

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLAN DE NEGOCIO
CONSTRUCCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN CLUB DEPORTIVO EN LA
MESA CUNDINAMARCA

Presentado por: Camilo Ricardo Herrera Moreno Cód.: 200813102

Asesor: Economista Luis Guillermo Córdoba



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES
Bogotá, Octubre 10 de 2010

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por la comprensión, el apoyo y sobretodo el amor que me dan cada día, a mis padres afirmar este proyecto de vida y a DIOS por su guía y luz de todos los días. También al asesor y a todas las personas que ayudaron en la ejecución y finalización de este proyecto.

Tabla de Contenido

1	INTRODUCCIÓN	10
1.1	Planteamiento del problema.....	10
1.1.1	Antecedentes.....	10
1.1.2	Pregunta Generadora de la investigación.....	12
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Principal	13
1.2.2	Específicos.....	13
2	Metodología.....	14
2.1	Método de investigación de mercados desarrollado.....	14
2.1.1	Método para la escogencia de la idea para el Plan de Negocio.....	14
2.1.2	Análisis Cuantitativo.....	15
2.2	Población Objetivo y cálculo del tamaño de la muestra.....	17
2.2.1	Investigación de Mercados	17
2.3	Estructura del Instrumento de recolección de información (Encuesta).....	19
2.3.1	Diseño de la encuesta	20
2.4	Principales Hallazgos.....	20
2.4.1	Otro mercado potencial	26
3	ANÁLISIS AMPLIADO DE MERCADO.....	28
3.1	Análisis del Macro entorno.....	28
3.1.1	Análisis del sector – entorno.....	28
3.1.2	Situación económica del municipio de La Mesa (Cundinamarca).....	32
3.1.3	Matriz de ponderación de oportunidad y amenazas.....	38
3.2	Análisis del Micro entorno	40
3.2.1	CIIU (Código industrial internacional uniforme)	40
3.3	Objetivos del plan de negocio	40
3.3.1	Cuantitativos.....	40
3.3.2	Cualitativos	41
3.4	Estrategia de mercado.....	41
3.4.1	Estrategia de producto.....	42
3.4.2	Estrategias de Precio.....	43
3.4.3	Estrategias promocionales.....	45
3.4.4	Plan de Mercadeo	47
3.4.5	Estrategias de Océanos Azules	50

3.4.6	Estrategia de calidad de servicio	52
4	ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO	54
4.1	PLAN DE VENTAS.....	54
4.2	OPERACIÓN.....	56
4.2.1	Ficha técnica del Servicio.....	57
4.2.2	Estado de Desarrollo del proyecto.....	59
4.2.3	Descripción del Proceso.....	60
4.2.4	Necesidades y Requerimientos.....	62
4.2.5	Plan de servicio.....	65
4.3	PLAN DE COMPRAS	65
4.3.1	Proveedores	65
4.4	COSTOS DE SERVICIO	66
4.4.1	Proyección de Compras	66
4.5	INFRAESTRUCTURA.....	68
4.5.1	Descripción de Infraestructura.....	68
4.5.2	Localización del club deportivo.	69
5	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	70
5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	70
5.1.1	Estructura Organizacional.....	70
5.2	Estrategia Organizacional	72
5.2.1	Organismos de Apoyo	72
5.3	ANÁLISIS LEGAL Y JURÍDICO	73
5.3.1	Constitución de Empresa y Aspectos legales.....	73
5.4	GASTOS ADMINISTRATIVOS	75
5.4.1	Gastos de personal	75
5.4.2	Gastos pre operativos.....	75
6	ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO	76
6.1	RECURSOS FINANCIEROS.....	76
6.1.1	Prestamos.....	76
6.1.2	Aportes de Emprendedores.....	76
6.1.3	Ingresos por Ventas	76
6.2	EGRESOS.....	77
6.2.1	Costos Variables.....	77
6.2.2	Gastos Fijos.....	78

6.3	CAPITAL DE TRABAJO	78
6.3.1	Capital de trabajo.....	78
6.4	ESTADOS FINANCIEROS	78
6.4.1	Balance General	78
6.4.2	Estado de resultados	80
6.4.3	Flujo de Caja	81
6.4.5	Costo de Capital Ponderado.....	83
6.4.6	Cálculo de VPN.....	84
6.4.7	Cálculo TIR.....	85
6.4.8	Indicadores Financieros	85
7	RESUMEN	87
7.1	CONCEPTO DEL NEGOCIO	87
7.1.1	Objetivos del negocio.....	87
7.1.2	Actividad Económica.....	87
7.1.3	Función Social.....	87
7.1.4	Necesidad a satisfacer	88
7.1.5	Análisis DOFA.....	88
7.2	MERCADO POTENCIAL.....	90
7.2.1	Mercado Municipal.	90
7.2.2	Mercado Regional.	90
7.3	VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR.....	90
7.3.1	Ventajas Competitivas	90
7.3.2	Propuesta de Valor.....	91
7.4	RESUMEN DE INVERSIONES REQUERIDAS	91
7.4.1	Resumen de las inversiones requeridas.....	91
7.5	PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	91
7.6	CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD.....	92
	CONCLUSIONES.....	93
	RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLIOGRAFÍA.....	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	11
Tabla 2 Costeo preliminar para el punto de equilibrio.....	16
Tabla 3	18
Tabla 4 Tabla datos para cálculo del tamaño de la muestra.....	19
Tabla 5	29
Tabla 6	30
Tabla 7	30
Tabla 8 Producto Interno Bruto de La Mesa	34
Tabla 9 Establecimientos productivos en La Mesa.....	35
Tabla 10 Tipo y cantidad de equipamiento existente en el municipio de La Mesa.....	37
Tabla 11 Matriz de factores económicos para el negocio de la cancha.....	39
Tabla 12 Matriz de factores políticos para el negocio de la cancha.	39
Tabla 13 Matriz de factores culturales y demográficos para el negocio de la cancha. .	40
Tabla 14 Precios de canchas de futbol 5 en Bogotá, por zonas.	44
Tabla 15 Costos de las actividades del lanzamiento.....	46
Tabla 16 Desarrollo de lanzamiento.....	47
Tabla 17 Desarrollo promocional por usuario frecuente.	47
Tabla 18 Desarrollo promocional por ocupación.....	48
Tabla 19 Desarrollo de la promoción de escuelas de formación.....	48
Tabla 20 Actividad de eventos	49
Tabla 21 Promoción por medios y prensa.....	49
Tabla 22 Matriz CREI.	51
Tabla 23 Tarifas de la cancha	54
Tabla 24 Plan de ventas Primer semestre	55
Tabla 25 Plan de ventas Segundo semestre	55
Tabla 26 Plan de ventas a 2.016	56
Tabla 27 Especificaciones de construcción	58
Tabla 28 Especificaciones de desempeño.....	58
Tabla 29 Lista de Actividades.....	59
Tabla 30 Tiempo de ciclo de un servicio	61
Tabla 31 Presupuesto operativo.	64
Tabla 32 Plan de servicio en la vida del proyecto.....	65
Tabla 33 Proveedores de insumos y activos.	66
Tabla 34 Costos anuales de operación	66
Tabla 35 Proyección de compras.	67
Tabla 36 Descripción de infraestructura.	68
Tabla 37 Descripción de Junta directiva.....	70
Tabla 38 Relación de cargos y número por cargos.	71
Tabla 39 Carga prestacional.....	74
Tabla 40 Gastos de personal.....	75
Tabla 41 Gastos pre operativos	75
Tabla 42 Aporte de Emprendedores.	76
Tabla 43 Proyección de Ingresos por Ventas a 5 años.....	77
Tabla 44 Costos Variables.....	77

Tabla 45 Productos alternos al servicio	77
Tabla 46 Gastos fijos	78
Tabla 47 Balance General	79
Tabla 48 Estados de Resultados	80
Tabla 49 Flujo de caja.	81
Tabla 50 Flujo de Caja Libre.....	82
Tabla 51 Proyección de Indicadores Financieros	86
Tabla 52 Matriz DOFA	89
Tabla 53 Criterios de decisión.....	92
Tabla 54 Tabla de rendimiento de la inversión capital propio de inversión	92

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	21
Ilustración 2	22
Ilustración 3	22
Ilustración 4	23
Ilustración 5	24
Ilustración 6	24
Ilustración 7	25
Ilustración 8 Población del municipio de La Mesa (Cundinamarca).....	31
Ilustración 9 Estructura población por género del municipio de La Mesa (Cundinamarca)	32
Ilustración 10 Composición comercial en el municipio de La Mesa (Cundinamarca) ...	33
Ilustración 11 Porcentaje de cobertura de servicios públicos en La Mesa (Cundinamarca)	36
Ilustración 12 Ingresos Fondos Especiales.....	38
Ilustración 13 Esquema del logo del club deportivo.....	43
Ilustración 14 Lienzo estratégico del servicio de la cancha vs otras.....	51
Ilustración 15 Diagrama de Gantt del proyecto	60
Ilustración 16 Diagrama de la cancha.....	62
Ilustración 17 Organigrama de club deportivo	70

TABLA DE ANEXOS

Anexos 1 Dimensiones utilizadas en el modelo de brechas.	97
Anexos 2 PASOS PARA REGISTRAR UNA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA.	102
Anexos 3 AMORTIZACIÓN PRESTAMO.....	103

1 INTRODUCCIÓN

El fútbol en Latinoamérica y en Colombia es una pasión fundamentada por las ganas de triunfar y salir adelante de cada habitante de esta nación y por una generación de fabulosos jugadores nacionales e internacionales que cada día se pueden seguir más de cerca con la tecnología de la comunicación.

Este plan de negocio nace y se desarrolla de esa pasión, y consiste en la construcción de un complejo deportivo donde se va a jugar fútbol. Pero lo más importante es que la pasión se quiere contagiar a la juventud del municipio de La Mesa (Cundinamarca), desarrollando escuela y espacios deportivos para practicar el deporte. La cancha como tal es el instrumento facilitador para cambiar a muchos jóvenes de La Mesa y facilitar esperanzas y diversión a otros habitantes.

Con el desarrollo de este plan de negocio se están sumando la unión y el esfuerzo de la familia con el anhelo de todos de construir país.

El modelo de negocio a continuación presentado quiere presentar del fútbol no el deporte en sí, sino lo que se puede alcanzar a través de un balón o un juego, la unión y la fraternización.

Con el plan de negocio se quiere desarrollar un modelo de negocio único en su función y operación, que sea repetible y capaz de generar valor en otros municipios y ciudades de Colombia, no se quiere la construcción de una cancha en sí.

En las siguientes páginas se desarrollara la idea de negocio que se volvió en el plan de ventas¹.

1.1 Planteamiento del problema.

1.1.1 Antecedentes.

Esta idea de negocio está fundamentada para satisfacer la necesidad de crear un espacio cultural y deportivo para el desarrollo de actividades que fortalezcan en la juventud del municipio cundinamarqués de La Mesa, el espíritu por el deporte y además sea una herramienta de progreso en la juventud y para el municipio.

¹ Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron como herramientas del método Fracica y el método de fondoemprender.

Al no existir un espacio para el esparcimiento en La Mesa, se pierden oportunidades de lograr la sana ocupación de la juventud del municipio o no se logra un espacio de diversión para los adultos que buscan una actividad deportiva que les llame la atención al mismo tiempo llene sus expectativas de salud.

La oportunidad de negocio propuesta que se tomó como opción de desarrollo del plan de negocio se inició como la solución a un problema inicial² y que se consolidó al darse un aseguramiento de uno de los atributos de valoración de la empresa (la inversión inicial). Con esto se cumple la expectativa cualitativa y abre una gran oportunidad del negocio.

Tabla 1

Problema	Solución
NO existe en el municipio de La Mesa (Cund.) un sitio para el desarrollo de actividades deportivas y culturales con características de club. Con el crecimiento demográfico del mismo. Y su cercanía turística a Bogotá.	Construcción y operación de canchas de futbol sintéticas teniendo un nuevo sistema de servicio como club, donde se tribute el deporte y llame aficionados locales y turísticos. Y llevar el concepto a otros municipios cuyo mercado lo permita.

El desarrollo de un proyecto de estas dimensiones alternaría un excelente espacio para el fomento de actividades deportivas y culturales en el municipio, como también un óptimo punto turístico del municipio para la promoción de actividades.

El crecimiento de más del 13%³ de las canchas sintéticas del país en las ciudades capitales siendo uno de los negocios comerciales de mayor crecimiento en 2.008. Este tipo de canchas recogen la necesidad de los deportistas con poco tiempo y que buscan hacer deporte y compartir un excelente espacio con los amigos o compañeros de trabajo.

Un punto importante para esta idea de negocio es la población joven que vive en el municipio de manera permanente⁴ y la flotante que se desplaza al municipio cada fin de semana como consecuencia del turismo creciente del mismo. Estos dos nichos de mercado son la población objetivo, que según el Alcalde de La Mesa, Sr. Gustavo Moreno; son, para quienes los planes de desarrollo oficial tienen presupuesto y son de principal interés para el mandatario municipal.

² Valorado con la metodología Fracica.

³ Villalba, Ana Maritza. Negocios: Artículo Virtual. En: ELESPECTADOR.COM, 28, junio, 2008. <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-fiebre-de-futbol-sintetico?page=0,1>

⁴ Cerca de 13.000 habitantes, según censo DANE 2005.

En la actualidad los espacios deportivos en el municipio son los administrados por el gobierno local, pero no son suficientes para la demanda de la población joven interesada en usarla. Cuando no se encuentra los espacios deportivos suficientes, solo queda utilizar el tiempo en diversiones ociosas que evitan el desarrollo sano y potencial de la juventud colombiana.

La construcción de una cancha de futbol profesional, necesita unas condiciones de área muy extensa, condiciones de cimentación de la tierra y mantenimiento costoso. Una cancha como la propuesta en la idea de negocio, es de fácil construcción, no exige condiciones especiales de cimentación, ya que se pueden adaptar en lotes pequeños, bodegas o espacios ya construidos, solo en su gran mayoría teniendo que adecuar la nivelación del terreno. Como también los materiales sintéticos de la cancha no necesitan del mantenimiento costoso de una cancha en césped natural. El desgaste natural del material sintético se puede proyectar para su cambio en la depreciación.

Con el apoyo de la administración municipal y de la sociedad civil de la mesa, este club deportivo⁵ se convertirá sin duda alguna en el punto de reunión para la juventud y las familias mesunas, así como un lugar que desarrollará los futuros grandes deportistas del municipio. La idea de negocio será tan competitiva que la ocupación de la misma será completa casi las 24 horas, además que la repetitividad de la ejecución del modelo permitirá que seguramente se pueda desarrollar en otros municipio con la mismo deseo de impulsar el deporte y el sano esparcimiento en su juventud.

La juventud sanamente desarrollada serán los futuros líderes del municipio y del país.

1.1.2 Pregunta Generadora de la investigación.

¿Qué elementos debe considerar un empresario para organizar el desarrollo de un club para la práctica del futbol en la población de La Mesa (Cundinamarca), de tal manera que logre una competitividad sostenible en el mercado?

⁵ Se habla en este trabajo como club deportivo al conjunto de cancha, y espacios alternos. Además el concepto de servicio diseñado esta dimensionado al contacto del cliente como si fuera club.

1.2 Objetivos.

1.2.1 Principal

Diseñar un plan de negocios para la organización de la idea, construcción y puesta en marcha de un club deportivo de fútbol en La Mesa (Cundinamarca).

