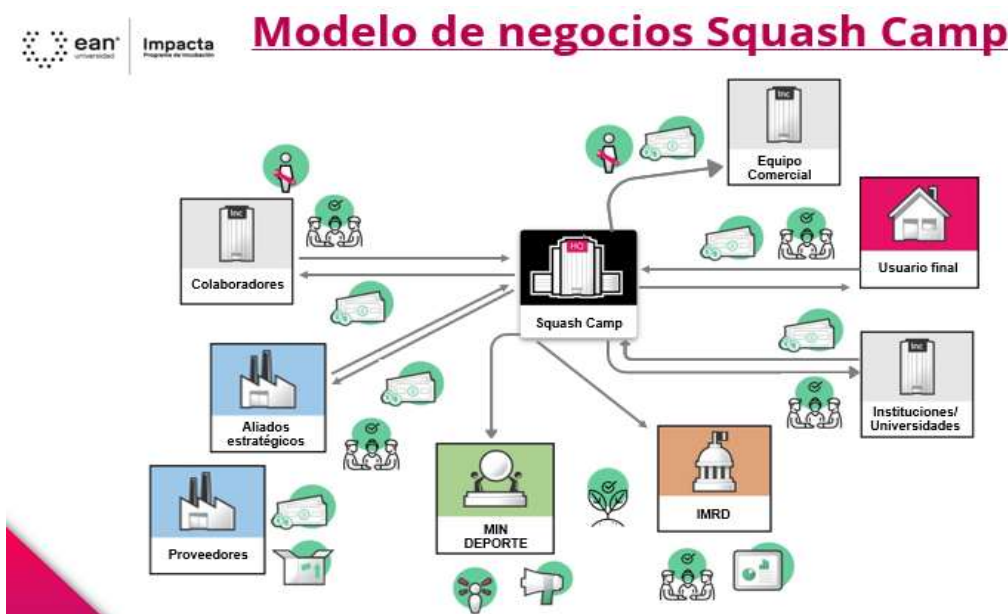
5. Lienzo propuesto de valor

LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR



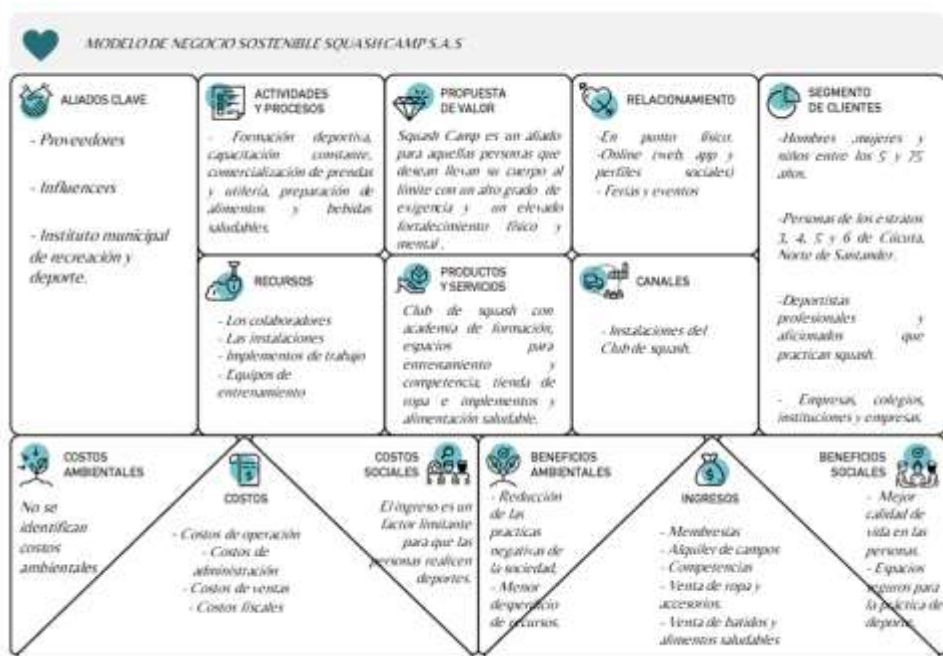
Fuente: Elaboración propia

6. Modelo de negocio squash camp



Fuente: Elaboración propia

7. Modelo canvas 1.0



Fuente: Elaboración propia

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

8. Detalle servicios y productos

DESCRIPCION PRODUCTOS Y SERVICIOS				
Tipo	Servicio	Descripción	Características	Beneficios
Servicios de entrenamiento	1. Entrenamientos personalizados	Sesiones individuales con entrenadores profesionales para jugadores de todos los niveles, desde principiantes hasta avanzados.	Evaluaciones iniciales, planes de entrenamiento personalizados, y seguimiento continuo del progreso	Mejora técnica, tácticas personalizadas, y desarrollo rápido de habilidades.
	2. Clases grupales	Clases de squash para grupos de diferentes edades y niveles, incluyendo niños, adolescentes y adultos.	Cursos estructurados, entrenadores certificados, y dinámicas de grupo.	Socialización, desarrollo de habilidades en un entorno colaborativo, y motivación grupal.
	3. Torneos y Vacacionales	Eventos especiales y campamentos durante vacaciones y fines de semana para el desarrollo intensivo de habilidades.	Entrenamientos intensivos, talleres especializados, y actividades recreativas.	Mejora acelerada de habilidades, exposición a diferentes técnicas, y experiencias deportivas enriquecedoras.
Alquiler y membresías	4. Alquiler de campos	Alquiler de campos de squash por hora para jugadores individuales o grupos.	Sistema de reservas en línea, tarifas por hora, y posibilidad de reservar con antelación.	Flexibilidad en el uso del espacio, accesibilidad para diferentes horarios, y facilidad en la planificación de actividades.
	5. Alquiler raquetas y bolas de juego	Alquiler de raquetas de squash para la práctica y competencia.	Sistema de renta de implementos para la práctica de squash.	Accesibilidad a los distintos implementos requeridos.
	6. Paquetes de membresía	Membresías mensuales o anuales que ofrecen acceso ilimitado a los campos de juego.	Descuentos exclusivos, reservas prioritarias, y acceso a eventos especiales.	Ahorro en tarifas de alquiler, acceso continuo a las instalaciones, y beneficios adicionales para miembros.
Cafetería	7. Oferta de alimentos y bebidas	Servicio de alimentos y bebidas en el lugar, incluyendo opciones saludables y refrigerios.	Menú variado con opciones para diferentes dietas, bebidas energéticas, y snacks saludables.	Conveniencia para los jugadores y visitantes, opción de comidas antes o después de las sesiones, y espacio social dentro del centro.
	7.1 Area de descanso	Espacio de descanso y socialización dentro de la cafetería.	Asientos cómodos, Wi-Fi gratuito, y un ambiente relajante.	Espacio para relajarse y socializar, crear una comunidad en torno al centro deportivo, y ofrecer un ambiente acogedor.
Tienda deportiva	8. Equipamento y ropa	Venta de equipo de squash, ropa deportiva, y accesorios relacionados.	Productos de marcas reconocidas, asesoramiento sobre productos, y una variedad de opciones.	Provisión de equipos y ropa de calidad para los jugadores, comodidad de compra en el lugar, y disponibilidad de artículos especializados.

Fuente: Elaboración propia

9. Análisis matriz PESTEL

Planeamiento político legal		O coloque x Escriba el mismo número de calificación														
1 Relacione las regulaciones gubernamentales Nacionales que se involucran		¿Estas regulaciones afectan al sector?														
Describe en esta sección si se cumple la descripción anterior Incentivos fiscales: El gobierno colombiano desde el año 2024, ha realizado incentivos a las pequeñas empresas con una renta inferior a 295 millones de pesos las cuales cuentan con una tarifa de impuesto de renta permanente del 27%, buscando de esta manera aliviar la carga tributaria en comparación con la tarifa general para empresas más grandes. Estos mecanismos son de un alto valor para impulsar la empresa privada por medio de incentivos fiscales a los nuevos emprendimientos, los cuales pueden generar beneficios en la reducción de impuestos corporativos durante los primeros años de operación, así como deducciones fiscales por		En el momento de calificar escriba el mismo número de la plantilla, para que AUTOMÁTICAMENTE vaya a la gráfica del análisis. <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4</td> <td></td> </tr> </table>					1	2	3	4	5				4	
1	2	3	4	5												
			4													
2 Describa los estatutos y/o leyes que regulan el sector		¿Los estatutos o leyes afectan al sector?														
Facilidades para la creación de empresas: Las medidas establecidas por el gobierno colombiano por medio del ministerio de industria y comercio en cuanto a la reducción de los trámites burocráticos y reducción de costos asociados con la creación y registro de empresas, lo que hace más sencillo el proceso para la creación de nuevas empresas, donde se brinda un marco regulatorio que impulse el emprendimiento y el crecimiento, así como de la consolidación y sostenibilidad de las empresas, esto con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad en lo largo y ancho del país (Función pública, 2020)		<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>5</td> </tr> </table> Observaciones:					1	2	3	4	5					5
1	2	3	4	5												
				5												
3 Describa normas de Comercialización que regulan el sector para los productos y/o		¿Estas normas de comercialización afectan o afectarían el sector?														
Incertidumbre política: La incertidumbre pública en Colombia es un factor político-legal relevante, esto debido a la implementación de reformas estructurales y tributarias propuestas por el actual gobierno, las cuales plantean modificar el marco regulatorio empresarial en el país. Si bien estas reformas buscan una transformación social y fiscal, generan un entorno de menor estabilidad normativa, lo que puede estar generando una afectación en la confianza de inversionistas y en la planificación financiera de nuevas empresas. Según lo expone Fedesarrollo, “en diciembre de 2025, el IPEC se situó en 299, lo que equivale a un aumento de 83 puntos frente a noviembre de 2025 (216) y de 34 puntos frente al registro de diciembre de 2024 (265). Con este resultado, el IPEC		<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>3</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> Observaciones:					1	2	3	4	5			3		
1	2	3	4	5												
		3														
Tecnológico		NO coloque x Escriba el mismo número de calificación														
5 Describa que sistemas o programas tecnológicos se utilizan en este medio		¿Estos sistemas tecnológicos afectan al sector?														
Nueva era digital: Con la nueva era digital ha llegado a Colombia esta tendencia en la que cada vez más personas toman mayor provecho de la tecnología, esto en la medida de que se adoptan nuevas plataformas digitales, se puede tomar un mayor provecho para lo que son las reservas de canchas, pagos por servicios y productos, promociones y gestión de clientes más efectiva por parte de la empresa. Estos diferenciales mejoran la experiencia del usuario y facilita la administración por parte de directivos. Las tecnologías de comunicación digital permiten posicionar la marca, atraer nuevos clientes y fidelizar con contenido educativo o competitivo, algo clave debido a que el squash no tiene gran visibilidad local (Buon, Kevin K. & Phua, Joe, 2021).		<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4</td> <td></td> </tr> </table> Observaciones:					1	2	3	4	5				4	
1	2	3	4	5												
			4													
6 Describa si existen sistemas de gestión planificada para la toma de pedidos		¿Estos sistemas gestión planificada para la toma de pedidos afecta.														
Espacios y medios alternativos: La llegada de nuevas tecnologías ha generado constantes cambios en la sociedad y muchas de las actividades que las personas realizan, en casos como la ciudad de Cúcuta se puede percibir una creciente demanda de personas interesadas por la realización de actividades física. Esta tendencia cada vez más fuerte del uso de medios y herramientas digitales que incentivan a conocer o probar nuevas experiencias, esto se puede observar en un mayor número de personas tanto en espacios públicos como establecimientos privados para la realización de deporte. De acuerdo con lo mencionado por Kotler y colaboradores, en donde se determina que “las nuevas tecnologías digitales generan nuevos espacios y medios alternativos para conectar con los consumidores, transformar experiencias y construir ecosistemas digitales alrededor de productos o servicios” (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I, 2017). Esto aplica directamente a centros deportivos, ya que se mencionaba anteriormente, las		<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4</td> <td></td> </tr> </table> Observaciones:					1	2	3	4	5				4	
1	2	3	4	5												
			4													
7 Describa si se utilizan plataformas virtuales para el conocimiento de este sector		¿Estos plataformas afectan al sector?														
Tecnología en el deporte: La evolución de la tecnología ha hecho que la ciencia pueda tomar un mejor aprovechamiento de los datos y la información que estos se registra. “Esta ciencia es impulsada por la capacidad de recopilar grandes cantidades de datos sobre los jugadores y el juego mientras este está en progreso. Esta práctica ha tenido un gran crecimiento gracias a nuevas tecnologías e innovaciones en el campo de captura y visualización de datos” (Salavarieta,		<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>5</td> <td></td> </tr> </table> Observaciones:					1	2	3	4	5				5	
1	2	3	4	5												
			5													