1.2.2 Específicos.

- a. Realizar un análisis ampliado de mercado que permita sustentar la operatividad del negocio y su sostenibilidad en el tiempo.
- b. Hacer un análisis técnico-operativo de la idea de negocio para sustentar el que el servicio prestado este enfocado con la misión del negocio.
- c. Desarrollar el análisis administrativo para establecer la organización, la descripción de cargos, los perfiles de las personas, la contratación, etc.
- d. Establecer el análisis Jurídico y legal, para saber cuál es la forma jurídica de la sociedad, cuales son los principales socios y perfiles, responsabilidades, Organismos de control, POT y licencias.
- e. Determinar el análisis Financieros y Económicos que permita establecer el retorno a la inversión, punto de equilibrio y demás indicadores que permitan a los socios inversionistas conocer la rentabilidad de la idea de negocio.

2 Metodología

2.1 Método de investigación de mercados desarrollado

Población Objetivo

En este plan de negocio se estableció como población objetivo el Municipio de La Mesa, donde aplicó una encuesta para establecer el desarrollo del plan de ventas y las estrategias de mercadeo exitosas, para que el negocio planteado tenga el éxito en el tiempo y que sea repetible en otros espacios. Además el negocio también tiene su vigencia en la responsabilidad social y comunitario que cada vez más las empresas deben adquirir.

A continuación se desarrolla la metodología utilizada para la selección de la idea de negocio.

2.1.1 Método para la escogencia de la idea para el Plan de Negocio.

En el primer ejercicio aplicado, la idea de negocio había quedado de quinto lugar en la ponderación de resultados, de esta manera no le había aplicado la comparación de viabilidad (análisis cuantitativo) a esta idea de negocio.

Las expectativas de inversión eran más lejanas y ahora lo que se generó fue un acercamiento a una propuesta y el desarrollo de la idea de negocio que se define con las siguientes características:

En la matriz de análisis, la idea quedó de la siguiente manera caracterizada y calificada.

Club deportivo de La Mesa	Construcción y operación de canchas de futbol sintéticas teniendo un nuevo sistema de servicio como club, donde se tribute el deporte y llámé aficionados locales y turísticos. Y llevar el concepto a otros municipios cuyo mercado lo permita.
---------------------------	--

Calificación sin estimar la inversión inicial requerida.

3.	3	2	2	2	3	2	2	2	18	2,25
----	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------

Calificación con la estimación de la inversión inicial.

3.	3	2	2	2	3	2	3	2	19	2,38
----	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------

La expectativa de tener la inversión económica inicial genera mayores opciones de realización y ejecución del negocio del Club deportivo de La Mesa. Con lo anterior, sumándole la experiencia y la oportunidad del manejo del negocio, hizo que la expectativa familiar del negocio sea primordial.

A continuación se presenta la evaluación cuantitativa de la nueva idea de negocio seleccionada.

2.1.2 Análisis Cuantitativo

Idea del negocio: Alquiler por horas de canchas sintéticas de fútbol (producto central).

Precio de alquiler promedio al público: \$ 50.000 pesos (Un promedio estimado entre las horas pico y las horas valle de alquiler teóricas).

Costos de servicio por hora: \$50.000 (para una hora de alquiler promedio entre las hora pico y las horas valle).

Inversión del negocio para operar:

Obra civil, construcción y adecuaciones físicas de la cancha: \$100.000.000

Tres meses de salario empleado \$ 1.500.000

Dos meses de inversión de abarrotes y productos alimenticios \$ 1.000.000

Compra de balones (4): \$240.000

Compra de petos (180): \$900.000

Compra de malla (2): \$300.000

Costos fijos del negocio al mes:

Cuota de retorno al Inversionista: \$ 3.000.000

Servicio de Luz: \$ 100.000

Servicio de Agua: \$ 80.000

Otros servicios: \$50.000

Salarios Operativos: \$700.000

Otros Salarios: \$1.500.000

Amortizaciones: \$ 200.000

Abarrotes mes: \$500.000

Tabla 2 Costeo preliminar para el punto de equilibrio.

	Unitario	Mes
Unidades de servicio/h	1	125
PV	\$ 50.000,00	\$ 6.250.000,00
Costos directos		
Balones	\$ 80,00	\$ 9.520,00
Petos	\$ 300,00	\$ 35.700,00
Malla	\$ 300,00	\$ 35.700,00
CF	\$ 680,00	\$ 80.920,00
M contribución	\$ 49.320,00	\$ 6.169.080,00
Costos fijos Mensuales		
Cuota préstamo		\$ 3.000.000,00
Luz		\$ 100.000,00
Agua		\$ 80.000,00
Otro servicio		\$ 50.000,00
Salarios Operativo		\$ 700.000,00
Salarios Admón.		\$ 1.500.000,00
Amortizaciones		\$ 200.000,00
Abarrotes mes		\$ 500.000,00
Costo fijos		\$ 6.130.000,00
Margen Neto		\$ 39.080,00

La inversión inicial está asegurada con un capital semilla de un familiar inversionista que creyó en la idea de negocio, y por esto recibe un porcentaje por el riesgo de la inversión más la ganancia de rentabilidad del negocio cerca del 12% anual.

2.2 Población Objetivo y cálculo del tamaño de la muestra

2.2.1 Investigación de Mercados

El plan de negocio requirió el estudio de mercado para definir las características preferenciales del negocio, establecer las necesidades del cliente en los campos deportivos y el tipo de funcionamiento de la cancha de fútbol. Además de estudiar los segmentos de la población masculina entre 12 a 60 años y de la población femenina de 15 a 35 años con la posibilidad de jugar fútbol en las condiciones planteadas. También se quiso conocer la intención de uso de organizaciones privadas y públicas para apoyar este tipo de proyectos. El alcance geográfico del trabajo se circunscribe a la población de La Mesa Cundinamarca.

Para recolectar los datos necesarios para el análisis del mercado se realizaron encuestas directas a los diferentes segmentos definidos, esta metodología permitió de manera directa, económica y rápida obtener la información deseada del mercado. La tabulación de los datos y las respuestas de los datos son claras y poco difíciles de concluir.

Estudio de la población con probabilidad de jugar fútbol

Conocer de primera mano la intención de uso de la población sobre el plan de negocio, además de las características que preferirían del servicio, son las pautas básicas que se buscó identificar en el estudio. La población que se definió como grupo objetivo comprende los dos géneros, el masculino entre 12 a 60 años de edad y el femenino entre 15 a 30 años, también a los turistas se les realizó el estudio respectivo. Estas edades son las que mayor probabilidad tienen de poder practicar deporte según lo comenta el periódico EL ESPECTADOR en su separata de negocios⁶, refiriéndose al creciente uso de canchas sintéticas. Además son las edades donde se tiene condiciones físicas aptas y posibilidad económica para tener uso del servicio proyectado por el plan de negocio.

⁶ Villalba, Ana Maritza. Negocios: Artículo Virtual. En: ELESPECTADOR.COM, 28, junio, 2008.
<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-fiebre-de-futbol-sintetico?page=0,1>

Para diseñar la encuesta se tuvo en cuenta las características esenciales para determinar si el servicio tiene sentido para el segmento escogido y acoge en gran medida las expectativas necesarias para la viabilidad del negocio.

Universo y muestra

Según la población registrada en el 2008 por la Alcaldía Municipal, se tomó como universo de la población objetivo la siguiente cantidad de encuestados. El último dato de la población total del Municipio es de 28.292 habitantes, donde el 49,5% es de género femenino y 50,5% de género masculino.

Según la siguiente tabla se aplicó el método de muestreo para calcular el tamaño de la muestra y así aplicar la encuesta estructurada.

Tabla 3

	Población total	
	28.292	
	Hombre	Mujeres
Edades	14.005	14.287
0 - 4	1.188	1.132
5 - 9	1.415	1.386
10 - 14	1.669	1.443
15 - 19	1.103	1.047
20 - 24	962	877
25 - 29	707	792
30 - 34	679	877
35 - 39	651	849
40 - 44	934	962
45 - 49	707	764
50 - 54	679	622
55 - 59	651	594
60 - 64	594	651
65 - 69	594	566
70 - 74	566	622
75 - 79	594	622
80 - 84	283	424
85 +	28	57

En los recuadros resaltados se destacan la población objetivo que son alrededor de 12.335 habitantes que pueden ser usuario directos de la cancha de fútbol.

De este total de habitantes se calculó el tamaño de la muestra empleando el método de muestreo aleatorio simple con población finita.

$$n = Z^2 \frac{N \times p \times q}{i^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de total de la población, número de la población objetivo.

Z: Valor correspondiente a la distribución de Gauss. Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido. 1,96 para $\alpha = 0,05$ y 2,58 para $\alpha = 0,01$. Nivel de confianza del 95% escogido para un $Z = 1.96$

p: Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable ($p=0,5$), que hace mayor el tamaño de la muestra. Se toma la opción del 50%

q: $1-p$ (Si $p=30\%$; $q=70\%$) Por $p = 50\%$ $q = 50\%$.

i: Error que se prevé cometer. Por ejemplo, para un error del 10%, introduciremos en la fórmula el valor 0,1. Así, con un error del 10%, si el parámetro estimado resulta del 80%, tendríamos una seguridad del 95% (para $\alpha = 0,05$) de que el parámetro real se sitúa entre el 70% y el 90%. Vemos, por tanto, que la amplitud total del intervalo es el doble del error que introducimos en la fórmula. Para el caso se trabajará con 5% de error.

Tabla 4 Tabla datos para cálculo del tamaño de la muestra

Valor	Parametro
12.335	N
0,5	p
0,5	q
0,05	i
1,96	Z
373	n

Donde el número de encuestas a realizar fue de 373 encuestas, dirigidos a la población seleccionada.

2.3 Estructura del Instrumento de recolección de información (Encuesta)

2.3.1 Diseño de la encuesta

Ella se diseñó para ser aplicada a la población objetivo la cual se presenta a continuación.

Nombre: _____ Edad: _____

1) ¿En qué tipo de cancha preferiría practicar futbol?

Grama natural _____ Grama Sintética _____ Pavimento _____

2) ¿En qué momento del día preferiría jugar futbol?

Mañana _____ 6am – 11am Tarde _____ 12am – 6pm Noche _____ 7pm – en adelante

3) ¿Cuál es el número de personas que cree usted que facilitaría jugar un partido de futbol?

6 _____ 8 _____ 10 _____ 12 _____ 14 _____ 16 _____

4) Para su comodidad ¿En cuál de los siguientes lugares le gustaría jugar futbol en La Mesa?

A las afueras del casco urbano _____ En el camellón principal _____ Cerca al estadio _____ En un sitio rural _____

5) Para jugar futbol por gusto ¿Qué ambiente prefiere?

Familiar _____ Con público _____ Privado _____

6) Teniendo en cuenta las respuestas anteriores ¿Estaría dispuesto a pagar para jugar futbol?

Si _____ NO _____ Cuanto pagaría por persona _____ De \$5.000 a \$6.000 _____ De \$7.000 a \$8.000 _____ De \$9.000 a \$10.000 _____ Más de \$10.000 _____

7) ¿Con que periodicidad le gustaría jugar futbol?

Una vez por semana _____ De dos a cuatro veces por semana _____ Todos los días _____

2.4 Principales Hallazgos.

De las encuestas aplicadas, estas son las conclusiones.

Total encuestas realizadas = 373

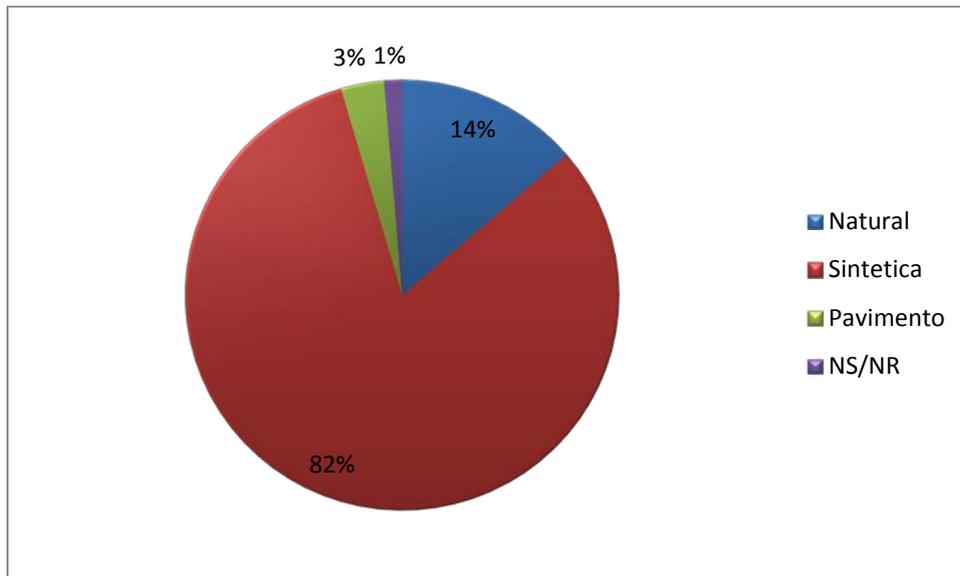
Edad de la población: Tuvo el comportamiento tal como se tenía previsto los rangos, masculino entre 12 a 60 años de edad y femenino entre 15 a 30 años.

Sexo de la población: Mixta.

Lugar: La Mesa (Cundinamarca)

Ilustración 1

1) A la pregunta ¿En qué tipo de cancha prefiere Jugar futbol?

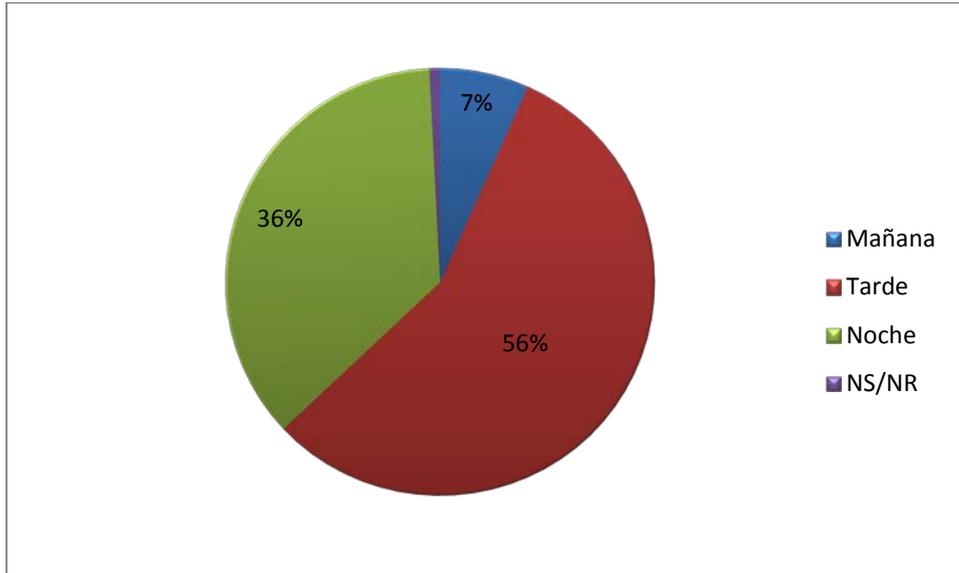


Fuente: Análisis del autor con base de la investigación de mercado realizada

En la respuesta a esta pregunta, el concepto de la cancha sintética tuvo una gran acogida debido a la novedad que llegaría a ser un negocio con esta tecnología.

Ilustración 2

2) ¿En qué momento del día prefiere jugar fútbol?