Ecológico		O coloque x Escriba el mismo número de calificación				
9	Describa las restricciones ecológicas para este sector	¿Estas restricciones ecológicas afectan al sector?				
Condiciones climáticas y contaminación: Para el modelo de negocio que se plantea existe la posibilidad de establecer desde su construcción una compañía que sabe responder ante la crisis climática actual, esto debido a que ciudades como Cúcuta, al igual que muchas otras en el país, se encuentran con altos índices de contaminación. De acuerdo con lo expuesto por la entidad de control ambiental Corponor, en el cual "se estima que el 11% de las emisiones corresponden al sector transporte, la producción de carbón coque un 34%, la producción de arcilla un 41% y el resto de los actores" (Corponor, 2022) Esto marca un precedente para los nuevos negocios en general, pues los elementos contaminantes se encuentran generando cada vez más afectaciones ambientales, es por esto, que es una clara necesidad de cualquier empresa poder adaptarse y aportar en la preservación tanto de la salud humana como de todos los recursos de la naturaleza.		1	2	3	4	5
				3		
		Observaciones:				
10	Relacione las normas sobre empaque, transporte y envasado	¿Estas normas afectan al sector?				
Política ambiental: De acuerdo con los últimos acontecimientos en temas de política ambiental, el Instituto para la Recreación y el Deporte (IMRD) en Cúcuta, en la que "se hace referencia sobre la gestión de residuos, para el cual se establece como una propuesta de implementar un Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) que incluya separación en la fuente y disposición adecuada de envases y elementos deportivos" (IMRD, 2021) Es por esto que para Squash Camp se proyecta la implementación de medidas que ayuden e impacten en el cuidado del medio ambiente, donde se ajustara a la norma ISO 14001, la cual mediante su enfoque PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) busca la protección del medio ambiente mediante la estandarización de procedimientos para asegurar un eficiente sistema de gestión ambiental (ISO, 2015)		1	2	3	4	5
			2			
		Observaciones:				
11	Existen reglas de protección del medio ambiente	¿Estas reglas de protección del medio ambiente afectan el sector?				
"Leyes ambientales: Las reglas para la protección del medio ambiente se han establecido como medidas para regular la sobreexplotación de los recursos y el mal uso de estos por parte de entidades públicas y privadas. La ley 1972 del 2019, "por medio de la cual se establece la protección de los derechos a la salud y al medio ambiente sano estableciendo medidas tendientes a la reducción de emisiones contaminantes de fuentes móviles y se dictan otras disposiciones" (Minambiente, 2019) Esto va de la mano con lo propuesto por el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte, en el cual se exige cumplir con el código nacional de recursos naturales y		1	2	3	4	5
			2			
		Observaciones:				

Socio-Cultural		O coloque x Escriba el mismo número de calificación				
12	Describa las creencias que han entorno al sector	¿Estas creencias afectan al sector?				
Estilo de vida saludable: Cúcuta como ciudad objetivo han tenido en los últimos años un incremento en personas de todas las edades que han decidido iniciar un estilo de vida saludable, esto ha ido de la mano con las propuestas generados por el gobierno local, para el que se ha propuesto que, "el deporte sea protagonista en la capital nortesantandereana gracias a la realización de programas como el Curso Nacional Teórico-Práctico de Vías Activas y Saludables (VAS), encuentros académicos que reúne delegaciones del país, con el propósito de fortalecer las estrategias que promueven la actividad física, el uso del espacio público y el aprovechamiento saludable del tiempo libre" (Alcaldía Cúcuta, 2025) Este tipo de iniciativas son positivas para el impulso del deporte en la región, la cual ha sido referente por deportistas de alto nivel que han sobresalido a nivel nacional e internacional, como por ejemplo la tenista número uno de Colombia, María Camila Osorio.		1	2	3	4	5
						5
		Observaciones:				
13	Describa la relación cultural	¿Estas relaciones culturales pueden afectar al sector?				
Alta inseguridad: En Colombia las tasas de criminalidad se han incrementado en todas las ciudades en los últimos años, así como la percepción de sentirse inseguro por parte de sus ciudadanos. En Cúcuta para el año 2023 ha dejado cifras de asesinatos para el año 2023 de 369 homicidios en la ciudad, una tasa de 33,8 por cada 100.000 habitantes (Insight Crime, 2024) Esto y crímenes como el robo, la extorsión y el secuestro han hecho que las personas conserven cierto temor ante exponerse al ambiente exterior y todos estos riesgos que se conllevan. Generando una clara oportunidad de brindar soluciones efectivas que se aterricen a la realidad actual de las ciudades.		1	2	3	4	5
					4	
		Observaciones:				
14	Relacione el nivel de educación que tienen los usuarios	¿Afectan al sector el nivel de educación?				
Preferencias del consumidor: La perspectiva del colombiano ha ido cambiando en los últimos años, en donde cada vez se pueden encontrar personas activas en la realización de algún tipo de deporte. De acuerdo con lo evidenciado por "la encuesta nacional de tendencias fitness (2025), expone que el 57% prioriza la conexión comunitaria, validando la necesidad de infraestructuras que incluyan áreas de socialización y servicios complementarios. Se busca la realización de actividad física de manera cómoda, segura ofreciendo nuevas actividades, escenarios y nichos de mercado, que atiendan las necesidades y características que demanda a nivel individual y colectivo" (Mentor, 2025) Es por esto, que generar entornos deportivos para un mercado cada		1	2	3	4	5
				3		
		Observaciones:				

Económicas		O coloque x Escriba el mismo número de calificación														
1 Relacione como se involucra la tasa de interés Costos operativos y tarifas de energía: Al ser la energía uno de los servicios públicos que se demanda tanto en los hogares como en los negocios. Es indispensable contar con las tarifas actualizadas de la empresa de energía Centrales Eléctricas de Norte de Santander (CENS) para así poder proyectar un punto de equilibrio, esto, debido a que los costos fijos de servicios públicos pueden devorar el margen de utilidad. De acuerdo con los datos que se evidencian por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos, “se estima ciudad de Cúcuta para el año 2026, se puede definir como una de las ciudades con las tarifas de energía más altas de Colombia, presentado uno de los kilovatios/hora más altos del país” (Superservicios, 2024)		¿Las tasas de interés afectan al sector? <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>5</td> </tr> </table> Observaciones:					1	2	3	4	5					5
1	2	3	4	5												
				5												
2 Describa como se involucra la inflación en el sector Tasa de cambio: La volatilidad del dólar del dólar es un factor externo que impacta directamente en el modelo de negocio, debido a la dependencia que existe de adquirir productos importados. Si bien lo informa el Banco de la República, la TRM promedio en 2025 se ubicó en \$4.052,86 (Banrep, 2026) A diferencia de otros deportes, los implementos de squash, como son las raquetas, pelotas, cuerdas, canchas, son mayoritariamente provenientes de mercados externos. Es por esto, que las variaciones en la TRM del país impactan considerablemente tanto en la inversión inicial, como en el capital trabajo requerido para la puesta en marcha del proyecto.		¿Afecta la inflación al sector? <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4</td> <td></td> </tr> </table> Observaciones:					1	2	3	4	5				4	
1	2	3	4	5												
			4													
3 Describa como la crisis mundial influye en el sector Presupuesto del sector deportivo: Para el actual gobierno de Colombia (2022-2026) se ha dispuesto una reducción significativa del presupuesto nacional para el deporte, en donde para el año 2022 fue de 1.2 billones de pesos, de acuerdo a lo establecido “Ministerio de Transporte ejecuta un presupuesto de 496.087.196.266\$ para el año 2026” (Mintransporte, 2026) Este vacío que deja la reducción en la oferta pública por concepto de infraestructura de alto nivel, abre una nueva oportunidad para que centros privados capten a los deportistas que buscan instalaciones		¿Afecta la crisis mundial en el sector? <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>3</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> Observaciones:					1	2	3	4	5			3		
1	2	3	4	5												
		3														
4 Describa como la crisis mundial influye en el sector 		¿Afecta la crisis mundial en el sector? 														

Fuente: Adoptado matriz Universidad EAN

10. Análisis de la competencia Porter

ANÁLISIS DE CONDICIONES INDUSTRIALES			
FUERZAS DE PORTER	Descripción de las Conductas	IMPACTO	
		PESO	PODER
Rivalidad competitiva	Para el caso de Cúcuta, sustitutos como el pádel son de los deportes de raqueta con mayor participación en el mercado y a los que la estrategia de Squash Camp debe contemplar, debido a que, según lo que se puede estimar, no existe competencia identificada hasta el momento. El squash es un deporte que no cuenta con centros especializados en la ciudad, la mayoría de estos se centran en gimnasios tradicionales, fútbol sintético y crossfit.	2	Bajo
Poder de negociación de proveedores	En cuanto al poder de negociación de los proveedores, se cuenta con la facilidad de que Squash Camp requiere una cantidad limitada de insumos. Los proveedores para el centro deportivo pueden ser los servicios públicos, los cuales funcionan con normalidad. Es de relevancia la TRM pues los implementos requeridos para la tienda deportiva pueden los cuales pueden adquirirse relativamente sencillo debido al auge del comercio internacional, en donde se puede realizar la importación directa de insumos y demás requerimientos para la operación.	3	Medio
Amenazas de productos sustitutos	En la ciudad de Cúcuta, al no encontrarse una oferta de sitios para la práctica del squash, los sustitutos son su competencia directa, pues no se cuenta en la zona metropolitana de la ciudad un campo deportivo para la práctica de squash, con los servicios prometidos por Squash Camp. Sin embargo, la tendencia mundial a la práctica de deportes poco comunes como el pádel, crossfit, se propone como una variable de muy alto impacto que debe considerarse dentro de las estrategias establecidas por el modelo de negocio, debido a que una mayor presencia y participación de estos sustitutos, puede ser una amenaza para los resultados esperados.	5	Muy alto
Poder de negociación de compradores	Aunque se puede percibir que la economía local no se encuentra en su momento más estable, existe un mercado con un poder adquisitivo considerable y una población que supera toda el área metropolitana de la ciudad, más de un millón doscientos mil personas. El poder de negociación de los compradores es variado, pues al ser Cúcuta una ciudad frontera con Venezuela, hay una economía binacional que impacta directamente el modelo de negocio.	4	Alto
Amenaza de nuevos competidores	La economía para la creación de empresas no es más favorable en el momento, pues los altos costos de vida impiden una dinámica comercial tan atractiva como la anhelada, sin embargo, la amenaza de nuevos competidores es un factor de alto impacto para la organización, pues de las estrategias implementadas y de la mejora continua depende el éxito de Squash Camp.	2	Bajo

Fuente: Elaboración propia

11. Matriz FODOFADA

FACTORES ENTORNO EXTERNO E INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O.1 Incentivos fiscales O.2 Facilidades para la creación de empresas O.3 Auge ciencia del deporte O.4 Entorno deportivo O.5 Inflación en disminución	A.1 Alta inseguridad A.2 Bajo nivel académico A.3 Incertidumbre política A.4 Bajos ingresos per capita A.5 Tasa de interés fluctuante
FORTALEZAS	ESTRATEGIA F. O	ESTRATEGIA F. A
F.1 Identidad corporativa innovadora	F2O1. Empresa formalizada con procesos efectivos que generen un impacto considerable en los procesos de la organización y la estandarización de estos.	F1A4. El modelo de negocio se plantea que responda eficiente a la competencia en el mercado, es por esto que se adapta a los cambios constantes del entorno.
F.2 Trabajos establecidos por procesos	F1O2. Adaptación constante al cambio que permita la mejora continua en nuestra cadena de valor, lo que permite innovar y poder perdurar en el tiempo.	F2A1. Squash Camp establece una alternativa para que las personas desde la entrada hasta su salida se sientan completamente seguros y con la mejor calidad de servicio para su entrenamiento.
F.3 Gestión de talento humano	F3O4. Profecionalización del deporte que permita aumentar el alcance de este donde se destacan los multiples beneficios de estos para la salud y la vida de quienes lo practican.	F3A2. Una eficiente gestión del conocimiento permite a la organización implementar un sistema que permita adoptar a nuevos colaboradores sin experiencia, para capacitarse y realizar alguno de los procesos establecidos por la empresa.
F.4 Planificación estratégica	F4O3. Para la empresa es fundamental la implementación de estrategias eficientes que permitan mayores beneficios al deportista aprovechando las nuevas tendencias y herramientas en el mercado.	F4A5. La planificación de la estrategia comprende en su parte de contemplar los riesgos que se consideren pueden impacatar independiente de su grado en la organización, así que las tasas de interés serán sujeto de análisis constante por el equipo financiero para saber responder a esta de la manera correcta.
F.5 Portafolio innovador	F5O5. Portafolio que responde a las oportunidades de la economía mediante estrategias de comuniación efectivas.	F5A3. Una critica situación de la política colombiana aunque puede ser un factor determinante para la decisión del consumidor, se plantea brindar un portafolio que ayude al ciudadano a liberar el estrés y la carga emocional que conlleva la situación por la que se enfrenta.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA D.O	ESTRATEGIA D. A
D.1 Experiencia en los procesos	D1O2. Implementar un modelo de negocio que vaya a fin con los incentivos y ayudas que brinda el gobierno en capacitación y beneficios.	D1A5. La gestión contable de la organización es fundamental para el éxito de la organización, pues la no experiencia no debe ser un determinante para la eficiente planificación y puesta en marcha de estrategias contables de vanguardia.
D.2 Recursos financieros propios	D2O5. Ejecutar una planificación contable que permita apalancar la inversión y el capital con las tasas de interés y los beneficios del estado.	D2A3. La implementación de la estrategia del modelo de negocio debe estar sujeta ante la realidad politico - economica del país, pues no se puede ser ajeno ante una crisis nacional.
D.3 Capacidad investigación y desarrollo	D3C3. Lograr un aprovechamiento de las instituciones y universidades en busca de aumentar el conocimiento de la ciencia del deporte y los campos donde se puede innovar.	D3A2. El no contar con mayor presupuesto para una optima capacidad de investigación y desarrollo ante una población que no es tan preparada, se deben implementar estrategias que permitan contrarrestar esta situación y poder generar un contundente aporte a la sociedad.
D.4 Demanda inexplorada	D4C4. La demanda inexplorada se establece como debilidad debido a que al no tener precedente, se esta expuesto a la aceptación del público objeto, sin embargo, el incremento del uso del deporte en la ciudad de Cúcuta como alternativa para tener una vida saludable cabe dentro de la estrategia planteada.	D4A1. Una población cuya problematia social va en aumento cada vez mas, reflejandose en los picos de inseguridad de cada ciudad se puede tomar como una oportunidad para un nuevo deporte cuyas instalaciones brindan un espacio seguro para las personas.
D.5 Impacto de la competencia	D5D2. En un mercado de libre competencia el mayor valor es el que se le da a los procesos, se toma como referente para la innovación constante de los proceos internos.	D5A4. En cuanto al impacto que pueden tener los sustitutos y los bajos ingresos de la población, se establece un modelo que piensa en los multiples escenarios donde las personas se encuentran y donde sabiendoles focalizar, la eficiente comunicación, con portafolio innovador y una estrategia atractiva de precios.

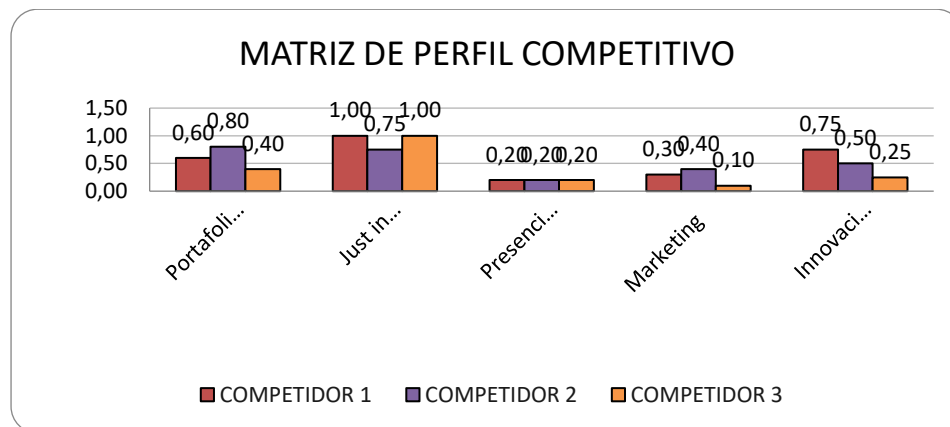
Fuente: Elaboración propia

12. Matriz perfil competitivo squash camp

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION DEL FACTOR	NORTH PADEL CLUB		ONE PADEL CENTER CUCUTA		ACADEMIA DE TENNIS EL LAGO	
		CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE
Portafolio de servicios/productos	20,0%	3	0,60	4	0,80	2	0,40
Just in time (servicio)	25,0%	4	1,00	3	0,75	4	1,00
Presencia nacional/internacional	20,0%	1	0,20	1	0,20	1	0,20
Marketing	10,0%	3	0,30	4	0,40	1	0,10
Innovación en servicio	25,0%	3	0,75	2	0,50	1	0,25
TOTALES	100%		2,85		2,65		1,95

Fuente: Elaboración propia

13. Matriz de perfil competitivo



Fuente: Elaboración propia

14. Validación modelo de investigación

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN					
Plan Estratégico Integral de Mercadeo y Ventas para Squash Camp S.A.S.					
Nombre del Evaluador:		Rol del evaluador: Docente		Fecha de aplicación: 12/08/2024	
INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones: Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.					
A. Aspectos demográficos		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1 Nombre	1	0	0	No es pertinente, por lo general las encuestas son confidenciales.
	2 Edad de la persona	1	1	1	
	3 Genero	1	1	1	
	4 Nivel educativo	1	1	1	
> Jorge Taboada A.		+			

Fuente: Elaboración propia

15. Formato entrevista cliente potencial



Squash Camp: Estudio de mercado

Estudio de mercado realizado con fines académicos para Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Edad *

☐ 16 - 19 años

☐ 20 - 29 años

☐ 30 - 39 años

☐ 40 - 49 años

☐ + 50 años

☐ Otros:

Genero *

☐ Mujer

☐ Hombre

☐ Otros:

Nivel educativo *

III

Ocupación

☐ Empleado

☐ Desempleado

☐ Independiente

☐ Pensionado

☐ Otros:

Practica actividades deportivas o recreativas ? *

☐ Si

☐ No

Con que frecuencia realiza la práctica de actividades deportivas ? *

☐ Diariamente

☐ Varias veces por semana

☐ Una vez por semana

☐ Menos de una vez por semana

☐ Otros:

Te interesan los deportes de alto rendimiento físico y mental ? *

☐ Si

☐ No

☐ Tal vez

Cuánto estaría dispuesto a pagar por una clase de squash ? *

☐ Entre 10.000 \$ a 20.000 \$

☐ Entre 30.000 \$ a 40.000 \$

☐ Entre 50.000 \$ a 70.000 \$

☐ + 80.000 \$

☐ Otros:

Qué servicios adicionales te gustaría que ofreciera un centro de squash? *

☐ Vestuarios

☐ Tienda de equipamiento

☐ Cafetería

☐ Otros:

Conoces otros centros de squash en la zona?