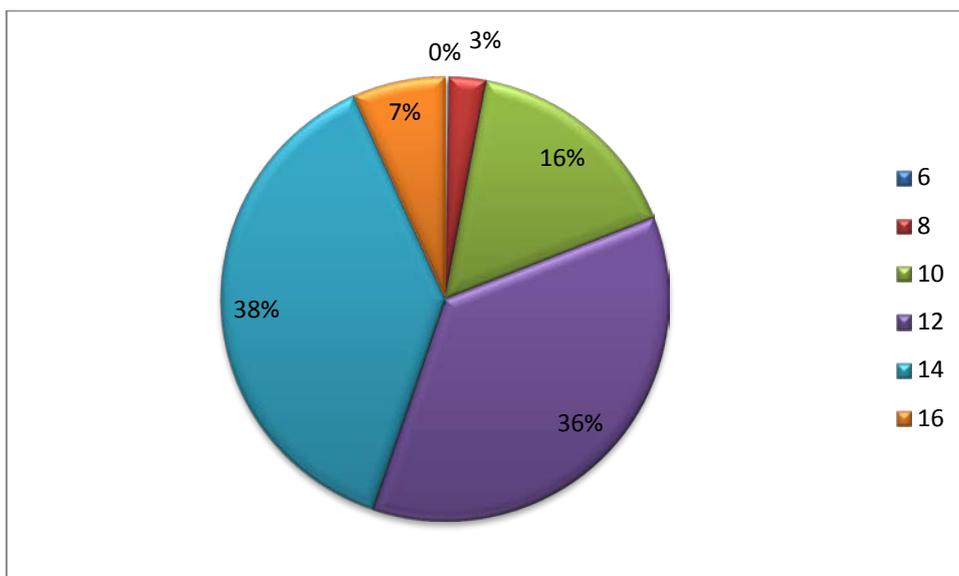


Fuente: Análisis del autor con base de la investigación de mercado realizada

La población objetivo demostró la preferencia por la jornada de la tarde, cubriendo este la franja horaria (12 a 6 pm) más frecuentada por estudiantes y trabajadores.

Ilustración 3

3) ¿Cuál es el número de personas que cree usted que facilitaría jugar un partido de fútbol?

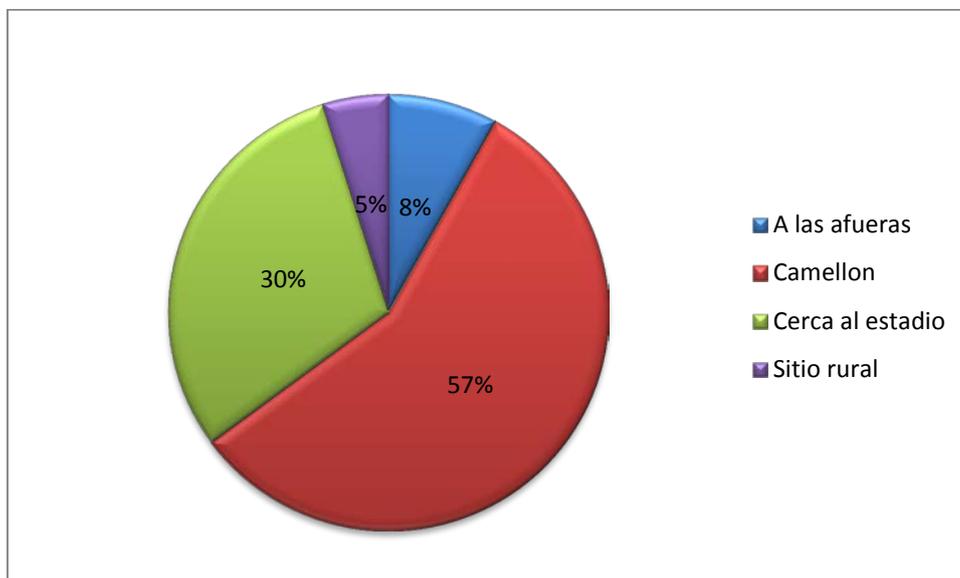


Fuente: Análisis del autor con base de la investigación de mercado realizada

A los pobladores del municipio les queda mucho más cómodo convocar a 12 o 14 amigos o compañeros que 22 jugadores que es lo que se necesita para un partido tradicional de futbol.

Ilustración 4

4) Para su comodidad ¿En cuál de los siguientes lugares le gustaría jugar futbol en La Mesa?

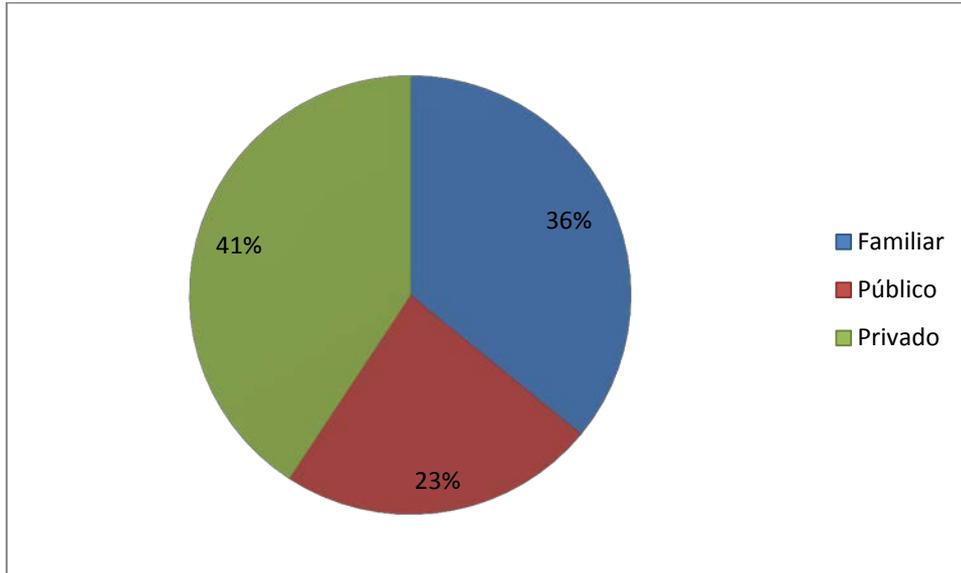


Fuente: Análisis del autor con base de la investigación de mercado realizada

Un punto importante de encuentro de los pobladores del municipio de La Mesa es el camellón principal, donde se da la mayor afluencia de habitantes por ser la zona principal del comercio.

Ilustración 5

5) Para jugar futbol por gusto ¿Qué ambiente prefiere?

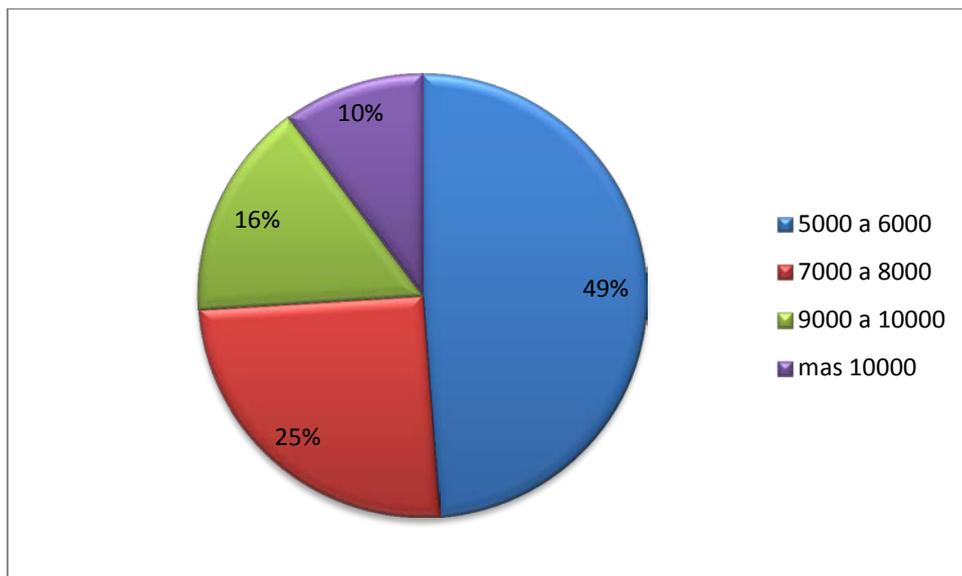


Fuente: Análisis del autor con base de la investigación de mercado realizada

Los espacios privados hacen relación con seguridad y confianza para los habitantes de este municipio. La segunda gran característica es que puedan compartir con sus seres queridos.

Ilustración 6

6) Teniendo en cuenta las respuestas anteriores ¿Estaría dispuesto a pagar para jugar futbol?

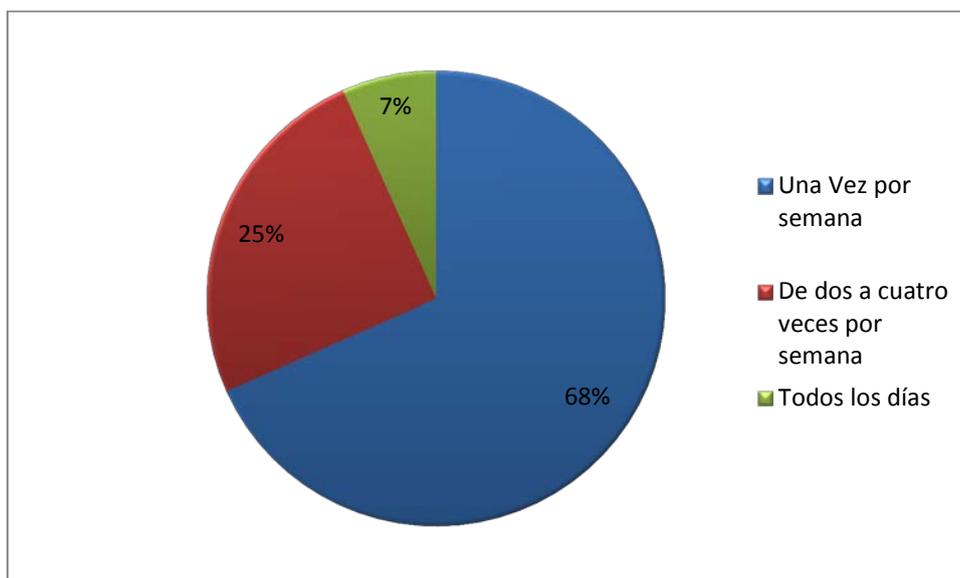


Fuente: Análisis del autor con base de la investigación de mercado realizada

En el desarrollo de la encuesta más del 95% de los encuestados respondieron positivamente a pagar por el servicio con las características mencionadas, casi el 50% seleccionaba la tarifa más baja por persona.

Ilustración 7

7) ¿Con que periodicidad le gustaría jugar fútbol?



Fuente: Análisis del autor con base de la investigación de mercado realizada

La frecuencia de preferencia de la población objetivo es por la disponibilidad de tiempo y recursos que pueden tener por semana.

Las conclusiones sobre el estudio de mercado realizado son de manera resumida las siguientes:

- Las personas demostraron su intención de pagar para jugar.
- Se concluye que los pobladores prefieren una cancha sintética para uso por qué es más duradera y el factor climático no es barrera para el uso. Además la novedad es algo que se convertirá en un valor agregado tangible para el usuario.
- Hay algo importante y es que el 36% de los encuestados mostraron preferencia de uso en la noche donde por disponibilidad de tiempo y ambiente de las personas quieren usar.

- Definitivamente la mañana no es la porción del día mas predilecta, más se convierte en el espacio para promocionar e incentivar más el uso para menores de edad.
- Más de 10 personas y menos de 16 es el número óptimo para este tipo de canchas, adicional es el número de personas que se puede reunir más fácil para jugar un rato de futbol.
- Dentro de los sitios para ubicación de la cancha, hay inclinación en el camellón debido a su conveniente ubicación en el centro de la población y la disponibilidad del transporte público. También por la facilidad del acceso.
- La condición del tipo de público que se quiere tener o la accesibilidad a la cancha, las personas prefieren asistir con la familia y en preferencia que sea privado, para tener el espacio confiable de esparcimiento, pero de igual forma una de las razones a parte de la diversión, “es el sentimiento de reconocimiento de las personas de sentirse el centro de atención en eventos donde existe niveles de competencia y retos”⁷.
- La posibilidad de asistir una vez por semana, es la opción que más se le acomoda a los pobladores debido a las diversas ocupaciones o por disponibilidad de dinero. Pero también hay consenso que la calidad de la cancha y su servicio es importante para que el regreso a jugar sea más consecutivo.
- La cifra que más le parece a los posibles usuarios es de \$5.000 a \$6.000 pesos por persona, aunque el dato es viable para el negocio, también tiene algo de desviación por la tendencia de las personas a decidir por servicios de los más bajos costos.
- Una conclusión positiva y que se debe tener en cuenta para el desarrollo del futuro del negocio, es que el mercado potencial sabiendo que el número de jugadores para jugar preferido son 14 y que hay la preferencia de alquilar la cancha una vez por semana; el mercado potencial son más de 881 horas de alquiler por semana.

2.4.1 Otro mercado potencial

En el municipio se contactó al alcalde de La Mesa y se le pregunto la posibilidad de desarrollar los torneos internos de la alcaldía y otro torneo con personas oficiales dentro del municipio en la cancha de futbol del plan de negocio, así como la intención de pago, y la frecuencia de uso, a lo que respondió que sí, que le encantaría poder incentivar el deporte desde su despacho y que le parecía muy viable el juego en las condiciones descritas para la cancha y que por la cantidad, edad y estado físico de sus empleados y

⁷ Kanter, Rosabeth Moss. CONFIANZA. EUA. Three Rivers Press. 2006.

empleados de las otras oficinas oficiales de municipio sería el espacio ideal de diversión. Fue consciente de la dificultades económica del país, pero se le discutió acerca de los planes y servicios prestados al precio y promociones al cual podía adquirir para usar la cancha y fue muy positiva la respuesta para la intención de uso.

Por otro lado aseguro que iba a comunicarles a sus pares de municipio cercanos la posibilidad de juegos intermunicipales entre oficinas y dirigentes.

3 ANÁLISIS AMPLIADO DE MERCADO

3.1 Análisis del Macro entorno

3.1.1 Análisis del sector – entorno.

Entorno Macroeconómico País

A pesar de la expectativa en la crisis mundial y su posible efecto en la economía colombiana, a Colombia le espera un año retador y lleno de oportunidades (debilidades) para construir un 2009. La dificultad presentada por la torpedeada posibilidad de firma del TLC y la dependencia de la coyuntura macroeconómica de Colombia con los mercados Internacionales, hacen muy susceptible los resultados del crecimiento económico de este año.

El crecimiento económico del 2008 estuvo cercano al 4,6%, donde los últimos 4 años existió un constante crecimiento, pero la CEPAL afirma que “el ciclo de bonanza económica llega a su fin” además afirmó que “la profundidad y duración de la crisis aún son inciertas y dependen de la efectividad que tengan las medidas de estímulo de la demanda y de la vuelta a la normalidad de los mercados de crédito de las economías desarrolladas”⁸.

Pero con un año como el 2008 en términos económicos donde el I.P.C tuvo un incremento del 7,47% y el P.I.B tuvo un crecimiento sostenido dentro del marco de los últimos cuatro años, el país va a mantener la posibilidad de inversión y dinamismo en los negocios, mucho más restringido a los capitales de riesgo y más enfocado a negocios tradicionales o de seguro retorno.

En la siguiente tabla se presentan los indicadores macroeconómicos.

1. Matriz de Evolución de las principales variables Macroeconómicas a nivel Nacional.

⁸ ARENAS, Luis Guillermo. Análisis del crecimiento global. En: Revista Semana. Bogotá. Febrero 2008.