☐ Si

☐ No

Si has visitado otros centros, ¿Qué te gusta más y qué mejorarías?

Texto de respuesta largo
.....

Fuente: Elaboración propia

16. Formato entrevista instructor



Squash Camp: Estudio de mercado - Instructor

Estudio de mercado realizado con fines académicos para Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN. Bogotá, Colombia.

Nombre *

Texto de respuesta breve

Genero *

☐ Mujer

☐ Hombre

☐ Otros:

¿Cuántos años de experiencia tienes como entrenador de squash? *

Texto de respuesta breve

¿Cuál es tu nivel de certificación como entrenador? *

Texto de respuesta breve

¿Qué tipo de jugadores sueles entrenar (principiantes, intermedios, avanzados)? *

¿Qué tipo de jugadores sueles entrenar (principiantes, intermedios, avanzados)? *

☐ Principiantes

☐ Intermedios

☐ Avanzados

☐ Mixto

¿Qué edad tienen típicamente tus clientes? *

Texto de respuesta breve

¿Qué servicios adicionales o instalaciones buscas cuando eliges un lugar para entrenar? *

Texto de respuesta breve

¿Qué tipo de recursos o herramientas de entrenamiento consideras esenciales? *

Texto de respuesta breve

¿Prefieres trabajar de forma independiente o en un entorno de equipo/colectivo? *

☐ Independiente

☐ Colectivo

¿Qué factores influyen más en tu elección de un lugar para entrenar (ubicación, instalaciones, costo)? *

☐ Ubicación

☐ Instalaciones

☐

111

¿Considerarías un lugar que ofrezca horarios flexibles o personalizables? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

¿Qué opinas sobre el uso de tecnología en el entrenamiento de squash (análisis de video, datos biométricos, etc.)? *

Texto de respuesta breve

¿Qué tipo de apoyo administrativo o de gestión valoras más al trabajar en un centro de squash? *

Texto de respuesta breve

¿Qué oportunidades de desarrollo profesional te gustaría que ofreciera un centro de squash? *

- ☐ Cursos de capacitación
- ☐ Networking
- ☐ Eventos
- ☐ Otros:

¿Hay algún otro aspecto que creas importante mencionar sobre tus preferencias como entrenador de squash?

Texto de respuesta breve

Fuente: Elaboración propia

17. Formato entrevista jugador activo

Estudio de Mercado – Jugadores Activos de Squash en Cúcuta

Estudio de mercado realizado en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander con fines académicos para Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN. Bogotá, Colombia.

111

- Información general

1. ¿Hace cuánto tiempo practica squash?

☐ Menos de 1 año

☐ 1 a 3 años

☐ 4 a 6 años

☐ Más de 6 años

2. ¿Con qué frecuencia practica squash?

☐ 1 vez por semana

☐ 2 veces por semana

☐ 3 veces por semana

☐ Más de 3 veces por semana

3. ¿En qué lugar practica actualmente?

☐ Centro deportivo de squash

☐ Cancha privada

☐ Complejo municipal

☐ Sin disponibilidad de campo squash en la ciudad

☐ Otros:

- Infraestructura y oferta

4. ¿Considera suficiente la cantidad de canchas disponibles en la ciudad?

☐ Sí

☐ No

5. ¿Tiene dificultad para reservar en horarios pico (6 p.m. – 9 p.m.)?

☐ Sí

☐ No

6. ¿Participa en torneos locales?

☐ Sí

☐ No

☐ Ocasionalmente

☐ No hay torneos locales

- Costos y accesibilidad

7. ¿Cuánto paga en promedio por hora de juego?

☐ Menos de 40.000\$

☐ 40.000\$ – 60.000\$

☐ 60.000\$ – 80.000\$

☐ Mas de 80.000\$

☐ Sin opción de alquiler de campo por pago

8. ¿Cuánto paga en promedio por una clase de squash?

☐ Menos de 40.000\$

111

8. ¿Cuánto paga en promedio por una clase de squash?

☐ Menos de 40.000\$

☐ 40.000\$ – 60.000\$

☐ 60.000\$ – 80.000\$

☐ Más de 80.000\$

9. ¿Considera que el precio actual es accesible?

☐ Si

☐ No

10. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar una membresía mensual?

☐ Si

☐ No

☐ Depende del valor

11. ¿Cuál sería un valor mensual razonable para usted?

Texto de respuesta breve
.....

- Motivaciones y barreras

12. ¿Qué lo motiva a practicar squash?

☐ Salud y condición física

☐ Competencia

☐ Recreación

17. ¿Invitaría a otras personas si los precios fueran más accesibles?
☐ Sí
☐ No
- Servicios complementarios
18. ¿Valoraría una zona de entrenamiento funcional integrada?
☐ Sí
☐ No
19. ¿Consumiría en una cafetería saludable dentro del centro?
☐ Sí
☐ No
20. ¿Compraría implementos deportivos en el mismo lugar?
☐ Sí
☐ No
- Viabilidad de proyecto
21. ¿Considera viable la apertura de un nuevo centro deportivo de squash en Cúcuta?
☐ Sí
☐ No
☐ Depende del precio

Fuente: Elaboración propia

18. Formato entrevista aliado



Squash Camp: Estudio de mercado - Aliado

Estudio de mercado realizado con fines académicos para Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Nombre empresa *	Texto de respuesta breve
Ubicación *	Texto de respuesta breve
Persona de contacto *	Texto de respuesta breve
Cargo *	Texto de respuesta breve
Correo electrónico	Texto de respuesta breve

¿Ofrece en su empresa productos relacionados con el squash? *

☐ Sí

☐ No

¿Cuánto tiempo lleva su empresa en el negocio de suministrar equipamiento para squash? *

Texto de respuesta breve

.....

111

¿Qué tipo de equipamiento para squash ofrece su empresa? (por ejemplo, raquetas, pelotas, vestimenta) *

☐ Raquetas

☐ Pelotas

☐ Vestimenta

☐ Accesorios

☐ Otros:

111

¿Podría proporcionar una lista de precios de sus productos?

☐ Sí

☐ No

☐ Otros:

☐ Agregar una opción

Opción múltiple

Obligatoria

¿Ofrecen descuentos por volumen o para clientes recurrentes? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

¿Ofrecen garantías para los productos vendidos? *

- ☐ Sí
- ☐ No

111

¿Tienen políticas de devolución o cambio? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Otros:

¿Cuál es su política de envíos y tiempos de entrega? *

Texto de respuesta breve
.....

¿Cuáles son sus términos de pago habituales? *

Texto de respuesta breve
.....

¿Están abiertos a colaboraciones promocionales o de marketing conjuntas? *

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Cuál es su política de envíos y tiempos de entrega? * Texto de respuesta breve
¿Cuáles son sus términos de pago habituales? * Texto de respuesta breve
111 ¿Están abiertos a colaboraciones promocionales o de marketing conjuntas? * ☐ Sí ☐ No ☐ Tal vez
¿Proporcionan soporte técnico o capacitación sobre el uso de sus productos? * ☐ Sí ☐ No
¿Tienen casos de éxito que puedan compartir relacionados con el suministro para centros deportivos? * Texto de respuesta breve
¿Hay algún otro aspecto relevante que deberíamos considerar al evaluar su empresa como proveedor para nuestro emprendimiento de squash? Texto de respuesta breve

Fuente: Elaboración propia

19. Resultados estudio de mercado

Edad

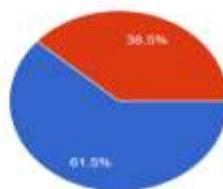
52 respuestas



18 - 19 años
20 - 29 años
30 - 39 años
40 - 49 años
+ 50 años

Genero

52 respuestas



Mujer
Hombre

Nivel educativo

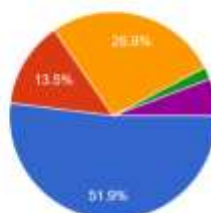
52 respuestas



Primaria
Bachillerato
Técnico
Profesional
Posgrado
Tecnología

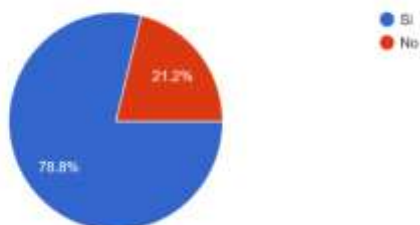
Ocupación

52 respuestas

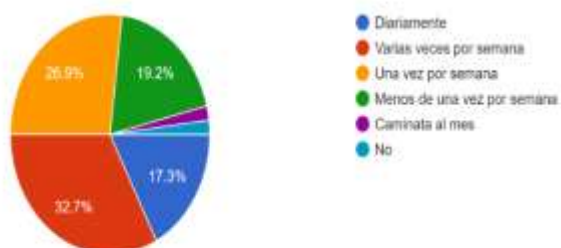


Empleado
Desempleado
Independiente
Pensionado
Estudiante

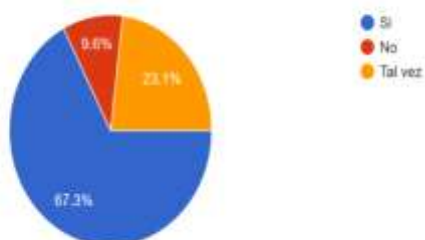
Practica actividades deportivas o recreativas ?
52 respuestas



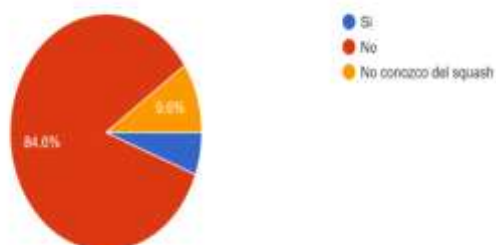
Con que frecuencia realiza la práctica de actividades deportivas ?
52 respuestas



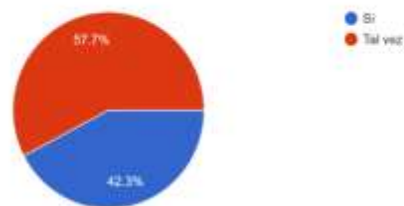
Te interesan los deportes de alto rendimiento físico y mental ?
52 respuestas



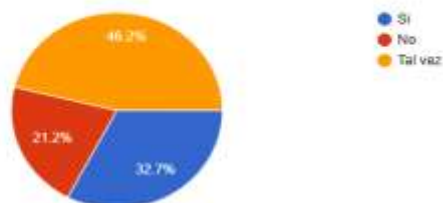
Has practicado el deporte squash antes ?
52 respuestas



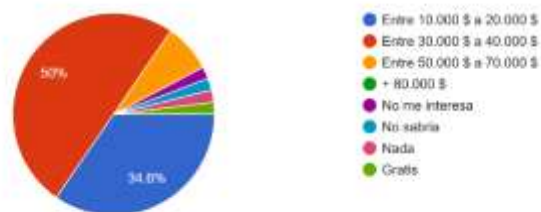
Estaría dispuesto a recibir clases de entrenamiento personalizado de squash ?
52 respuestas



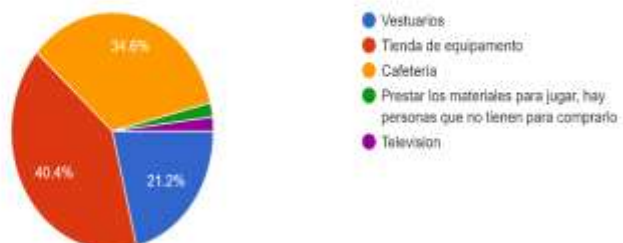
Estaría dispuesto a pagar por clases de entrenamiento de squash ?
52 respuestas



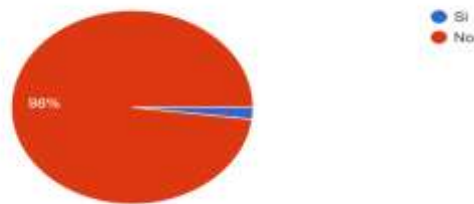
Cuánto estaría dispuesto a pagar por una clase de squash ?
52 respuestas



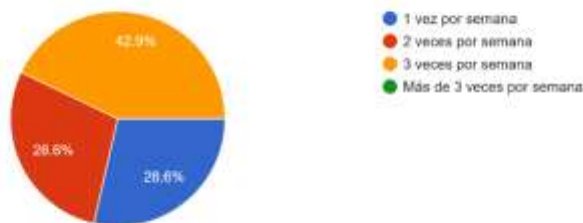
Qué servicios adicionales te gustaría que ofreciera un centro de squash?
52 respuestas



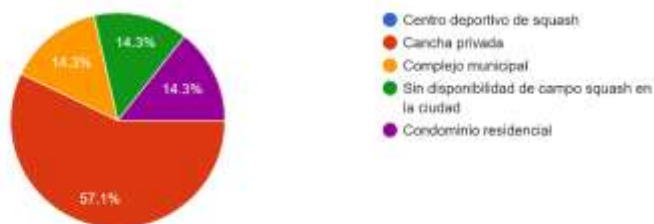
Conoces otros centros de squash en la zona?
51 respuestas



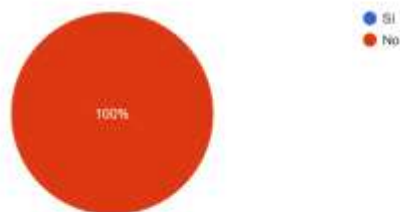
2. ¿Con qué frecuencia practica squash?
7 respuestas



3. ¿En qué lugar practica actualmente?
7 respuestas



- Infraestructura y oferta 4. ¿Considera suficiente la cantidad de canchas disponibles en la ciudad?
7 respuestas



6. ¿Participa en torneos locales?

7 respuestas



8. ¿Cuánto paga en promedio por una clase de squash?

7 respuestas



10. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar una membresía mensual?

7 respuestas



- Motivaciones y barreras 12. ¿Qué lo motiva a practicar squash?

7 respuestas



- Viabilidad de proyecto 21. ¿Considera viable la apertura de un nuevo centro deportivo de squash en Cúcuta?

7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

20. Resumen inversión proyecto

RESUMEN INVERSION PROYECTO	
Recurso	Descripción
Instalaciones físicas	Área adecuada: Cada uno de los campos de juego deben contar al menos con 9,75 metros de largo por 6,4 metros de ancho para cumplir con las dimensiones estándar de un campo de squash individual.
	Superficie adecuada: Suelo con materiales específicos que permitan un buen rebote de la pelota, como madera o materiales sintéticos.
	Paredes y techos: Paredes de material adecuado para el squash que permitan el rebote correcto de la pelota.
	Iluminación y ventilación adecuadas: Es esencial contar con iluminación adecuada que permita una visibilidad óptima de la pelota y ventilación para mantener el aire fresco dentro del campo.
	Equipamiento del campo: Pared trasera de vidrio o material similar para que los espectadores puedan ver el juego.
Equipamiento y mobiliario	Raquetas de squash: Para alquiler y venta en la tienda deportiva.
	Pelotas de squash: De diferentes tipos y marcas.
	Sistema de sonido: Para anuncios y música ambiental.
	Mobiliario: Mostrador, sillas, mesas y estanterías para la recepción de clientes y venta de productos deportivos y cafetería.
Recursos humanos	Entrenadores de squash: Profesionales capacitados para ofrecer clases individuales y grupales.
	Personal administrativo: Para la gestión de reservas, atención al cliente y ventas en cafetería y tienda deportiva.
	Personal de limpieza y mantenimiento: Para mantener limpias las instalaciones y el equipo.
Recursos materiales y financieros	Capital inicial: Para la inversión en la construcción o adecuación
	Inventario inicial: Para la compra inicial de raquetas, pelotas, uniformes y otros equipos deportivos que se ofrecerán en la tienda.
	Capital de trabajo: Para cubrir gastos operativos durante los primeros meses de funcionamiento, incluyendo salarios, servicios públicos y gastos generales.
Licencias y permisos	Registro mercantil: Para operar una instalación deportiva con cafetería y tienda deportiva.
	Permisos de construcción: Si es necesario realizar modificaciones importantes en el espacio.
	Seguros: De responsabilidad civil y otros seguros necesarios para proteger la instalación, el equipo y el personal.
Tecnología y software	Sistema de reservas: Para gestionar las reservas de los campos de squash y las clases de entrenamiento.
	Sistema de punto de venta (POS): Para procesar pagos en la tienda deportiva y en la cafetería.
	Software de gestión: Para administrar inventarios, programación de clases y seguimiento de clientes.
Marketing y promoción	Presupuesto de marketing: Para promover el negocio a través de campañas publicitarias, redes sociales, colaboraciones locales y eventos promocionales.
	Material promocional: Folletos, carteles y otros materiales impresos que promocionen los servicios y productos.

Fuente: Elaboración propia

21. Ficha técnica servicio alquiler campo de juego

Ficha Técnica: Servicio de alquiler de campo de squash	
1. Nombre del servicio	Alquiler de Campo de Squash
2. Descripción	Ofrecemos la posibilidad de alquilar campos de squash de alta calidad para entrenamientos individuales, partidos amistosos o eventos corporativos. Nuestros campos están equipados para proporcionar una experiencia óptima en la práctica de este deporte dinámico y exigente.
3. Características principales	Ubicación: CC Jardín Plaza LC
	Capacidad: 4 campos disponibles
	Equipamiento: Paredes y suelos adecuados para la práctica de squash, iluminación adecuada para garantizar la visibilidad durante el juego.
	Disponibilidad: Lunes - Sábado: 6:00 AM - 10:00 PM Domingos - Festivos: 9:00 AM - 6:00 PM
4. Servicios incluidos	Personal requerido: Recepción - Auxiliar operativo
	Alquiler por hora: Tarifas competitivas para el alquiler de campos por hora.
	Reserva en línea: Plataforma EASY CANCHA, fácil de usar para realizar reservas anticipadas.
	Acceso a vestuarios: Instalaciones adecuadas para cambio y almacenamiento seguro de pertenencias personales.
5. Tarifas	Atención al cliente: Personal disponible para asistir a los clientes y resolver cualquier pregunta o solicitud.
	Tarifa estándar por hora: Hora valor 100.000 \$
6. Requisitos adicionales	Descuentos y promociones: Descuento por mas de 3 o más horas de alquiler.
	Equipo de protección: Uso de gafas protectoras obligatorio para todos los jugadores.
7. Condiciones de uso	Reserva anticipada: Se recomienda realizar reservas con antelación, especialmente en horarios pico.
	Cancelaciones: Para la cancelación de la reserva se debe realizar mínimo 3 horas antes de
8. Contacto	Normas de uso del campo: Reglas y normativas que deben seguirse durante la práctica del squash.
	Teléfono: 3186076885
	Correo electrónico: atención@squashcamp.com
	Sitio web: EasycanCHA app