Tabla 5

	1984	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009
P.I.B.								
\$ Miles de Millones	3.856	67.532	257.746	285.312	320.341	357.421	472.360	515.157
% CRTO. ANUAL	26.3	29.2	12.8	10.7	12.3	11.6	10.3	9.1
PIB/PER CÁPITA (us. \$)	1233.8	1784.2	5686.5	6197.1	6848.9	7521.4	8046.4	8890.5
POBLACION								
Millones hts.	30.794	36.863	42.368	42.889	43.405	43.926	44.450	
Desempleo urb. %			12.1	10.3	11.8	9.9	10.8	
INFLACION								
I.P.C. % Anual	5.35	50.10	153.7	161.2	168.4	177.9	191.6	
I.P.P. % Anual	6.74	54.07	154.2	157.4	166.7	168.3	183.4	

Fuente. Banco de la república, DANE, DNP.

Entorno Macroeconómico Región

La Mesa es un municipio de Cundinamarca, el catorceavo más grande en población de 116 municipios del departamento⁹. La Proyección de población según el DANE a 2008 estaba cercana a los 28.292 pobladores, los cuales estaban divididos en 15.218 en la cabecera municipal y el área rural de 13.074 habitantes. También se conoce que el 100% de la población realiza sus actividades comerciales y servicio en el casco municipal, por lo menos 2 veces por semana.

El Municipio presente una tasa de crecimiento un poco menor que la calculada para Cundinamarca, pero mayor que la tasa media a nivel nacional. Significa lo anterior que en el mediano y largo plazo la dinámica poblacional es positiva para el municipio, y puede esperarse que, dadas las dinámicas demográficas de Bogotá, en especial la tendencia a una segunda vivienda de tipo campestre, para descanso y retirados, el Municipio tenga un aporte migracional relativamente importante¹⁰ que aún no se expresa con claridad en las cifras poblacionales.

⁹ Plan de Desarrollo Municipal de la Mesa (Cund). 2008-2011 La Mesa con orden y liderazgo.

¹⁰ Plan de Organización Territorial de La Mesa (Cund) Visión 2.020 Municipio en desarrollo.

Tabla 6

Tabla 1					Tabla 2				
Proyecciones de Población por Área					Colombia. Tasa media anual de				
2005 – 2008. A junio 30					crecimiento exponencial (%), nacional y				
					departamental				
Área	2005	2006	2007	2008	Departamentos	2005-2010	Departamentos	2005-2010	
Cundinamarca	2.280.037	2.318.959	2.358.115	2.397.511	Nacional	1,18	Magdalena	0,88	
Cabecera	1.458.654	1.494.502	1.529.427	1.564.121	Antioquia	1,31	Meta	2,12	
Resto	821.383	824.457	828.688	833.390	Atlántico	1,32	Nariño	1,23	
La Mesa	27.165	27.501	27.894	28.292	Bogotá	1,48	N. de Santander	0,85	
Cabecera	14.192	14.523	14.874	15.218	Bolívar	1,05	Quindío	0,56	
Resto	12.973	12.978	13.020	13.074	Boyacá	0,20	Risaralda	0,61	
					Caldas	0,20	Santander	0,53	
					Caquetá	1,26	Sucre	0,98	
					Cauca	0,77	Tolima	0,32	
					Cesar	1,35	Valle del Cauca	1,04	
					Córdoba	1,50	Arauca	1,29	
					Cundinamarca	1,66	Casanare	1,95	
					Chocó	0,95	Putumayo	1,00	
					Huila	1,37	San Andrés	0,77	
					La Guajira	3,67	Amazonia	1,65	

Fuente. DANE

En la siguiente tabla se relacionan los principales indicadores poblacionales que impactan directamente el desarrollo demográfico, pero también el crecimiento económico y las estrategias políticas que el gobierno municipal toma según la proyección.

Tabla 7

Indicadores demográficos

Cundinamarca

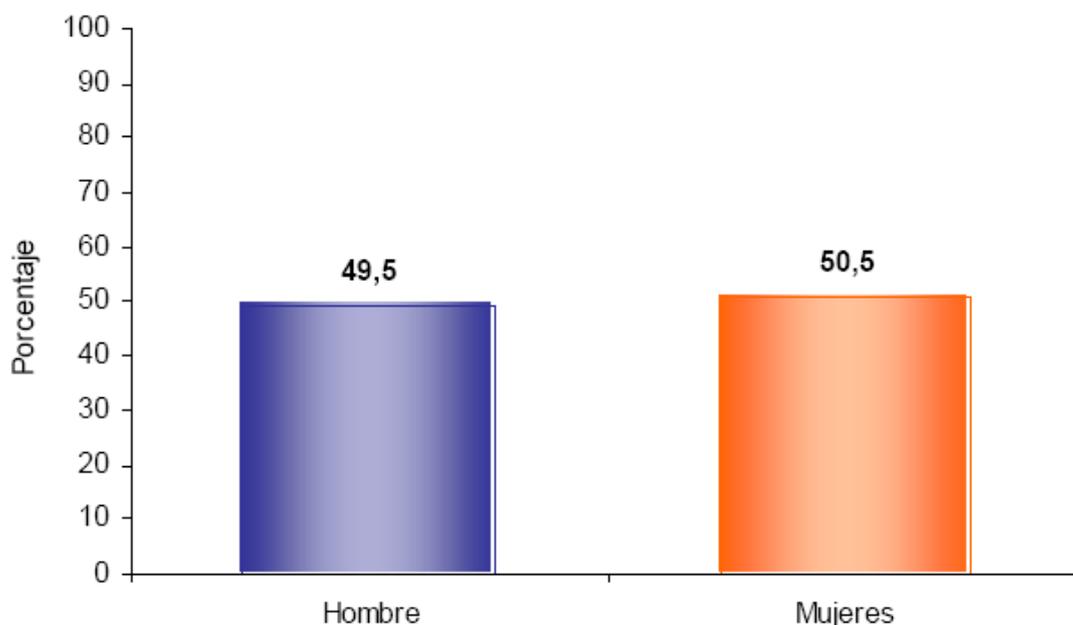
Indicador	%	Tasas medias anuales de crecimiento %	Período	% Exponencial
Tasa implícita de natalidad (por mil)	19,54			
	6,08			
Tasa implícita de mortalidad (por mil)	3,11			
	2,48		2005-2010	1,66
Tasa de migración neta (por mil)	25,20		2010-2015	1,58
Tasa de fecundidad (por mujer)	73,88		2015-2020	1,49
Tasa de mortalidad infantil (por mil)				
Esperanza de vida al nacer (años)				

Fuente: DANE

En los últimos 5 años en la población de La Mesa ha nacido un promedio de 410 niños por año donde se mantiene la proporción de sexo masculino a femenino relacionada en la siguiente gráfica de distribución poblacional por género, existe equilibrio en la composición de población por género.

Ilustración 8 Población del municipio de La Mesa (Cundinamarca)

Población por sexo

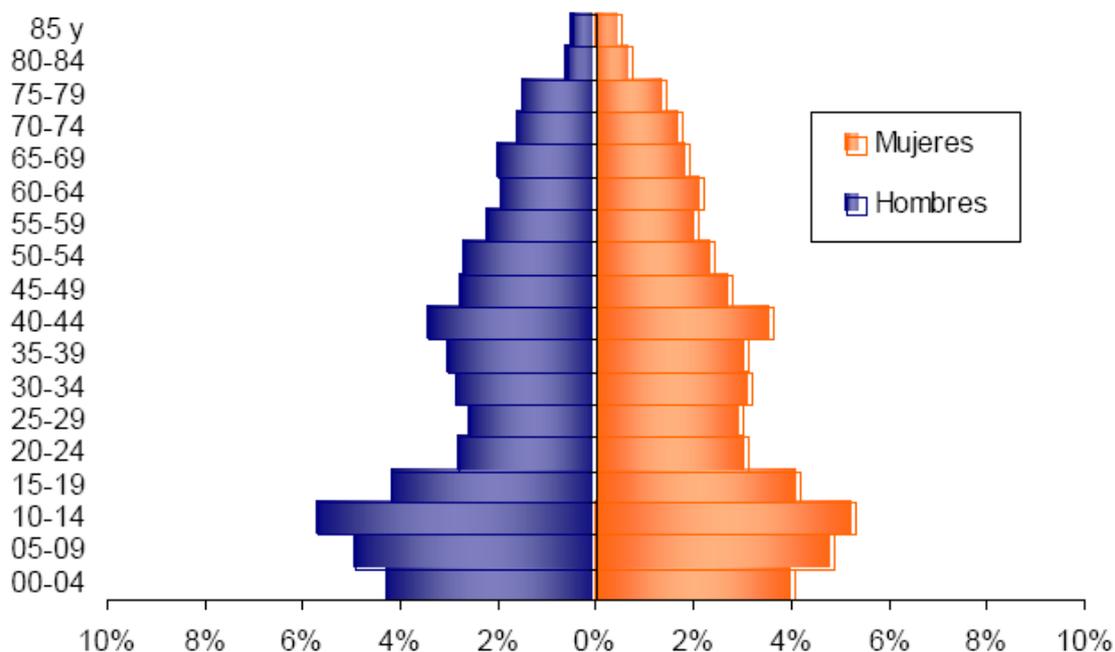


Fuente. DANE.

La composición por edades y por género revela una población mayormente joven donde alrededor del 25% de la población está entre 0 y 25 años. La edad media del municipio se encuentra cerca de los 35 años. En el siguiente gráfico se describe una porción constante en la gráfica entre los 25 y 55 años. Esto vislumbra una oportunidad en la generación de proyectos educativos y culturales para la porción joven de la población, una proyección de crecimiento demográfico por la cantidad de personas en la edad de casarse, pero también la realidad del movimiento del aparato productivo para la generación del valor económico al municipio. Además algo importante para el negocio es que cerca del 40% de la población de La Mesa estaría en la edad apta para practicar algún deporte o distracción.

Ilustración 9 Estructura población por género del municipio de La Mesa (Cundinamarca).

Estructura de la población por sexo y grupos de edad



Fuente. DANE

El 40,2% de las personas de 10 años y más de Cundinamarca registra estado civil soltero. El 25,3% vive en unión libre, el 23,5% es casado, el 5,5 % divorciado y el 5,5% viudo.

Además el plan dice que el 49,1% de la población son oriundos de otros municipios o países y el 42% de esa población llegó al municipio por razones familiares, el 28,6% por otra razón, el 16,2% por dificultad de conseguir trabajo y 6,9% motivos de salud.

3.1.2 Situación económica del municipio de La Mesa (Cundinamarca)

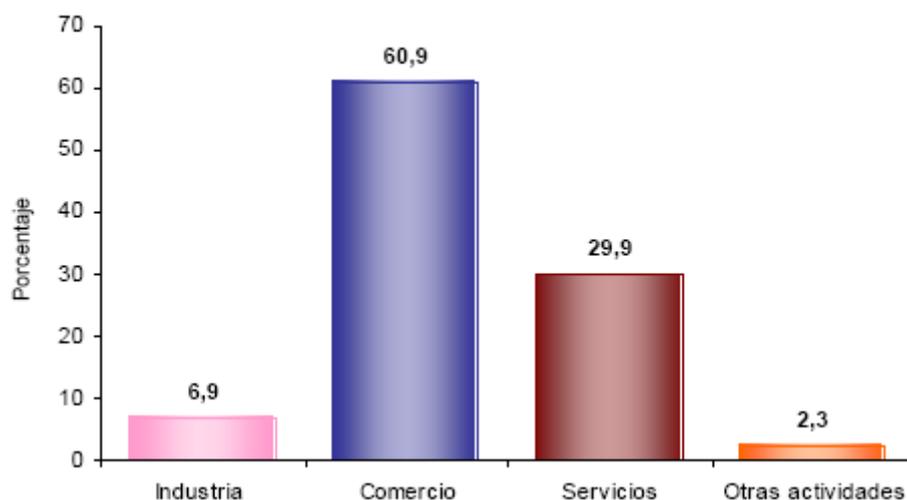
Desde la perspectiva económica el desarrollo y crecimiento del municipio depende principalmente del sector primario sigue siendo la base económica de la región. El municipio tiene una tendencia de crecimiento industrial importante, consecuencia sobretodo de la transformación de algunos productos agrícolas y que aporta mucho al PIB municipal.

El segundo sector productivo importante en el municipio es la actividad comercial por su tradición y ubicación geográfica se convierte en importante centro de negocios agrícolas del departamento y Bogotá. La tercera tendencia de explotación es el turismo, dado el clima, las condiciones ambientales, el paisaje y su cercanía a la capital de la nación se ha convertido en el foco de casas y residencias de descanso y esparcimiento, sobre todo para los visitantes de las clases medias y altas de las regiones.

La cantidad de establecimientos según la actividad económica de la región se encuentra expresada en el siguiente gráfico, donde el 60,9% de los establecimientos se dedican al comercio y el 29,9% al servicio.

Ilustración 10 Composición comercial en el municipio de La Mesa (Cundinamarca)

Establecimientos según actividad



Fuente. DANE

Las actividades comerciales tiene el 62,6% de la escalas de empleo de 0 a 10 empleados, Servicios tiene el 80% de la escala de empleo de 10 a 50 empleados. Esto quiere decir que el área de servicios emplea un gran más número de empleados, pero el comercio emplea con mayor frecuencia de 0 a 10 empleados.

De acuerdo con las estadísticas elaboradas por Planeación departamental, la producción de La Mesa representa el 1% del producto interno bruto del departamento y llegó en 2005 a un total de 145.506 millones de pesos, con una tasa anual de crecimiento de 10,85%, superior al del departamento, que fue de 8.81, ambos números muestran una economía muy dinámica y con niveles muy altos de crecimiento.

Tabla 8 Producto Interno Bruto de La Mesa

Producto Interno Bruto de La Mesa

Cifras expresadas en millones de pesos.

Municipio	2002	2005	Tasa Anual de Crecimiento
PIB Mpal	105.090	145.506	10,85
PIB Dptal	11.507.373	14.990.566	8,81

Fuente: Planeación Deptal

De acuerdo a lo sucedido en 2009, se espera una producción cercana a los \$210.000 millones, suponiendo una tasa constante de crecimiento, lo cual representa cerca del 1,3% de la economía departamental.

Según el censo económico de Cundinamarca realizado en 1999, en el municipio existían un total de 662 establecimientos.

En el estudio realizado por Araque y Vega¹¹, se señala que el municipio es un centro regional de relevo¹², donde su actividad económica es autónoma del movimiento económico de la capital del país, aunque está estrechamente vinculada a ella.

En la información suministrada por la tesorería municipal del año 2009 el total de establecimientos comerciales habían llegado a 1.208. De esto se podría determinar un crecimiento en establecimiento de industria y comercios de 64 nuevos establecimientos anuales.

Aproximadamente el 83,2% de los establecimientos son de origen comercial, relativamente bajo comparado con otros municipios de similar población en Cundinamarca, que ocupan más del 90%.

Se aprecia en la tabla la importancia creciente de los servicios turísticos, en especial los de hotelería y gastronomía.

¹¹ Araque S, Alex Smith y Vega A, Julio Cesar, Observatorio de los precios del suelo en Cundinamarca, Universidad Externado de Colombia, 2007

¹² Municipio Relevo: Este rango se constituye por centro urbano cuyo nivel de influencia y servicios alcanzas a otros dentro de la misma área de radio de acción a menos de 50 Kilómetros.

Tabla 9 Establecimientos productivos en La Mesa

Tipo de Establecimiento	No. de Empresas	%
ESTABLECIMIENTO INDUSTRIALES	114	9,42%
Procesamiento de alimentos	43	3,55%
Procesamiento de textiles	13	1,07%
Fabricación de productos de madera y corcho	7	0,58%
Fabricación de papel y sus productos	1	0,08%
Actividades de edición, impresión y grabación	5	0,41%
Fabricación de metales comunes	8	0,66%
Fabricación de muebles	7	0,58%
Empresas dedicadas al procesamiento de carne	5	0,41%
Talleres de reparación de vehículos	25	2,07%
ESTABLECIMIENTO COMERCIALES	1.005	83,06%
Establecimientos comerciales	1.005	83,06%
ESTABLECIMIENTO DE SERVICIOS	91	7,52%
Bares	25	2,07%
Discotecas	1	0,08%
Residencias	2	0,17%
Galleras	1	0,08%
Billares	7	0,58%
Canchas de Tejo	6	0,50%
Hoteles	10	0,83%
Restaurantes	17	1,40%
Joyerías	3	0,25%
Colegios Privados	9	0,74%
IPS Pública	4	0,33%
IPS Privada	6	0,50%
TOTAL ESTABLECIMIENTOS PRODUCTIVOS	1.210	100,00%

Fuente: Cámara de comercio de La Mesa (Cundinamarca)

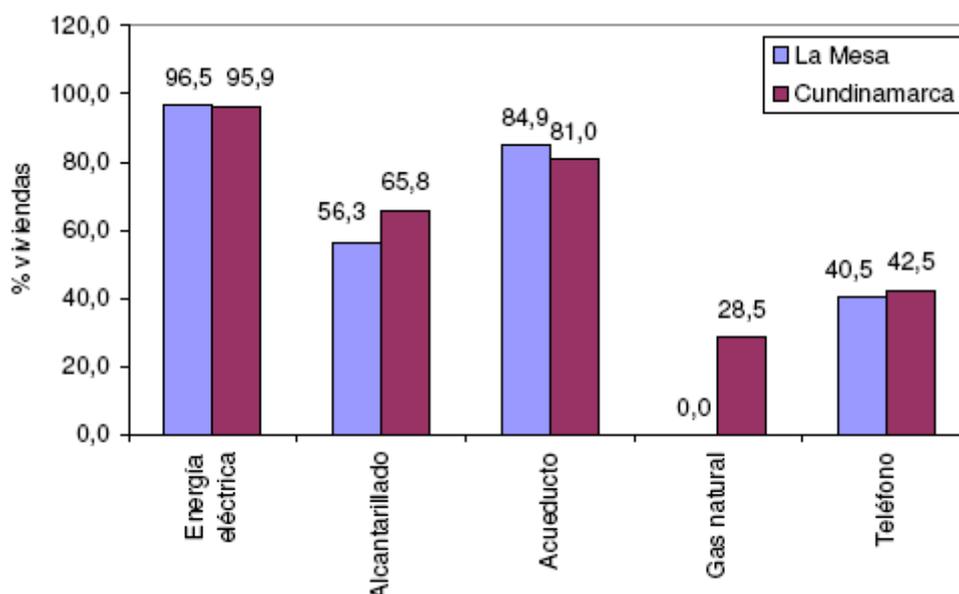
Información Estructural

En el área urbana la formación catastral identifica un total de 5.981 predios, con un promedio de 1,5 propietarios por predio y un tamaño promedio de 565,3 metros cuadrados por predio, de los cuales 98 metros cuadrados están construidos. El valor catastral promedio de los predios en la zona urbana es de 26,8 millones de pesos. Vale la pena anotar que, según el censo de 2005, en el municipio existen 6.791 viviendas. Es en su mayoría de un municipio de propietarios, donde pesa en gran medida los habitantes que se establecen por pensión y las personas que tienen su casa de campo o descanso.

Tal como se menciona en el Plan de Ordenamiento Territorial, dentro del contexto Regional, el municipio de la Mesa por ser cabecera de Provincia, se caracteriza por ofrecer a los municipios circunvecinos una serie de servicios Institucionales tales como el Registro, C.A.P, el Hospital Pedro León Álvarez,

de tercer nivel de prestación de servicios, el colegio nacionalizado Francisco Julián Olaya y otros de cubrimiento a nivel de primaria y secundaria como y el Colegio Americano en la cabecera municipal y en cada inspección se localiza un colegio con el mismo cubrimiento que los colegios oficiales del casco urbano, una Universidad presencial que es la INCCA, se localizan instituciones educativas como el SENA entre otros; de tipo Recreacional como el Coliseo Luís Carlos Galán Sarmiento, Estadio municipal, Centro Cultural, una excelente Biblioteca, la concha acústica y Plaza de toros. También se encuentran juzgados municipales, oficina de registro y oficina territorial de la CAR. Cuenta para esto con una aceptable infraestructura vial lo que concentra hacia el casco urbano a los habitantes del área rural y especialmente a los habitantes de las Inspecciones municipales, como también a los municipios circunvecinos.

Ilustración 11 Porcentaje de cobertura de servicios públicos en La Mesa (Cundinamarca)



Fuente: Censo 2005

En cuanto a los servicios públicos, el municipio posee el porcentaje más alto de cobertura comparado con los demás municipio del departamento, casi el 95%. El gas natural no tiene estructura para su servicio, el acueducto tiene un buen cubrimiento en la red, pero el agua es deficiente por los recursos naturales de donde se provee el agua.

Los demás servicios como el alcantarillado y recolección de basuras tienen una cobertura mayor al 50%, donde afecta mucho las zonas rurales que no tiene fácil el acceso al servicio. El teléfono también debe su cobertura por las zonas rurales y el creciente uso del servicio de celular.

Lo anterior genera fortalezas para la actividad turística y desarrollos en el fortalecimiento del municipio como cabecera municipal. En la actualidad existen proyectos eco turístico en marcha que han generado más flujo de turistas a la mesa y obras civiles en el municipio para recuperar áreas de espacio público y

a sitios históricos como la vía férrea y sus estaciones, iglesias y casas antiguas.

A continuación se relaciona el equipamiento existente en el municipio al año 2007, a través del cual se trata de atender las necesidades de educación, salud, recreación, deporte, entre otras.

Tabla 10 Tipo y cantidad de equipamiento existente en el municipio de La Mesa

Tipo y cantidad de Equipamiento Existente en el Municipio La Mesa

Tipo Equipamiento	Cantidad
Hospital de segundo Nivel	1
puestos de salud	3
IPS privadas	4
Instituciones educativa publicas y privadas	43
Aulas de clase	158
Bibliotecas publicas en el municipio	1
Piscinas	2
Kms de vías nacionales	20
Kms de vías departamentales	67
Barrios conectados a las redes viales vehiculares	14
Parques y zonas verdes municipales	6
Canchas polideportivas y multifuncionales y de futbol	40
Escenarios deportivos fortalecidos y dotados	16
Estadios	3
Coliseos	1
Teatros	1
Plaza de toros, plaza de ferias y fiestas	1

Fuente. Planeación Municipal.

En el Empleo del tiempo libre: Los jóvenes participan en las escuelas de formación los sábados y domingos; Los adultos en los campeonatos deportivos y el adulto mayor participa en los consejos de política social, de cultura, de turismo.

La frecuencia con que se realizan torneos deportivos y recreativos es cada mes. Se realiza un festival escolar, se organiza cada año en junio. En el 2007 participaron 1437 estudiantes y 15 docentes de 14 instituciones. Adicional se hacen los Juegos intercolegiados: Se organiza cada año en abril. En el 2007 participaron 2360 estudiantes y 9 docentes de 4 instituciones¹³.

En el plan de desarrollo municipal¹⁴ se encuentra la intención a generar escenarios deportivos como se expresa en el siguiente párrafo: “El municipio propende por que los mesunos tengamos posibilidades de competir en condiciones de igualdad frente a otras entidades territoriales para lo cual promoverá la formación integral de los deportistas de alta competencia y mejorará los escenarios deportivos necesarios donde estos puedan practicar y entrenarse eficientemente. Para ello se adelantarán los siguientes proyectos:

¹³ Resumen de gestión de la Alcaldía Municipal de La Mesa “La Mesa con orden y liderazgo”.

¹⁴ Plan de Desarrollo Municipal de la Mesa (Cund). 2008-2011 La Mesa con orden y liderazgo.

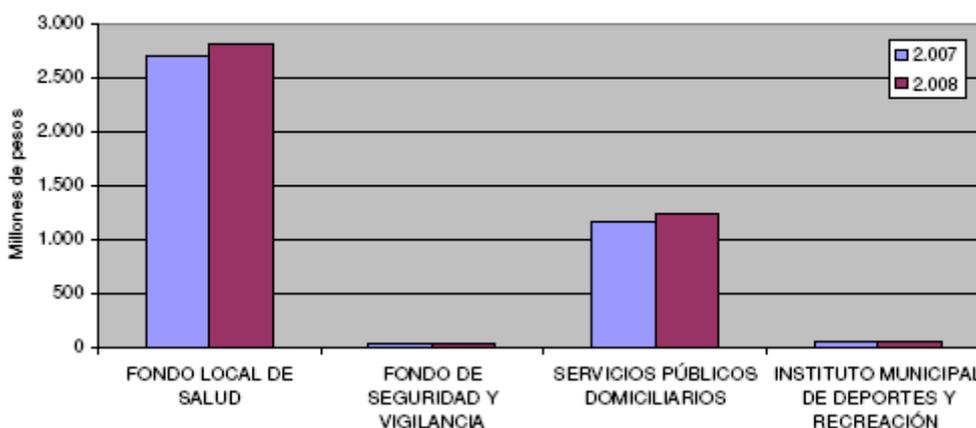
- Fomento las actividades de competición en el municipio
- Fortalecimiento de escuelas de formación deportiva y competitiva
- Promoción y realización de eventos deportivos

La Alcaldía municipal tiene un presupuesto asignado prioritariamente a fomentar espacios y eventos deportivos, cercano a los \$80 millones de pesos. Presupuesto que se mantiene constante y que se puede aprovechar para generar los eventos deportivos para el desarrollo de la juventud y espacios para la integración de la población en juegos lúdicos.

Ilustración 12 Ingresos Fondos Especiales

Apropiación Inicial Vigencia 2007-2008. Ingresos Fondos Especiales

La Mesa



Fuente: Alcaldía Municipal. Decreto de liquidación presupuesto

3.1.3 Matriz de ponderación de oportunidad y amenazas.

En las siguientes tablas se cuantifica las oportunidades y amenazas que hay en el análisis del macro y microentorno del municipio de La Mesa (Cundinamarca), en la ponderación de cada factor a evaluar fue generado por el criterio de los inversionistas. La clasificación se da de la pertinencia de la característica en el negocio a evaluar. El resultado es la multiplicación simple de entre estos factores.

Tabla 11 Matriz de factores económicos para el negocio de la cancha.

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACIÓN (2)	RESULTADO
Acceso al Crédito	0,4	-1	-0,5
Tasas de Interés	0,2	-1	-0,2
Tasa de Inflación	0	0	0
Devaluación	0	0	0
Déficit Fiscal	0	0	0
Crecimiento de la Economía (P.I.B.)	0,1	1	0,1
Desempleo	0,1	-1	-0,1
Precio del Petróleo	0	0	0
Exportaciones Menores	0	0	0
Estabilidad Político – Económica	0,1	-1	-0,1
Clima general de los Negocios	0,05	-1	-0,05
Canasta familiar	0,05	1	0,05
TOTAL	1.0		

Fuente: Análisis del autor con base en la investigación de mercado realizada

Tabla 12 Matriz de factores políticos para el negocio de la cancha.

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACION (2)	RESULTADO
Estabilidad Política	0,2	-1	-0,2
Políticas de Estimulo del Gobierno	0,2	2	0,4
Corrupción	0,1	-1	-0,1
Agilidad en los Trámites	0,3	-2	-0,6
Terrorismo	0,2	-2	-0,4
Proceso de Paz	0	0	0
Otro	0	0	0
Otro	0	0	0
TOTAL	1.0		

Fuente: Análisis del autor con base en la investigación de mercado realizada

Tabla 13 Matriz de factores culturales y demográficos para el negocio de la cancha.

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN (1)	CLASIFICACION (2)	RESULTADO
Población Total	0,2	2	0,4
Tasa de Crecimiento de la Población	0,2	1	0,2
Estructura de la Población - Edad y Sexo	0,2	2	0,4
Estratificación Socio Económica	0,2	2	0,4
Ingreso <i>Per Cápita</i>	0,2	1	0,2
Esperanza de vida al nacer	0		
Nivel Educativo	0		
Otro	0		
TOTAL	1.0		

Fuente: Análisis del autor con base en la investigación de mercado realizada

3.2 Análisis del Micro entorno

3.2.1 CIU (Código industrial internacional uniforme)

La actividad económica donde se clasifica el negocio en desarrollo tiene el código 924102 “Servicios de explotación instalaciones deportivas para la práctica de cualquier tipo de deporte.”

La categoría no tiene información aún consolidada que dibuje o esboce la claridad del mercado potencial de la misma o el mercado actual. NO hay estadística que aclare los usos, hábitos, actitudes o preferencias del mercado objetivo o consumidor de este servicio.

3.3 Objetivos del plan de negocio

3.3.1 Cuantitativos

Los resultados esperados en este plan de negocio son los siguientes:

- Al finalizar los cinco años del proyecto es tener un EBITA mayor al 15%.
- Lograr el punto de equilibrio del negocio antes de los primeros seis meses en operación,
- La tasa de rendimiento esperado o rentabilidad anual del inversionista debe ser mayor que el costo de capital renta en un mercado de capital o una inversión en finca raíz.
- Tener una capacidad utilizada del 96% al cabo de los primeros seis meses de operación.

3.3.2 Cualitativos

Se pretende que la ejecución del presente plan de negocio permita:

- Bienestar a sus clientes, colaboradores e inversionistas,
- Aportar en responsabilidad social y cultural a la comunidad de La Mesa (Cundinamarca) que se vea reflejado en la buena utilización del tiempo libre de los jóvenes adolescentes y niños, alejándolos de los problemas de la sociedad.
- Ser preferido por la comunidad Mesuna y los visitantes como el primer sitio de esparcimiento, diversión y práctica del deporte en el municipio.
- Ser uno de los principales atractivos de turismo en el municipio reforzando el posicionamiento de ciudad marca, que se desea fortalecer de comunidad amable y cordial.
- Generar una recordación positiva por el excelente servicio que se prestará en la región del Tequendama y Magdalena y así iniciar planes de expansión.

3.4 Estrategia de mercado

Con la población investigada al momento se pueden establecer las siguientes estrategias.

3.4.1 Estrategia de producto.

El desarrollo de esta estrategia está enfocado a la diferenciación de servicio y valor agregado para los clientes, para tener gran recordación de ser un negocio de original y único, hasta ese momento en la región. El éxito de esta estrategia es lograr el punto de equilibrio los primeros seis meses y lograr momentos de verdad con la población objetivo.

Son canchas de futbol sintéticas con club deportivo, donde se tribute el deporte y llame aficionados locales y turísticos. Y llevar el concepto a otros municipios cuyo mercado lo permita.

El valor agregado diferencial que se ofrecerá en el servicio, es gozar de un servicio en el cuál los deseos de practicar un deporte de manera amateur, se combinan con unas instalaciones de mayor nivel profesional, para lo cual los practicantes desearán volver nuevamente a jugar en compañía de los amigos, al tiempo que se convertirá en un lugar de sana recreación y distensión para los practicantes.

Este club deportivo debe convertirse desde la misma concepción de negocio en una empresa de servicios humanos, como dice Howard Behar “Si usted hace crecer a sus clientes y empleados su empresa crece de la misma forma”¹⁵. Es contribuir significativamente con la comunidad y el mundo que nos rodea.

El propósito fundamental de este negocio es divertir haciendo amigos, desarrollando confianza y permitiendo al cuerpo de cada cliente aumentar su calidad de vida y salud. Este posicionamiento de concepto de club logrará que las personas que asistan tenga el propósito de seguir integrando otras personas para que se puedan realizar competencias inter municipales con otras sedes del mismo club, hasta lograr un nivel de asociados con los cuales se pueda iniciar un club deportivo que participe en las ligas colombianas y en el cual participen aquellos jóvenes de la región y que ha estado desarrollándose como atleta en el espacio del club.