Fuente: Elaboración propia

22. Ficha técnica servicio de entrenamientos

Ficha Técnica: Entrenamientos	
1. Nombre del servicio	Entrenamiento dirigido
2. Descripción	Ofrecemos clases de entrenamiento de squash diseñadas para niños, adolescentes y adultos. Nuestros programas están dirigidos por entrenadores especializados que promueven el aprendizaje del deporte de manera divertida y educativa.
3. Características principales	Edad recomendada: Niños, adolescentes y adultos de 5 a 75 años.
	Duración de las clases: Sesiones de entrenamiento de 60 minutos.
	Capacidad: Número máximo de participantes por clase 1 - 2.
	Disponibilidad: Lunes - Sabado: 6:00 AM - 10:00 PM Domingos - Festivos: 9:00 AM - 6:00 PM
4. Servicios incluidos	Personal requerido: Recepción - entrenador
	Instrucción especializada: Entrenadores con experiencia en la enseñanza de squash, enfocándose en habilidades técnicas y desarrollo físico.
	Material didáctico: Uso de material didáctico adaptado para facilitar el aprendizaje y la comprensión del juego.
	Seguridad: Supervisión constante para garantizar un entorno seguro durante las clases.
5. Tarifas	Atención al cliente: Personal disponible para asistir a los clientes y resolver cualquier pregunta o solicitud.
	Tarifa estándar por hora: Hora valor 120.000 \$
	Equipo necesario: El servicio puede realizarse con los implementos del usuario, o se puede tomar alquiler de raquetas y bolas del centro.
	Equipo de protección: Uso de gafas protectoras obligatorio para todos los jugadores.
6. Requisitos adicionales	Compromiso de los padres: Participación activa de los padres en la supervisión y apoyo logístico de los niños durante las clases.
	Reserva anticipada: Se recomienda realizar reservas con antelación, especialmente en horarios pico.
	Cancelaciones: Para la cancelación de la reserva se debe realizar mínimo 3 horas antes de la hora de alquiler. El reembolso por el mismo medio que se realizan reservas y pagos de estas.
	Normas de uso del campo: Reglas y normativas que deben seguirse durante la práctica del squash.
7. Condiciones de uso	Teléfono: 3186076885
	Correo electrónico: atención@squashcamp.com
	Sitio web: EasycanCHA app
8. Contacto	

Fuente: Elaboración propia

23. Ficha técnica servicio de torneos y competencias

Ficha Técnica: Torneos y competencias	
1. Nombre del servicio	Torneos de squash
2. Descripción	Organizamos y gestionamos torneos de squash para jugadores de todos los niveles y edades. Nuestros torneos ofrecen una plataforma competitiva y social para disfrutar del deporte y promover el espíritu deportivo entre la comunidad de jugadores de squash.
3. Características principales	Categorías de torneo: Torneos individuales y/o por parejas, divididos por niveles de habilidad (principiante, intermedio, avanzado).
	Formato de juego: Sistema de competición (eliminación directa, round robin, etc.) y número de partidos garantizados por jugador.
	Ubicación: CC Jardin Plaza LC
	Fechas: Programación de las fechas y horarios de los torneos.
	Personal requerido: Gerente - recepción - entrenador
4. Servicios incluidos	Registro de participantes: Inscripción en línea y/o presencial de los participantes.
	Árbitros y personal: Arbitraje profesional y personal de apoyo durante los torneos.
	Premiación: Entrega de premios y reconocimientos para los ganadores y finalistas.
	Servicios adicionales: Posibilidad de ofrecer servicios de fotografía, cobertura mediática o streaming en vivo de los torneos.
5. Inscripción y tarifas	Tarifa de inscripción: Costo para participar en el torneo, que puede variar según la categoría y el tipo de participación (individual o pareja).
	Fecha límite de inscripción: Plazo establecido para la inscripción de los jugadores.
	Política de cancelación: Condiciones y plazos para cancelaciones y reembolsos de la inscripción.
6. Requisitos adicionales	Equipo necesario: El servicio puede realizarse con los implementos del usuario, o se puede tomar alquiler de raquetas y bolas del centro.
	Equipo de protección: Uso de gafas protectoras obligatorio para todos los jugadores.
	Reglas de juego: Normas específicas del torneo de acuerdo con las regulaciones oficiales del squash.
	Normas de comportamiento: Código de conducta para los participantes durante el torneo.
7. Contacto	Teléfono: 3186076885
	Correo electrónico: atención@squashcamp.com
	Sitio web: Easycancha app

Fuente: Elaboración propia

24. Descripción del proceso alquiler campo de juego

Descripción del proceso alquiler de campo				
Paso	Proceso	Descripción	Actividad	Responsable
1	Solicitud de reserva	Cliente realiza la solicitud de reserva	Cliente visita el sitio web o llama al centro.	Recepción - usuario
			Cliente selecciona fecha, hora y duración del alquiler del campo de squash.	Recepción - usuario
		Confirmación de la reserva	Sistema confirma disponibilidad del campo.	Recepción
			Cliente recibe confirmación por correo electrónico o mensaje de texto.	Easycancha
2	Preparación del campo	Preparación campo	Personal verifica el estado del campo y su disponibilidad.	Auxiliar operativo
			Limpieza y mantenimiento del campo según sea necesario	Auxiliar operativo
3	Recepción del cliente	Llegada del cliente	Cliente llega al centro deportivo.	Usuario
			Recepción del cliente por parte del personal.	Recepción
		Registro y pago	Cliente realiza el registro en la recepción.	Recepción - usuario
			Proceso de pago por el alquiler del campo.	Usuario
4	Uso del campo	Acceso al campo	Cliente recibe instrucciones sobre la ubicación del campo.	Auxiliar operativo
			Cliente accede al campo de squash reservado.	Usuario
		Durante el uso	Cliente disfruta de la sesión de juego según la reserva.	Usuario
5	Finalización del servicio	Terminación de la sesión	Cliente termina la sesión de juego dentro del tiempo reservado.	Usuario
		Revisión del campo	Personal verifica el estado del campo después de su uso.	Auxiliar operativo
6	Seguimiento y retorno	Feedback del cliente	Cliente proporciona retroalimentación sobre la experiencia.	Recepción - usuario
		Seguimiento de mantenimiento	Si es necesario, se programan actividades de mantenimiento y limpieza adicionales.	Auxiliar operativo
7	Facturación y cierre	Facturación final	Se emite la factura final al cliente, si hay cargos adicionales	Recepción
		Cierre de sesión	Registro de la finalización de la sesión de alquiler en el sistema.	Recepción
8	Mejora continua	Análisis de la experiencia	Evaluación de la retroalimentación del cliente para mejorar el servicio.	Recepción - usuario
		Actualización de procesos	Implementación de cambios para optimizar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.	Administración

Fuente: Elaboración propia

25. Descripción del proceso servicio entrenamientos

Descripción del proceso servicio entrenamientos				
Paso	Proceso	Descripción	Actividad	Responsable
1	Solicitud de reserva	Cliente realiza la solicitud de reserva	Cliente visita el sitio web o llama al centro para solicitar una clase de squash.	Usuario
			Cliente proporciona detalles como preferencias de instructor, nivel de habilidad, fecha y hora preferida.	Usuario
		Confirmación de la reserva	Verificación de disponibilidad de la clase y del instructor. Cliente recibe confirmación de la reserva por correo electrónico o mensaje de texto.	Recepción Easycancha app
2	Preparación del campo	Preparación campo	Verificación y preparación del área de enseñanza, incluyendo la cancha de squash y el equipamiento necesario.	Auxiliar operativo - entrenador
			Preparación de material educativo o de soporte, si es necesario.	Entrenador
3	Recepción del cliente	Llegada del cliente	Cliente llega al centro deportivo.	Usuario
			Recepción del cliente por parte del personal.	Recepción
		Registro y pago	Cliente realiza el registro en la recepción.	Recepción
			Proceso de pago por la clase programada.	Recepción
4	Desarrollo de la clase	Introducción y calentamiento	Instructor introduce el plan de la clase y realiza el calentamiento inicial con los participantes.	Entrenador
		Instrucción y práctica	Clase se lleva a cabo según el plan establecido, cubriendo técnicas básicas, tácticas, y práctica dirigida.	Entrenador
		Feedback y correcciones	Instructor proporciona retroalimentación individualizada y realiza correcciones técnicas según sea necesario.	Entrenador - usuario
5	Finalización del servicio	Terminación de la sesión	Terminación de la clase según la duración programada.	Entrenador
		Revisión del campo	Personal verifica el estado del campo después de su uso.	Entrenador
6	Seguimiento y retorno	Feedback del cliente	Cliente proporciona retroalimentación sobre la experiencia de la clase.	Usuario
		Seguimiento de progreso	Registro de progreso del cliente y seguimiento de sus necesidades futuras de entrenamiento.	Entrenador
7	Facturación y cierre	Facturación final	Emisión de la factura final si aplica, por la clase y cualquier material adicional.	Recepción
		Cierre de sesión	Registro de la finalización de la sesión de clase en el sistema.	Recepción
8	Mejora continua	Evaluación y ajuste	Análisis de la retroalimentación del cliente y ajuste de los métodos de enseñanza si es necesario.	Administración
		Desarrollo de programas	Desarrollo de nuevos programas o clases basados en las necesidades y comentarios de los clientes.	Administración