El nombre del sitio se denominó como el sitio más íntimo y divertido para disfrutar un partido de futbol: LA TRIBUNA.

¹⁵ BEHAR, Howard. Gestión del conocimiento: No es por el café. Los principios de Starbucks que aseguran el éxito. Barcelona. Ediciones Urano, 2007.

Ilustración 13 Esquema del logo del club deportivo



El servicio principal es alquilar por horas el uso de la cancha de futbol con césped sintético, para la práctica de futbol principalmente.

Se va a tener servicio de internet Wi-Fi para tener la facilidad de conexión para los acompañantes y clientes.

Se va a instalar en la cancha televisores con pantalla gigante para transmisión de eventos deportivo para lograr integración de los clientes en el deporte y que sea un espacio para ameno y de conexión a los amantes del deporte.

Tener una zona social y servicio de tienda (estrategia clave en estrategia funcional) donde se cuente con una surtida tienda donde se encontraran bebidas hidratantes, gaseosas, snacks, otras comidas suaves y cerveza. El local debe contar con música de ambiente a un volumen medio para no interrumpir la concentración de los jugadores. El área social debe estar calculada para una capacidad de 100 personas cómodamente en todos los espacios brindados en la cancha.

3.4.2 Estrategias de Precio

Realizando la investigación de mercados en el municipio de La Mesa y teniendo en cuenta que la competencia son los espacios deportivos que no tienen ningún costo, se comparó la propuesta con la que ofrecen otros centros de las mismas características en Bogotá.

El uso de la cancha se estratificó en precio por la clase de usuarios determinados en el estudio de mercados, según la hora la preferencia de la población por edad varia, es así el 89% de mayores de 25 años definieron en la encuesta que preferirían jugar en la noche, y el 68% de los menores de 18 años definieron su gusto en horas más tempranas. Entonces las horas de la noche tendrán un precio mayor, para aprovechar quienes trabajan y tiene capacidad de pago. A los estudiantes y menores de edad, por su disponibilidad de horario, el precio en las horas de la tarde les favorecerá.

Hay un factor importante que se tuvo en cuenta de igual forma para establecer los precios y es que en La Mesa existe una gran población interesada en proyectos de tipo deportivo y que les interesa usar el servicio muy tarde en la noche, porque es cuando tienen el tiempo para el juego.

El paralelo de precio comparando mercados nacionales y conurbanos como el de Bogotá da pautas para iniciar el mercado regional. Los precios de estos mercados son superiores porque deben cubrir gastos operativos y fijos, más altos que los que tendría que pagar la cancha descrita en el plan de negocio, son de más costos cerca del 38%. Además la población de Bogotá es muy extensa. En la siguiente tabla se describen los precios promedios de algunas canchas en Bogotá consultadas telefónicamente o por vía internet de los precios y horas.

Tabla 14 Precios de canchas de futbol 5 en Bogotá, por zonas.

Nombre del negocio	Sede por sector	Precio promedio de cada hora
Súper Gol	Norte	\$ 54.238
	Sur	\$ 56.548
	Zona industrial	\$ 62.857
Futboleros	Centro	\$ 62.659
Soccer Match	Corferias	\$ 60.000
	Centro	\$ 60.000
Futbol in	Occidente	\$ 58.730
Campin 5	Oriente	\$ 65.300

Fuente: Análisis del autor con base en la investigación de mercado realizada.

Es así como el precio será móvil según la hora del día y el día de la semana, determinando horas pico de alquiler y horas valle de alquiler, teniendo dos etapas intermedias según el día de utilización.

La tabla de precio diseñada por uso horario se encuentra descrita en el plan de ventas y se calculó comparando el precio mínimo promedio en las diferentes canchas de Bogotá y que este precio de venta de la hora de servicio estuviera por encima del punto de equilibrio analizado para el plan de negocio.

$$\text{Así: } \textit{Punto de equilibrio} = \frac{\textit{Costos y gastos fijos totales}}{\textit{Margen de contribución}} = \frac{\$6.130.000}{\$52.120} = 118 \textit{ horas}$$

Con un índice de contribución unitaria para un negocio de esta clase de servicio¹⁶ de 0,987 pesos por cada peso gastado.

$$\textit{Precio de venta unitario} = \frac{\textit{Margen de contribución unitaria}}{\textit{Índice de contribución}} = \frac{\$52.120}{0,987} = \$ 52.800$$

Este precio es promedio de las diferentes tarifas que se utilizan según el uso horario.

3.4.3 Estrategias promocionales

Promociones comerciales

Teniendo en cuenta el precio establecido y cubriendo el punto de equilibrio de negocio, la utilidad generada podría llevar a establecer promociones asociadas al tiempo de uso, más no el precio.

Es decir promociones por jugar más de cuatro veces seguidas, y descuentos por organización de torneos para lograr ocupación horaria. Lo importante es consumir y garantizar la ocupación necesaria para determinar utilidad. Tiempo utilizado logrando más bienestar para los usuarios y mejor flujo de caja para el negocio.

Estrategias promocionales

¹⁶ Revista dinero. Edición de marzo 2006. Referido a la empresas del entretenimiento.

El día del lanzamiento debe generar tanta expectativa para atraer los clientes, que se va a montar un espectáculo con jugadores nacionales reconocidos, para poder llamar la atención de la población del municipio de La Mesa (Cundinamarca). Se van a diseñar tarjetas de invitación para que cada persona que llegue al club sienta exclusividad y que es tenido en cuenta. La invitación tendrá la descripción del evento con los nombres de quienes vienen y con la invitación para conformar la categoría de miembro fundador del club social, haciéndolo acreedor de beneficios exclusivos como tener entrada gratis al club.

Presupuesto de las actividades previstas para el lanzamiento. El objetivo, las actividades, las fechas, el costo de la inversión y la audiencia objetivo se presenta en el capítulo del plan de mercadeo.

Tabla 15 Costos de las actividades del lanzamiento.

CONCEPTO	VALOR \$
INVITACIONES PARA CLIENTES	30.000
DEGUSTACIONES	200.000
PENDONES	150.000
LOGISTICA DEL EVENTO	820.000
EVENTO	3.500.000
TOTAL	4.700.000

FUENTE: Análisis del autor con base en la investigación de mercados realizada

Mientras se estabiliza el negocio se van a buscar espacios de propaganda en los medios locales de comunicación, para dar a conocer el negocio y sus servicios.

También se puede tener descuentos por concursos generados en la misma cancha como feria de penaltis o concurso de partidos relámpago, entre otros, que se van a impulsar con publicidad indiferenciada.

Todas las promociones y publicidad inicialmente van dirigidas al consumidor final, pero en la medida del desarrollo del negocio se podrá ir teniendo espacios para otros tipos de publicidad y preventa del servicio.

Otro aspecto promocional importante y fundamental es montar un página web donde se presentará cada aspecto y concepto del negocio, las fotos de los eventos, los escritos o mensajes de los clientes sobre el mismo negocio (su percepción del servicio) y artículos culturales o deportivos sobre algún evento del negocio o nacional. Este espacio en internet conecta con la posibilidad de divulgar por el mundo la filosofía de servicio del negocio y generar una tribu alrededor de esta idea como dice Godin en su libro encontrar el liderazgo en esa gran multitud de seguidores¹⁷. Esta página tendrá blocks y espacios en las

¹⁷ GODIN, Seth. Tribes. We need to lead us. New York. 2.008. 152p.

redes sociales para poder comentar varias veces sobre lo que sucede en el negocio y en el mundo con centrado en el deporte y la cultura, además ir buscando un e-business enfocado a lograr preventa de horas de alquiler para la cancha.

La página es un buen foco para capturar otras expectativas y necesidades de lo que los clientes pueden querer en un negocio de este tipo de servicio.

3.4.4 Plan de Mercadeo

Los planes son de la siguiente forma:

Tabla 16 Desarrollo de lanzamiento.

ACTIVIDAD	
Inauguración	
FECHA	Por definir Enero 2011 o marzo 2011.
LUGAR	El club deportivo en su terminación
PARTICIPANTES	50 Invitados especiales. 50 clientes iniciales.
CARACTERISTICAS	Se va a realizar un partido con personajes importantes del municipio y de la nación. Además un espectáculo local de música y teatro. Va haber ayudas audiovisuales, luces, sonido y globos, pendones, obsequios especiales y recordatorios. Además material POP, pendones, tarjetas con los datos de la cancha, horarios.
COSTO	El valor aproximado de ese evento se estima será de \$5.000.000

Tabla 17 Desarrollo promocional por usuario frecuente.

ACTIVIDAD	
Promociones por Uso de más de cuatro para clientes frecuentes	
FECHA	Semanal
LUGAR	El club deportivo
PARTICIPANTES	Los usuarios de la cancha que vayan más de cuatro veces seguidas en menos de un mes.
CARACTERISTICAS	Se quiere con este plan incentivar a las personas a llevar nuevos clientes.

	<p>El descuento será del 8% sobre el costo total del alquiler de la cancha, en horas cualquier espacio, previa reservación.</p> <p>Tiene vigencia de un mes. Para esto se debe llevar un registro de las personas que jueguen en una base de datos.</p> <p>No es acumulable el descuento si hay dos o más con la misma cantidad condición.</p>
COSTO	El valor aproximado de este concepto es de \$1.000.000 cada año.

Tabla 18 Desarrollo promocional por ocupación.

ACTIVIDAD	
Descuento por ocupación	
FECHA	Mensual
LUGAR	El club deportivo
PARTICIPANTES	Dirigido a los usuarios de la cancha que aseguren más de treinta horas mensuales de uso.
CARACTERISTICAS	<p>Con el plan se quiere capturar a entidades del estado y empresas privadas para el uso de la cancha.</p> <p>El descuento se haría en el 10% del total de los encuentros negociados y sobre la tarifa del horario escogido.</p> <p>Cuando se negocio debe quedar muy claro el horario escogido para así mismo se haga el descuento.</p>
COSTO	10% del valor de más de 30 horas, sobre la base de uso horario según la disposición.

Tabla 19 Desarrollo de la promoción de escuelas de formación

ACTIVIDAD	
Escuela de formación deportiva	
FECHA	Diario en la mañana
LUGAR	El club deportivo
PARTICIPANTES	Niños menores de 12 años.
CARACTERISTICAS	<p>Con este plan se quiere incentivar a la niñez y juventud a la práctica de este deporte, y enseñarles valores relacionados con el futbol.</p> <p>Se quiere sembrar la semilla de la disciplina deportiva y la constancia.</p> <p>El valor de la escuela es de \$2.000 pesos el espacio o \$8000 pesos la semana y de esta manera volverlo asequible a más gente.</p>

	Se programa en horas de la mañana o tarde en espacios considerados valle.
COSTO	El valor por niño(a) es de \$3.000 pesos por clase que asista.

Tabla 20 Actividad de eventos

ACTIVIDAD	
Inauguraciones o finales, torneo de penales y concursos de sabelotodo del deporte, entre otros.	
FECHA	Según disposición
LUGAR	El club deportivo
PARTICIPANTES	Usuarios de la cancha y acompañantes.
CARACTERISTICAS	Con este espacio se quiere atraer público para que vuelvan muy popular y visitado el lugar. Estos eventos se harán como valor agregado al servicio de la cancha, donde se ambiente la emoción del futbol y del espectáculo que se genera alrededor de este, en un espacio cercano y más tangible.
COSTO	El valor anual estará en \$2.000.000

Tabla 21 Promoción por medios y prensa.

ACTIVIDAD	
Promocionar por prensa escrita, radio y tv regional, el club deportivo y los servicios ofrecidos	
FECHA	Según disposición
LUGAR	Emisora, canal regional y prensa regional.
PARTICIPANTES	Medios de comunicación y audiencia.
CARACTERISTICAS	Acercar y dar a conocer los servicios de la cancha, generar recordación y fomentar el uso con campañas atractivas para la audiencia de los medios donde se va a publicitar.
COSTO	El valor anual estará en \$2.000.000

Hay planes promocionales de acompañamiento al ambiente futbolístico, es decir se tendrá unos contactos o redes de clientes que tengan disponibilidad de tiempo y puedan jugar, se relacionarán para completar equipos que estén incompletos o que necesiten jugadores para el juego. Esto no tendrá ningún costo ya que el precio se mantendrá, solo será un medio para poder jugar el compromiso.

3.4.5 Estrategias de Océanos Azules¹⁸

Esta estrategia está enfocada a tener una empresa de servicio que genera valor a sus clientes y empleados, que innove en el servicio de este tipo de negocios. Lograr una conexión entre un grupo de ciudadanos para que desde el fútbol ayude el negocio y los clientes a formar país y municipio.

Se va a realizar una escuela de formación para niños en las horas de la mañana y la tarde todos los días, dirigida al desarrollo deportivo y cultural de los niños del municipio, el valor por niño será del valor por persona mínimo establecido en el plan de ventas que es de \$5.000. En este curso se enseñara a parte del deporte, valores de trabajo en grupo y confianza, además de historia del deporte y algo de expresión corporal.

Se van desarrollar eventos culturales tipo espectáculo, para iniciar torneos; que llamen la atención del público, en las inauguraciones y finalizaciones de los torneos que se instalen; como los grandes eventos deportivos del mundo como la participación del público en olas y arengas. Eventos con música, baile y pequeñas representaciones teatrales, que se harán con los grupos culturales locales del municipio, buscando el patrocinio de la alcaldía municipal y apoyando los grupos de las instituciones educativas.

Generar espacios de tertulias deportivas donde se intercambie o discutan temas sobre el fútbol, en tolerancia, para disfrutar historias de conocedores y de aficionados. Además de incrementar la proyección de eventos deportivos y culturales mundiales poco vistos en el municipio, en televisores estratégicamente ubicados en el espacio del club deportivo.

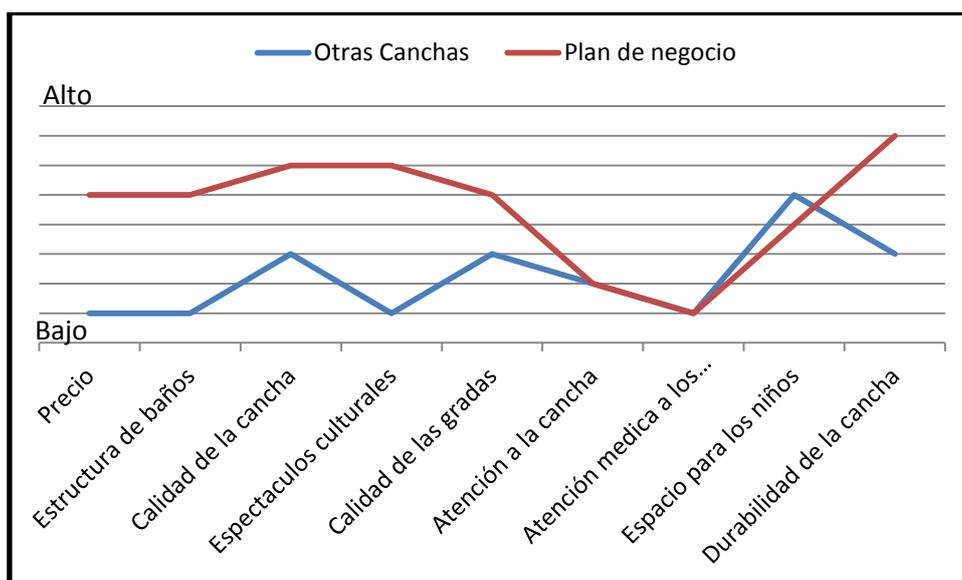
Se realizó la matriz CREI¹⁹ donde se ven los siguientes aspectos comparando con los demás prestadores del servicio, después de hacer un lienzo estratégico²⁰ del sector en La Mesa, aunque es un primer esquema se podrá replantear a medida de que se tenga mayor experiencia en el negocio.

¹⁸ CHAN KIM. W. y MAUBORGNE. Renée. La estrategia del Océano Azul. Como desarrollar espacios de mercado no disputados donde la competencia sea irrelevante. Harvard Business School Press. 2.005.

¹⁹ CHAN KIM. W. y MAUBORGNE. Renée. La estrategia del Océano Azul. Como desarrollar espacios de mercado no disputados donde la competencia sea irrelevante. Harvard Business School Press. 2.005.

²⁰ *Ibíd.*

Ilustración 14 Lienzo estratégico del servicio de la cancha vs otras.



Este es el resultado del análisis hecho por el autor, unos stakeholders del municipio y los inversionistas.

Tabla 22 Matriz CREI.

<p>Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los lockers - Los mantenimientos periódicos de la cancha - El peligro del juego para los niños que jueguen solos. - La detención de los juegos por cambios climáticos. 	<p>Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor espacio para los niños - Pasión por el deporte. - Proyección de eventos deportivos internacionales y nacionales. - Duración del estado de la cancha por número de partidos jugados - Aumentar el servicio a las gradas de futbol - El número de aficionados al deporte. - Baños más confortables y espacios para que la gente se cambie.
<p>Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de licor - Las mesas de atención - Inseguridad de las personas que jueguen futbol. 	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear entorno refinado - Espacios culturales para el inicio del torneo y finales de torneo. - Tertulias deportivas. - Una escuela deportiva de futbol. - Confianza en el negocio. - Pertenencia y seguimiento a la idea del club regional.

De lo anterior se despliegan las estrategias diferenciadoras del negocio y que realmente se espera tener resultados de fondo con estos planes.

3.4.6 Estrategia de calidad de servicio, disminución de las brechas.

Teniendo con base la estrategia y metodología del modelo de las brechas de calidad que basan el éxito de la calidad del servicio entre lo que el cliente tiene como expectativa del servicio y la percepción que realmente se lleva, que logra que los negocios trabajen mucho más en la mejora del gestión hacia el servicio en pro de generar valor para el negocio y la compañía.

Esta estrategia está enfocada en vencer las brechas de servicio²¹ que se puedan presentar cuando el negocio ya esté en funcionamiento, evitar que haya una brecha ruptura por donde algo puede perder su seguridad, donde hay posibilidad de herida o distancia entre lo que se quiere y lo que se hace en realidad²², en pro de asegurar el éxito del plan de negocio y ejecución del negocio en operación.

Para esto en la operación de la cancha de futbol usando el modelo se va a estar monitoreando aspectos que nos puedan determinar lo siguiente:

- Una calificación global del servicio prestado.
- Lo que desean los clientes del negocio (Beneficios ideales)
- Lo que perciben encontrar los clientes (Beneficios descriptivos)
- Las brechas de insatisfacción específicas.
- EL orden de los vacíos de calidad, desde el más grave y urgente hasta menos grave. (Priorización de las brechas).

Para tabular la información necesaria para el monitoreo de la calidad del servicio de la cancha y la necesidad del cliente, se va a implementar una encuesta para el cliente usuario y potencial. La encuesta está basada en las dimensiones referenciadas en el modelo, en el gerenciamiento de identificar y cerrar las brechas y tener el mejoramiento continuo que el cliente y el negocio merecen. La frecuencia de la aplicación deberá ser continua para lograr acercase más a que la percepción del servicio por parte del cliente sea casi igual a la expectativa que tenia del mismo.

El diseño de las encuestas a implementar está en los anexos del trabajo.

Fase sobre expectativas de calidad.

²¹ ZEITHAML. Valerie. Marketing de servicio. Modelo de SERVQUAL. Madrid: McGraw Hill. 2.001

²² MEMORIAS de Daniel Naranjo, Asesor Gerencial. Definición de Brecha en presentación. Bogotá marzo de 2.009.

Esta parte de la encuesta se diseñó para tomar la experiencia como consumidor de los clientes de negocios similares que brindan una excelente calidad en el servicio.

Con esto se intenta obtener un número que refleje las expectativas de los clientes hacia los negocios exitosos o excelentes del mismo sector. Esta primera fase se puede aplicar solo para los stakeholders del municipio que conozcan del deporte y de la necesidad del juego.

Fase sobre ponderación de importancia de las dimensiones de calidad del servicio.

En esta fase se listaron las cinco características más importantes de las empresas que ofrecen similar servicio para ponderar la importancia de las características del servicio de calidad.

Fase sobre percepciones de calidad.

En este se evaluó al servicio prestado por el club deportivo, para poder llevarlo al nivel del negocio con expectativa de servicio de excelencia y vencer las dificultades de servicio para lograr vencer las brechas de servicio entre las expectativas del cliente y la percepción del cliente al negocio a funcionar.

Se aplicarán las encuestas diseñadas para los usuarios para tener un acercamiento mayor a las expectativas y percepciones de los clientes, y ofrecer así un servicio de la más alta calidad al cliente y acompañantes.

4 ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO

4.1 PLAN DE VENTAS

La base de medida para la venta son horas alquiladas, y se va a representar en el primer cuadro la operación semanal estándar y luego se presentará el pronóstico de ventas mes a mes durante el primer año de operación, con precios constantes y costos actuales sin tener en cuenta la inflación en el momento de iniciar a operar.

Las tarifas a cobrar por la cancha según los horarios diarios serán como sigue:

Tabla 23 Tarifas de la cancha

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
09:00 a 10:00	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 45.000
10:00 a 11:00	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 45.000
11:00 a 12:00	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 45.000
12:00 a 13:00	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000
13:00 a 14:00	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000
14:00 a 15:00	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000
15:00 a 16:00	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000
16:00 a 17:00	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000
17:00 a 18:00	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000
18:00 a 19:00	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000
19:00 a 20:00	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000
20:00 a 21:00	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000
21:00 a 22:00	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000
22:00 a 23:00	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
23:00 a 24:00	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000

	Horas Pico
	Horas Medias
	Horas Valle

Se tendrá disponibilidad máxima de 15 horas diarias y distribuidas en horas pico, horas medias y horas valle.

Para el cálculo del pronóstico de ventas mensuales se tuvo en consideración las temporadas de vacaciones y de fiestas patronales en el municipio o en los municipios cercanos. El uso de las horas según la clasificación del cuadro anterior y las promociones que afectan el uso pero no el precio promedio del mes.

Se resalta que teniendo en cuenta que la capacidad real de atención según el horario establecido es de 105 horas semanales (con ocupación 100%), va a ver posibilidad de crecimiento futuro ya que la demanda probable por mercado es de 881 horas mes (esto se podría suplir haciendo otras canchas).

El plan de ventas mensual para el primer año de operación es el siguiente:

Tabla 24 Plan de ventas Primer semestre

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Precio de venta						
Promedio mes	\$ 54.216,00	\$ 54.636,00	\$ 54.636,00	\$ 53.889,00	\$ 52.692,00	\$ 53.611,00
Horas alquiladas esperadas mes	204,00	220,00	220,00	288,00	208,00	288,00
Ingresos (En pesos)	\$ 11.060.064,00	\$ 12.019.920,00	\$ 12.019.920,00	\$ 15.520.032,00	\$ 10.959.936,00	\$ 15.439.968,00

Tabla 25 Plan de ventas Segundo semestre

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio de venta						
Promedio mes	\$ 53.611,00	\$ 56.333,00	\$ 56.667,00	\$ 56.667,00	\$ 55.417,00	\$ 52.800,00
Horas alquiladas esperadas mes	288,00	240,00	192,00	192,00	240,00	300,00
Ingresos (En pesos)	\$ 15.439.968,00	\$ 13.519.920,00	\$ 10.880.064,00	\$ 10.880.064,00	\$ 13.300.080,00	\$ 15.840.000,00

El incremento de la popularidad de los negocios de las cachas de futbol y poniendo en marcha todas las estrategias promocionales y de ventas para el éxito de negocio, basado en el servicio de calidad hacia al cliente, espera tener el uso y el incremento en precio necesario para la soportar la viabilidad del negocio.

La proyección de ventas anuales son las siguientes:

Tabla 26 Plan de ventas a 2.016

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inflación estimada	3,00%	2,50%	2,45%	2,40%	2,25%	2,05%
Ventas anuales	\$ 156.879.936,00	\$ 172.800.014,40	\$ 193.699.985,47	\$ 202.639.985,12	\$ 214.560.014,58	\$ 232.440.014,88
Precio promedio mes	\$ 54.472,20	\$ 60.000,01	\$ 65.000,00	\$ 68.000,00	\$ 72.000,00	\$ 78.000,00
Horas usadas proyectadas totales	2.880,00	2.880,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00	2.980,00
Horas usadas promedio mes	240,00	240,00	248,00	248,00	248,00	248,00

La capacidad instalada es de 105 horas para alquiler por semana y la proyección de capacidad usada es de 75 horas alquiladas por semana, ocupación aproximada semanal del 71%, con la anterior premisa se estructuró el plan de ventas.

El incremento de las horas usadas totales usadas es de poder incrementar un 3% en el uso horario, cuando el negocio se posicione y logre ocupar espacios en los horarios valle. Los incrementos de precio se deben a la proyección de la inflación de Colombia.²³

El negocio estima consolidarse muy rápido en una organización que cumpla las metas propuestas y se proyecte abrir otros negocios en otros municipios.

La proyección de ventas se hizo con las siguientes condiciones:

Tamaño del periodo	de	Mes
Tiempo proyección	de	5 años
Método proyección	de	Estudio de Mercados

4.2 OPERACIÓN

Los horarios de atención inicialmente por lo primeros años del ciclo del proyecto, serán de 9:00 am a 12:00 pm de lunes a domingo, con la tabla establecida para cada uso horario como se definió en la tabla en el punto anterior.

El juego del deporte o el uso para eventos se hará en bloques horarios múltiples de una hora, con eso se podrá hacer estándar la medida del negocio.

²³ ECHEVERRY. Juan Carlos. Documento de compendio de foro económico de “Proyección económica nacional, Ministerio de Hacienda”. Cartagena. 2.010

La personalización inicial en el servicio tiene como fuerte las estrategias de mercado, promoción y precio que están alineados a que operativamente sea de esta forma.

4.2.1 Ficha técnica del Servicio

EL club deportivo, está esencialmente enfocado en el indoor futbol, futbol 5, futbol 7, deporte similar al futbol tradicional practicado, solo que en un espacio menor y con menos jugadores.

El club deportivo vende horas de servicio en una cancha de grama sintética y donde hay posibilidad de jugar desde 10 a 16 jugadores por las dimensiones de la cancha. Y Del estudio de mercado y el plan de venta los horarios de trabajo serán desde las 9:00 am hasta las 12:00 pm de lunes a domingo. Los días festivos tendrá operación normal, las tarifas de estos días aplicaran como las del día domingo.

Como complemento del servicio se tendrá la opción de arbitraje para los campeonatos, pero con un costo de \$20.000 adicionales al valor del alquiler y debe confirmarse una hora antes del partido alquilado.

El calzado necesario para el uso de las canchas es tenis o zapatos deportivos sin taches o con taches pequeños y más de 20. No se alquilaran tenis para el juego por la higiene que se debe tener con los mismos, además este implemento deportivo es de acceso y uso común de las personas.

Características de la cancha:

- La dimensión de la cancha será de 30m x 18m, esta dimensión se estableció por el área del lote donde se construirá. Para este tipo de canchas hay estándares universales, pero no hay reglamentación que restrinja el tamaño de la cancha.
- La grama usada será sintética fabricada con rafia de polietileno, fabricados con filtros UV que le brindan alta resistencia a la decoloración, por exposición a los rayos solares. La base del producto cuenta con un proceso de terminado con látex de alta resistencia a la humedad y de gran desempeño, que ofrece excelente anclaje de la fibra; ideal para actividades al aire libre y bajo techo. La grama se instalará con componentes de relleno de caucho seleccionado molido y arena seleccionada, para obtener un óptimo desempeño en el deporte, disminuyendo las lesiones y raspaduras ocasionadas por las caídas.
- Las especificaciones técnicas de la grama:

Tabla 27 Especificaciones de construcción

TRAFICO RECOMENDADO EXTERIORES E INTERIORES
TEXTURA CORTADA
TIPO GRAMA
FIBRA RAFIA MONOFILAMENTO DE POLIETILENO TENCATE
ESPESOR TOTAL aprox.(mm) 60,0
ALTURA DE FIBRA EN TUFTING (mm) 60,0
PESO TOTAL aprox.(g/m²) 1940
PESO FIBRA (g/m²) 1000
DENSIDAD (kg/m³) 20,0
TELA BASE PRIMARIA DOBLE BASE REFORZADA DE POLIPROPILENO
BASE SECUNDARIA LATEX DE ALTA RESISTENCIA A LA HUMEDAD
ANCHO (m) 3,47
TERMINADO APRESTADO

FUENTE: TAPISOL S.A.

Tabla 28 Especificaciones de desempeño

ANTIESTÁTICO Mantiene la acumulación de Estática por debajo del nivel de sensibilidad humana.
RESISTENCIA A LA LUZ SOLAR Alfombra construida con fibra y sobre base estabilizadas a la luz solar.
PERMEABILIDAD Su construcción la hace permeable lo cual evita la retención de agua en las fibras.
El proceso de aprestado le da resistencia al anclaje de la fibra y la apariencia no cambia con el tráfico.
El color está sujeto a variaciones entre lote y lote. Por esta razón se recomienda no instalar lotes diferentes en la misma área. Las especificaciones pueden variar dentro de los márgenes de tolerancia normales de producción.
GARANTÍA POR DESGASTE 5 Años
Numero de Colores 1

FUENTE: TAPISOL S.A.

- Los arcos son elaborados con hierro estructural de alta calidad. Desmontable, medidas 3m x 2m. Pintura electrostática al horno. Malla de nylon. Rotulación en diferentes colores a elegir.

Características del balón:

Esférica, debe tener entre 68 y 79 cm de circunferencia y entre 410 y 450 gramos. ES el mismo balón del fútbol de campo. Estos tienen una vida útil de un semestre en uso constante.

Características de las camisillas o petos:

Son hechas en algodón y en colores vivos y alusivos a equipos de futbol. Estas duran un año según el uso.

Otros servicios adicionales:

Al servicio de la venta de horas para la práctica del deporte se va a vender productos de bebida de hidratación, snacks, y demás productos que sean saludables y se puedan comercializar en el club para la nutrición y necesidad de los clientes que asisten a este tipo de negocios.