Fuente: Elaboración propia

26. Descripción del proceso de torneos y competencias

Descripción del proceso de torneos y competencias				
Paso	Proceso	Descripción	Actividad	Responsable
1	Planificación y preparación	Definición del torneo	Establecer el formato del torneo (individual, dobles, categorías, etc.).	Administración
			Determinar la fecha y lugar del torneo.	Administración
		Logística y recursos	Reservar las canchas de squash y otras instalaciones necesarias.	Administración - aux. operativo
			Organizar el equipo técnico y los árbitros.	Administración
2	Inscripción y registro de participantes	Promoción del torneo	Definir las reglas del torneo, incluyendo sistemas de puntuación, tiempo de juego, y criterios de desempate.	Administración
			Publicitar el torneo a través de medios adecuados (sitio web, redes sociales, carteles).	Administración/ Alianzas
		Recepción de inscripciones	Abrir el proceso de inscripción y proporcionar información a los interesados.	Administración - entrenador - recepción
			Recibir y registrar las inscripciones de los participantes.	Recepción - Easycancha app
3	Gestión de participantes	Elaboración de cuadros de competición	Confirmar la participación y detalles de los jugadores inscritos.	Recepción
			Crear los cuadros de competición basados en las inscripciones recibidas.	Administración - entrenador
		Información a los participantes	Publicar los horarios y enfrentamientos.	Administración - Easycancha app
			Comunicar a los participantes sobre horarios, reglas, y otras instrucciones pertinentes.	Entrenador
4	Desarrollo del torneo	Registro y acreditación	Proceso de registro y acreditación de los participantes el día del torneo.	Entrenador
			Distribución de materiales y camisetas (si aplica).	Aux. Opeativo
		Inicio y gestión de partidos	Iniciar y gestionar los partidos según los horarios establecidos.	Entrenador
			Coordinar la disponibilidad de las canchas y el flujo de partidos.	Administración - entrenador
		Soporte y atención a los jugadores	Proporcionar soporte técnico y resolver problemas durante el torneo.	Recepción - aux. operativo
			Manejar consultas y necesidades de los jugadores.	Entrenador
5	Evaluación y Seguimiento	Semifinales y finales	Organizar las rondas finales y definir los campeones en cada categoría.	Entrenador
			Realizar la ceremonia de premiación para reconocer a los ganadores y finalistas.	Administración - entrenador
		Ceremonia de premiación	Entregar trofeos, medallas u otros premios.	Entrenador
			Recopilar feedback de los participantes sobre la organización y experiencia del torneo.	Administrador - entrenador - recepción
6	Facturación y cierre	Feedback de los participantes	Evaluar el éxito del torneo, identificar áreas de mejora y lecciones aprendidas.	Administración
		Análisis posterior	Cerrar registros, actualizar bases de datos y archivar la documentación del torneo.	Recepción
6	Facturación y cierre	Finalización de documentación	Preparar un informe final que incluya resultados, análisis y recomendaciones para futuros torneos.	Administración
		Informe final		

Fuente: Elaboración propio

27. Perfiles y funciones

1. Gerente administrativo

PERFIL GERENTE ADMINISTRATIVO			
PERFIL	Responsabilidades	Requisitos	Superior directo
Gerencia administrativa	Supervisar y coordinar las operaciones generales del centro deportivo.	Título en Administración de Empresas, Gerencia Deportiva o afines.	Sociedad accionistas
	Desarrollar e implementar estrategias comerciales para el crecimiento del negocio.	Experiencia mínima de 3 años en roles de gerencia.	
	Gestionar el presupuesto y controlar los gastos operativos.	Conocimiento en gestión deportiva.	
	Coordinar el mantenimiento de las instalaciones y equipos.	Habilidades de liderazgo y capacidad para tomar decisiones.	
	Supervisar al personal, asegurando el cumplimiento de sus funciones.		
	Establecer y mantener relaciones con proveedores y socios comerciales.		
	Velar por el cumplimiento de las normativas legales y de seguridad.		

Fuente: Elaboración propia

2. Auxiliar administrativa

PERFIL AUXILIAR ADMINISTRATIVA			
PERFIL	Responsabilidades	Requisitos	Superior directo
Secretaria administrativa	Mantener organizada y actualizada la documentación del centro deportivo (contratos, facturas, registros de clientes, etc.).	Técnico o Tecnólogo en Administración, Contabilidad, Gestión Empresarial o afines.	Gerente administrativo
	Brindar atención telefónica y presencial a clientes y visitantes, resolviendo dudas y gestionando consultas.	Manejo de software de oficina (Microsoft Office, Google Workspace).	
	Realizar registros de ingresos y egresos diarios, apoyando en la gestión contable.	Conocimientos básicos en contabilidad y finanzas.	
	Apoyar en la coordinación de eventos internos y externos del centro deportivo.	Habilidades en gestión documental y archivo.	
	Mantener actualizados los registros del personal y apoyar en la organización de la documentación relacionada con recursos humanos.	Excelente comunicación verbal y escrita.	
	Gestionar las relaciones con proveedores, asegurando el suministro oportuno de materiales y servicios.		
	Revisar y registrar las facturas de los proveedores y gestionar su pago.		

Fuente: Elaboración propia

3. Entrenador

PERFIL ENTRENADOR			
PERFIL	Responsabilidades	Requisitos	Superior directo
Entrenador squash	Desarrollar e impartir entrenamientos personalizados y grupales de squash.	Certificación en Entrenamiento Deportivo, con especialización en squash.	Gerente administrativo
	Elaborar planes de entrenamiento acordes a los objetivos de los clientes.	Experiencia en la enseñanza y práctica del squash.	
	Evaluar el progreso de los alumnos y ajustar los programas según sea necesario.	Habilidades de comunicación y motivación de grupos.	
	Garantizar el uso adecuado de las instalaciones y equipos durante las clases.	Conocimiento de primeros auxilios.	
	Fomentar un ambiente seguro y motivador para los deportistas.		
	Colaborar en la organización de torneos y eventos deportivos.		

Fuente: Elaboración propia

4. Atención al usuario

PERFIL ATENCIÓN AL USUARIO			
PERFIL	Responsabilidades	Requisitos	Superior directo
Atención al usuario	Recibir y atender a los usuarios en el centro deportivo, proporcionando información sobre servicios y tarifas.	Experiencia en atención al cliente, preferiblemente en el sector deportivo.	Gerente administrativo
	Gestionar reservas de campos, clases y entrenamientos.	Habilidad en el manejo de software de reservas y gestión de clientes.	
	Atender y resolver las consultas y quejas de los clientes.	Actitud proactiva y habilidades de comunicación.	
	Colaborar en la promoción de eventos y actividades del centro.	Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.	
	Asegurar que el área de recepción esté ordenada y presentable.		

Fuente: Elaboración propia

5. Auxiliar operativo

PERFIL AUXILIAR OPERATIVO			
PERFIL	Responsabilidades	Requisitos	Superior directo
Auxiliar operativo	Apoyar en la preparación y organización de eventos y actividades deportivas.	Experiencia en trabajos operativos o de mantenimiento.	Gerente administrativo
	Asistir en la limpieza y orden de las instalaciones.	Capacidad para realizar trabajos físicos.	
	Ayudar en el montaje y desmontaje de equipamiento deportivo.	Proactividad y disposición para aprender.	
	Colaborar con el equipo de mantenimiento en tareas puntuales.	Flexibilidad en horarios de trabajo.	
	Realizar otras tareas operativas asignadas por la gerencia.		

Fuente: Elaboración propia

28. Simulador financiero EAN

BIENVENIDO A LA SIMULACIÓN FINANCIERA BÁSICA DE TU MODELO DE NEGOCIO.

ANTES DE DIGITAR LA INFORMACIÓN EN ESTE SIMULADOR, TEN EN CUENTA QUE:

1. SOLO SE PODRÁN MODIFICAR LAS CELDAS RESALTAS CON COLOR AZUL.
2. REVISAS LOS COMENTARIOS DE LAS CELDAS, TE DARÁN CLAVES PARA EL CORRECTO DILIGENCIAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.
3. LOS ESTADOS FINANCIEROS SE ELABORAN DE FORMA AUTOMÁTICA Y NO REQUIEREN NINGUNA INTERVENCIÓN DEL EMPRENDEDOR.

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.
Docente Asociado Universidad Universidad EAN.
contacto: dmreyes@ean.edu.co - @dmreyesg

PROYECCIÓN DE VENTAS Y PREMISAS

INFRAESTRUCTURA Y GASTOS

INVERSIÓN TOTAL Y FINANCIACIÓN

ESTADOS FINANCIEROS

RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN

TUTORIAL



INGRESOS VENTAS DEL PRIMER AÑO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	
1 Alquiler campos de juego	10.440	\$ 58.624	\$ 614.122.560	50%
2 Entrenamiento	3.600	\$ 92.437	\$ 332.773.200	27%
3 Alquiler implementos	5.616	\$ 8.403	\$ 47.191.248	4%
4 Cafetería	8.424	\$ 16.584	\$ 139.947.616	11%
5 Tienda	2.112	\$ 67.227	\$ 141.983.424	12%
6	0	\$ -	\$ -	0%
7	0	\$ -	\$ -	0%
8	0	\$ -	\$ -	0%
9	0	\$ -	\$ -	0%
10	0	\$ -	\$ -	0%
TOTAL			\$ 1.221.018.048	100%

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1 Alquiler campos de juego	10440	\$ 8.000	\$ 83.520.000	20%
2 Entrenamiento	3600	\$ 12.000	\$ 43.200.000	14%
3 Alquiler implementos	5616	\$ 2.000	\$ 11.232.000	4%
4 Cafetería	8424	\$ 8.000	\$ 67.392.000	17%
5 Tienda	2112	\$ 52.000	\$ 110.822.400	37%
6	0	\$ -	\$ -	0%
7	0	\$ -	\$ -	0%
8	0	\$ -	\$ -	0%
9	0	\$ -	\$ -	0%
10	0	\$ -	\$ -	0%
TOTAL			\$ 256.320.000	100%

PROYECCIONES

AÑO	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS ANUALES	\$ 1.221.018.048,0	\$ 1.433.182.144,0	\$ 1.639.580.372,8	\$ 1.841.554.210,7	\$ 2.030.120.361,9
COSTOS ANUALES	\$ 256.320.000,0	\$ 330.130.176,0	\$ 378.295.798,3	\$ 414.246.441,0	\$ 445.248.644,7
MARGEN OPERATIVO	\$ 964.698.048,0	\$ 1.103.051.968,0	\$ 1.261.284.574,5	\$ 1.427.307.769,7	\$ 1.584.871.717,2

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)

AÑO	2024	2025	2026	2027	2028
12.0%	10.0%	8.0%	6.0%	5.0%	
12.0%	10.0%	8.0%	6.0%	5.0%	
12.0%	10.0%	8.0%	6.0%	5.0%	
12.0%	10.0%	8.0%	6.0%	5.0%	
12.0%	10.0%	8.0%	6.0%	5.0%	
12.0%	10.0%	8.0%	6.0%	5.0%	
12.0%	10.0%	8.0%	6.0%	5.0%	
12.0%	10.0%	8.0%	6.0%	5.0%	
12.0%	10.0%	8.0%	6.0%	5.0%	
12.0%	10.0%	8.0%	6.0%	5.0%	

AÑO BASE 2024

AÑO	2024	2025	2026	2027	2028
INFLACION	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
IPP	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
TASA IMPORTE RENTA					

VOLVER AL MENU

RE
VIS
A
LAB
PR
OT
EC
CIO
NE
S

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.
Docente Asociado Universidad Universidad EAN.
Coordinador del Centro de Estudios de Negocios (CEN).
Contacto: dmreyes@ean.edu.co

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 525.200.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 38.000.000
EQUIPO DE OFICINA	\$ 5.400.000
EQUIPO DE TRANSPORTE	
FRANQUICIAS	
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 12.000.000
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 105.057.439
TOTAL INVERSIONES	\$ 685.657.439

VOLVER AL MENÚ

INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERÁN INCURRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

NÓMINAS:

VALOR AÑO 1	
ADMINISTRATIVA:	\$ 280.541.268
VENTAS:	
PRODUCCIÓN SERVICIO:	
TOTAL NÓMINAS	\$ 280.541.268,00

PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO:	\$ 87.680.000
--	---------------

GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2027	\$ 60.384.800
2028	\$ 42.255.360
2029	\$ 33.804.288
2030	\$ 23.663.002

GASTOS FIJOS:

VALOR AÑO 1	
ARRIENDO:	\$ 131.988.000
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 29.400.000
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 514.800
INTERNET:	\$ 1.750.800
PAPELERÍA:	\$ 55.020.000
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 10.200.000
polizas de seguro	\$ 8.600.000
Outsourcing	\$ 39.600.000
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 275.073.600,00

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Gilardo.
Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad EAN.
contacto: dmreyes@ean.edu.co

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIONES	\$ 685.657.439,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO:	25,34%	AÑOS DE CRÉDITO	3
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL					
	MESES	VALOR	CALCULO DEL PRÉSTAMO		
COSTOS OPERATIVOS	2,0	\$ 48.720.000,00			
NÓMINAS	2,0	\$ 46.756.876,00			
MARKETING MIX	2,0	\$ 11.200.000,00			
GASTOS FIJOS	2,0	\$ 45.945.800,00			
TOTAL		\$ 153.602.478,00			
TOTAL INVERSIÓN		\$ 839.359.917,00			
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 500.000.000,00			
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 339.359.917,00			

VOLVER AL MENÚ

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Gilardo.
Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad EAN.
contacto: dmreyes@ean.edu.co

Estructuración y validación de un plan de negocio para creación de un centro deportivo de squash en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander

157

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

VOLVER AL MENU

Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.

ESTADO DE RESULTADOS

	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS	\$ 1.271.018.048,0	\$ 1.433.182.144,0	\$ 1.630.590.372,8	\$ 1.841.554.210,7	\$ 2.090.129.561,9
COSTO VENTAS	\$ 298.320.000,0	\$ 339.130.176,0	\$ 378.205.796,3	\$ 414.246.441,0	\$ 445.248.644,7
UTILIDAD BRUTA	\$ 972.698.048,0	\$ 1.094.051.968,0	\$ 1.252.384.576,5	\$ 1.427.307.769,7	\$ 1.644.880.917,2
GASTOS ACTIVOS Y VITAS	\$ 290.541.268,0	\$ 294.007.248,9	\$ 305.967.538,8	\$ 317.998.240,4	\$ 330.718.170,0
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 275.073.600,0	\$ 288.277.132,8	\$ 299.808.218,1	\$ 311.800.546,8	\$ 324.272.568,7
OTROS GASTOS	\$ 67.680.000,0	\$ 60.364.800,0	\$ 42.255.500,0	\$ 33.804.288,0	\$ 23.063.001,6
DEPRECIACIÓN	\$ 84.611.487,8	\$ 84.611.487,8	\$ 84.611.487,8	\$ 84.611.487,8	\$ 84.611.487,8
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 214.791.693,2	\$ 366.791.298,6	\$ 528.851.969,7	\$ 679.063.206,6	\$ 821.615.489,1
GASTOS FINANCIEROS	\$ 85.068.463,0	\$ 75.562.667,8	\$ 62.520.044,1	\$ 46.172.415,6	\$ 25.082.307,1
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 129.723.230,2	\$ 291.228.630,8	\$ 466.331.925,6	\$ 632.890.791,0	\$ 796.533.182,0
IMPUESTOS	\$ 45.988.130,2	\$ 101.930.020,8	\$ 163.216.174,0	\$ 221.522.375,5	\$ 278.576.613,7
UTILIDAD NETA	\$ 83.735.099,0	\$ 189.298.610,0	\$ 303.115.751,6	\$ 411.368.415,5	\$ 517.956.568,3

BALANCE

AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO					
CAJA/BANCOS	\$ 153.602.478,00	\$ 325.972.494,28	\$ 521.518.887,89	\$ 716.720.551,73	\$ 887.060.155,85
FINO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FINO DEPRECIABLE	\$ 685.657.439,00	\$ 685.657.439,00	\$ 685.657.439,00	\$ 685.657.439,00	\$ 685.657.439,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 84.611.487,80	\$ 169.222.976,60	\$ 253.834.463,40	\$ 338.445.951,20
ACTIVO FIJO NETO	\$ 685.657.439,00	\$ 601.045.951,20	\$ 516.434.463,40	\$ 431.822.976,60	\$ 347.211.488,80
TOTAL ACTIVO	\$ 839.259.917,00	\$ 927.018.445,48	\$ 1.037.953.351,09	\$ 1.148.543.526,33	\$ 1.234.271.643,65
PASIVO					
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 45.088.130,2	\$ 101.930.020,8	\$ 163.216.174,0	\$ 221.522.375,5
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 45.088.130,2	\$ 101.930.020,8	\$ 163.216.174,0	\$ 221.522.375,5
Obligaciones financieras	\$ 239.259.917,00	\$ 298.185.315,28	\$ 246.724.720,33	\$ 182.211.600,74	\$ 101.350.856,05
PASIVO	\$ 239.259.917,00	\$ 343.273.445,48	\$ 348.654.741,09	\$ 345.427.774,69	\$ 322.873.132,33
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 500.000.000,00	\$ 500.000.000,00	\$ 500.000.000,00	\$ 500.000.000,00	\$ 500.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 83.735.099,00	\$ 189.298.610,00	\$ 203.115.751,60	\$ 411.368.415,50
TOTAL PATRIMONIO	\$ 500.000.000,00	\$ 583.735.099,00	\$ 689.298.609,99	\$ 803.115.751,63	\$ 911.368.415,55
TOTAL PAS + PAT	\$ 839.259.917,00	\$ 927.018.445,48	\$ 1.037.953.351,09	\$ 1.148.543.526,33	\$ 1.234.271.643,65
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:

AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
CAPITAL INVERTIDO					
Activos Corrientes	\$ 153.602.478	\$ 325.972.494	\$ 521.518.888	\$ 716.720.551	\$ 887.060.156
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 45.088.130	\$ 101.930.021	\$ 163.216.174	\$ 221.522.375
KTND	\$ 153.602.478	\$ 280.884.364	\$ 419.588.867	\$ 553.504.377	\$ 665.537.780
Activo Fijo Neto	\$ 685.657.439	\$ 601.045.951	\$ 516.434.463	\$ 431.822.976	\$ 347.211.488
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 84.611.488	\$ 169.222.976	\$ 253.834.463	\$ 338.445.951
Activo Fijo Bruto	\$ 685.657.439	\$ 685.657.439	\$ 685.657.439	\$ 685.657.439	\$ 685.657.439
Total Capital Operativo Neto	\$ 839.259.917	\$ 881.936.216	\$ 936.823.330	\$ 995.327.362	\$ 1.012.749.368

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

EBIT	\$ 214.791.693,2	\$ 366.791.298,6	\$ 528.851.969,7	\$ 679.063.206,6	\$ 821.615.489,1
Impuestos	\$ 75.177.093,2	\$ 128.376.554,5	\$ 181.066.189,8	\$ 237.693.672,3	\$ 287.565.421,2
NOPLAT	\$ 139.614.599,9	\$ 238.414.744,1	\$ 347.785.780,3	\$ 441.410.584,3	\$ 534.050.067,9
Inversión Neta	\$ -43.670.368,2	\$ -54.093.015,1	\$ -48.304.022,0	\$ -27.422.015,8	\$ -4.607.200,1
Flujo de Caja Libre del período	\$ 95.944.231,7	\$ 134.321.729,0	\$ 199.481.758,3	\$ 413.988.568,5	\$ 529.442.867,8

Desarrollado por Magister Mauricio Rivas Bello,
Docente de Tiempo Completo Universidad EAN,
Coordinador Técnico de Emprendimiento Universidad EAN,
contacto: dmurphy@ean.edu.co

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

15,00%

VOLVER AL MENU

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
	-539.259.917,00	598.944.201,60	1.034.321.929,99	1.294.449.758,27	1.413.988.568,48	1.529.442.867,80

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = \$ 77.944.274,38

TASA INTERNA DE RETORNO = 17,98%

PERIODO DE RECUPERACIÓN: 4,58 AÑOS

PUNTO DE EQUILIBRIO

DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PUNTO DE SERVICIO
Alquiler campo de juego	\$ 50.804,00	50%	\$ 25.402,00	8.296,70 UNIDADES
Entrenamiento	\$ 80.437,00	27%	\$ 21.717,99	3.411,98 UNIDADES
Alquiler implementos	\$ 6.403,00	4%	\$ 247,47	483,86 UNIDADES
Cafetería	\$ 4.084,00	7%	\$ 284,13	870,98 UNIDADES
Tienda	\$ 15.227,00	12%	\$ 1.770,84	1.455,78 UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO			\$ 49.786,75	

PUNTO DE EQUILIBRIO ± COSTOS Y GROS PUNTO MCPP = 12.519,29 UNIDADES

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA) = \$ 796.506.263,26

VOLVER AL MENU

Desarrollado por Magister Mauricio Rivas Bello,
Docente de Tiempo Completo Universidad EAN,
Coordinador Técnico de Emprendimiento Universidad EAN,
contacto: dmurphy@ean.edu.co

Fuente: Tomado referencia plantilla Universidad EAN