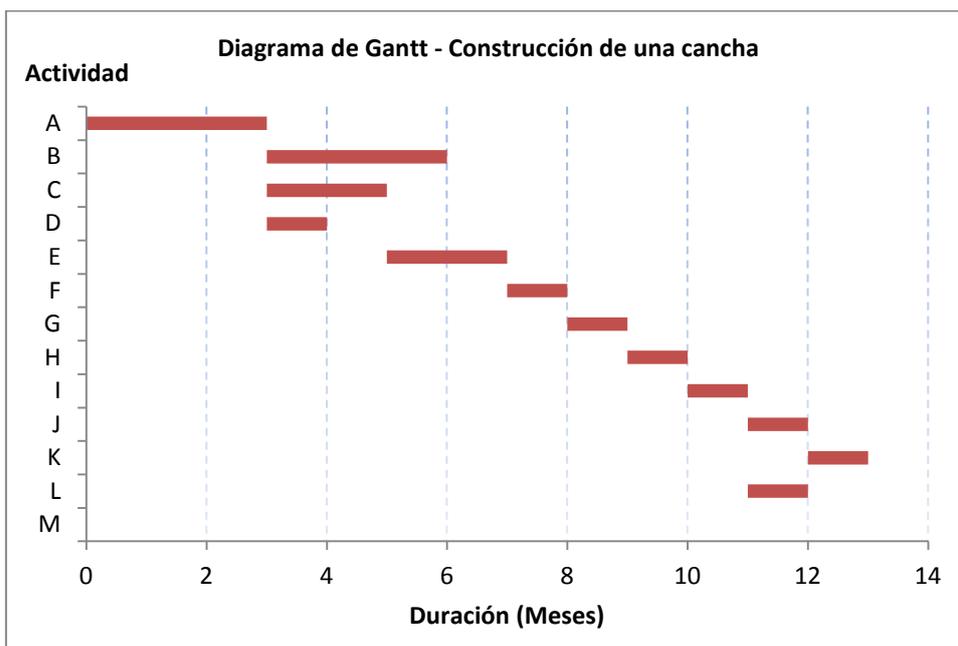
4.2.2 Estado de Desarrollo del proyecto.

El estado de avance del proyecto se presenta en un diagrama de Gantt.

Tabla 29 Lista de Actividades

Actividad	
A	Estudio de mercado
B	Elaboración de plan de mercado y plan de ventas
C	Estudio de viabilidad técnica
D	Estudio de viabilidad económica
E	Aprobación del proyecto y búsqueda de fondos
F	Selección de proveedores de materiales de construcción
G	Compra de materiales de construcción
H	Selección de proveedores de insumos para la cancha
I	Compra de insumos
J	Pruebas de funcionamiento y de las instalaciones
K	Contratación y entrenamiento del personal
L	Ejecución del plan de mercadeo para lanzamiento
M	Lanzamiento

Ilustración 15 Diagrama de Gantt del proyecto



El desarrollo del proyecto se encuentra en la etapa de aprobación del proyecto y búsqueda de fondos. (Actividad E)

4.2.3 Descripción del Proceso.

- Recepción de los clientes,
- Solicitar la información sobre la necesidad requerida,
- Recibir la información general del requerimiento del servicio,
- Brindar información del procedimiento establecido para solucionar la necesidad,
- Orientar al usuario sobre el adecuado uso de las instalaciones donde puede prepararse para el ingreso a la cancha. También les indica de os tiempos y las normas de seguridad del servicio.
- El operador le indica al usuario el momento para el ingreso determinante para el uso de la cancha.
- Inicio de la actividad, monitoreada por el personal a cargo.
- Finalización de la actividad, determinada por el tiempo determinado para jugar por el cliente (necesidad requerida), recoger los insumos del juego (balón, petos).
- Acompañamiento al cliente a los sitios de adecuación y punto de refresco, para mejorar su experiencia en el negocio,
- Entregar por parte del negocio y diligenciamiento de la encuesta de servicio para su tabulación y publicación de planes de mejora futuros.

- k) Ofrecer los diferentes servicios del negocio, como afiliación al club, escuela de formación deportiva, etc.
- l) Cerrar el negocio con el cliente cuando este pague su cuenta del total del servicio prestado y asegurando que su retroalimentación sobre el servicio y el establecimiento haya sido correctamente recibido.

Ciclo productivo

Tabla 30 Tiempo de ciclo de un servicio

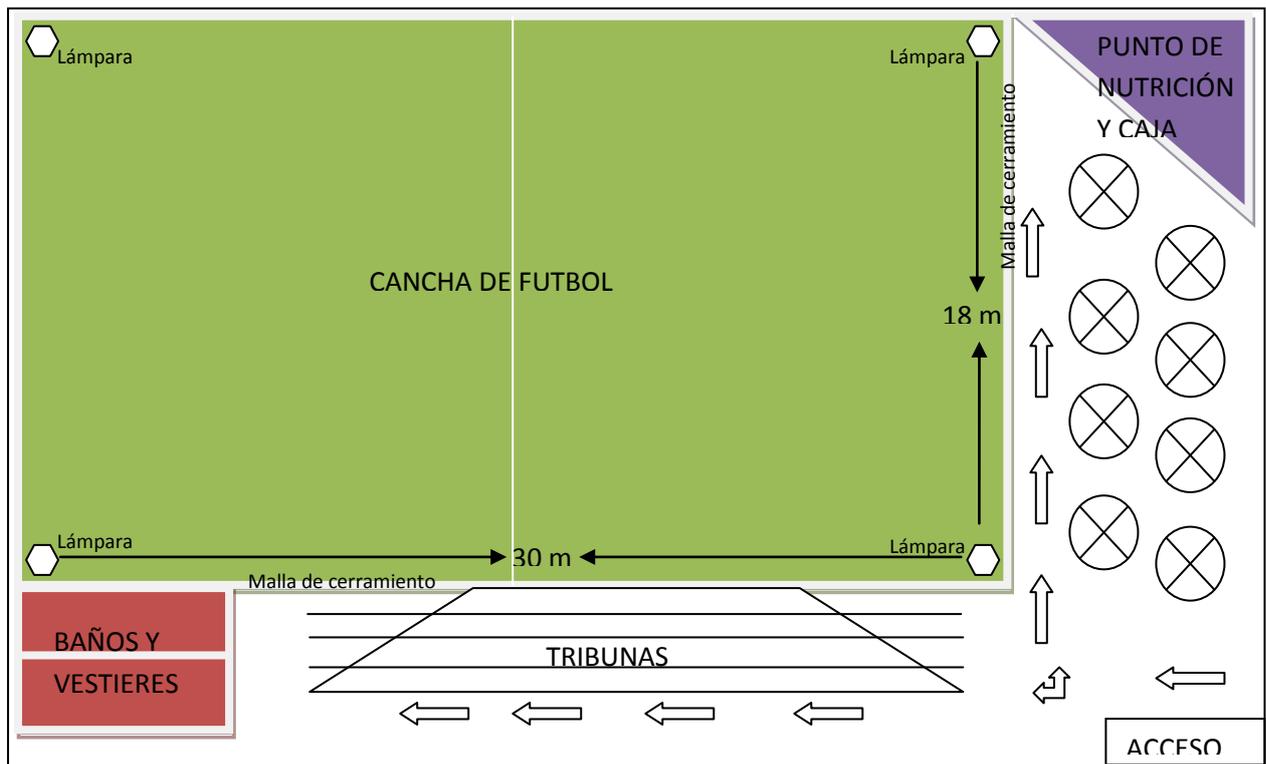
Actividad	Duración (min)
Recepción de los clientes,	2
Solicitar la información sobre la necesidad requerida,	1
Recibir la información general del requerimiento del servicio,	1
Brindar información del procedimiento establecido para solucionar la necesidad,	2
Orientar al usuario sobre el adecuado uso de las instalaciones donde puede prepararse para el ingreso a la cancha. También les indica de los tiempos y las normas de seguridad del servicio.	1
El operador le indica al usuario el momento para el ingreso determinante para el uso de la cancha.	1
Inicio de la actividad, monitoreada por el personal a cargo.	60
Finalización de la actividad, determinada por el tiempo determinado para jugar por el cliente (necesidad requerida), recoger los insumos del juego (balón, petos).	-
Acompañamiento al cliente a los sitios de adecuación y punto de refresco, para mejorar su experiencia en el negocio,	3
Entregar por parte del negocio y diligenciamiento de la encuesta de servicio para su tabulación y publicación de planes de mejora futuros.	5
Ofrecer los diferentes servicios del negocio, como afiliación al club, escuela de formación deportiva, etc.	1
Cerrar el negocio con el cliente cuando este pague su cuenta del total del servicio prestado y asegurando que su retroalimentación sobre el servicio y el establecimiento haya sido correctamente recibido.	1
TOTAL	78

El ciclo productivo del servicio tiene una duración de 1 hora 18 minutos, requeridas para un servicio de uso exclusivo de la cancha. EL tiempo puede incrementar en la medida que el cliente se sienta en confort en el negocio y quiera consumir algún alimento o ver algún programa emitido en el interior del sitio.

Distribución del club:

El club deportivo se compone principalmente de una cancha de futbol de dimensiones descritas, de una zona de camerinos y duchas, una zona social de eventos y alimentación y zonas aledañas de tránsito.

Ilustración 16 Diagrama de la cancha



4.2.4 Necesidades y Requerimientos

Insumos.

- Balón. Se tendrán los necesarios para que haya continuidad en el juego.
- Camisillas o Petos. Se tendrá en inventario lo necesario para poder lavar y seguir el juego.
- Redes de las canchas. Habrá el inventario necesario para el cambio cuando lo requiera.

Inversiones previstas.

- Césped sintético (las características ya fueron descritas)
- Arcos.
- Malla flexible para cerrar la cancha.
- Lámpara sin electrodo cuadra especialmente los estadios internos de sala. sobresale en los elementos de brillo, rendimiento de color y seguridad por la iluminación de estadios, se puede garantizar el equilibrio de brillo y evitar deslumbramiento. Se adopta la manera de iluminación colgante por la principal iluminación de la lámpara de luz extensiva de alta potencia y la lámpara de alto techo para ofrecer iluminación de pistas y pasos. Todos los aparatos de iluminación se combina vidrio de protección
- Los aparatos de cafetería van a ser donados por los proveedores (nevera por empresa de refrescos, alacena por empresa de snacks)
- Mesas y sillas.

Mantenimiento.

- A los balones, se mantendrán monitoreando el aire y el estado del cuero, para hacer el cambio en la vida útil. Vida útil estimada seis meses.
- Los petos se lavarán en cada momento después de un uso. Vida útil estimada seis meses.
- Las redes de las canchas se cambiaran cada vez que se rompan. Vida útil estimada seis meses.
- A la cancha se le hará la limpieza diaria al finalizar la jornada de trabajo para garantizar su vida útil. Cada dos meses se revisará el estado de las demarcaciones para retocarla, si hay necesidad.
- A los arcos se les tendrá un seguimiento mensual para revisar el estado de su desgaste de material. Vida útil estimada tres años.
- A las lámparas mensualmente se revisaran su sistema eléctrico y bombillas. Vida útil estimada cuatro meses.
- A las zonas sociales, baños y vestieres, se limpiara diariamente para garantizar la higiene y estado necesario para la comodidad del cliente.

Funciones de la Mano de obra operativa

Para la operación de la cancha se necesita una sola persona, quien será el encargado de lo siguiente:

- Ser amable y atento con los clientes y personas que ingresen al local comercial.
- Ofrecer completamente todos los servicios que tiene el negocio.
- Entregar y recibir los petos y balón que usan los clientes.
- Llevar el tiempo del juego y horas contratadas.
- Hacer el aseo y mantenimiento necesario de los programas de limpieza y mantenimiento establecidos.
- Ser parte de la animación del juego del cliente.
- Ayudar a los clientes que necesiten calentamiento.
- Ayudar a los clientes que necesiten una atención básica en un golpe o molestia menos, que no altere el estado de salud vital de cualquier cliente.
- Avisar al gerente o llamar directamente a las entidades de emergencia en caso de existir una de cualquier tipo.
- Cuidar y ayudar el estado de los activos del negocio.
- Demás funciones operativas que el gerente del negocio amerite su colaboración.

Presupuesto.

Tabla 31 Presupuesto operativo.

Insumo	precio \$
Balones (\$/uni)	60.000
Petos (\$/uni)	5.000
Malla (\$/par)	150.000
Total insumo	215.000
Tecnología	
Césped sintético (\$/m3)	50.000
Arcos metálicos (\$/uni)	250.000
Encerramiento en malla (\$/total)	5.000.000
Lámparas halógenas (\$/uni)	750.000
Mesas de aluminio + 4 sillas (\$/uni)	170.000
Batería de baño + duchas	5.000.000
Total tecnología	11.220.000
Herramientas	
Elementos de aseo (\$/uni)	30.000
Uniformes de trabajo	360.000
Total herramientas	390.000

4.2.5 Plan de servicio

Tabla 32 Plan de servicio en la vida del proyecto.

Plan	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Anual (horas)	2.880	2.880	2.980	2.980	2.980	2.980
Mes (horas)	240	240	248	248	248	248

Para el primer año y el segundo se estima un promedio mensual de 240 horas en atención para una ocupación de más del 71%, es decir aproximadamente 75 horas semanales de 105 disponibles por capacidad²⁴. Para los siguientes años de la vida del proyecto el incremento deberá ser del 3% en la ocupación horaria de la cancha logrando en los siguientes 4 años 248 horas de ocupación. Con la anterior proyección deberá estar asegurada el punto de equilibrio y el margen operativo del negocio.

4.3 PLAN DE COMPRAS

4.3.1 Proveedores

Se solicitará cotización a cada proveedor y se seleccionará de acuerdo a la siguiente política de compras:

- Productos por calidad.
- Garantía-Forma de pago.
- Servicios Adicionales (Asesoría y Servicio)

²⁴ La capacidad total instalada para el servicio, está diseñada de lunes a domingo de 9:00 am a 24:00 pm., para un total de 105 horas de posibilidad de alquiler.

Tabla 33 Proveedores de insumos y activos.

Insumos			
Proveedor	Ubicación	Teléfono	e-contact
Tienda Súper Depor	Carrera 21 # 3-15		La Mesa
Amira Roa	Carrera 20 # 7 -20	313 322 24 65	La Mesa
Construmallas	Barranquilla	320 541 50 70	construmallas@gmail.com
Tecnología			
Proveedor	Ubicación	Teléfono	e-contact
Tapisol S.A.	-	4 82 56 24	www.tapisol.com
Ferri La mesa	Calle 4 # 28-34	-	La Mesa
PantallasLED	Carrera 30 # 13 - 60	-	www.pantallasled.com

4.4 COSTOS DE SERVICIO

Tabla 34 Costos anuales de operación

COSTOS DE SERVICIO	V/UNIT	MES	AÑO
SALARIOS	515.000	515.000	6.180.000
PRESTACIONES SOCIALES	329.300	329.300	3.951.600
SUBTOTAL MANO DE OBRA		844.300	10.131.600
BALÓN	60.000	10.000	120.000
PETOS	5.000	1.200.000	1.440.000
MALLA	150.000	25.000	300.000
PRODUCTOS ALIMENTICIOS	500.000	500.000	6.000.000
SUBTOTAL INSUMOS		1.735.000	7.860.000
ARRIENDO TERRENO		1.000.000	12.000.000
ASEO		30.000	360.000
AGUA		50.000	600.000
ENERGIA		45.000	540.000
SEGURO		32.000	384.000
SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS		1.157.000	13.884.000
TOTAL		3.736.300	31.875.600

4.4.1 Proyección de Compras. La proyección de compras se determinó teniendo en cuenta la vida útil de los insumos utilizados para el juego. A continuación se muestra la proyección anual de estas compras.

Tabla 35 Proyección de compras.

PROYECCIÓN	UNIDAD	AÑO	\$ / AÑO
BALÓN	Unid.	2	\$ 120.000
PETOS	Unid.	240	\$ 1.440.000
MALLA	Par	4	\$ 300.000
ELEMENTOS DE ASEO	Varios	-	\$ 360.000
UNIFORMES	Varios	2	\$ 360.000

4.5 INFRAESTRUCTURA

4.5.1 Descripción de Infraestructura

Tabla 36 Descripción de infraestructura.

	Descripción	Fecha Compra	Periodos de Amortización	Sist. De Depreciación	Cantidad	Precio por unidad	Subtotal	TOTAL
Instalaciones	Césped Sintético	Mes 1	10	Linea Recta	540 M2	50.000	27.000.000	93.250.000
	Batería de Baños	Mes 1	20	Linea Recta	2	5.000.000	10.000.000	
	Arcos Metálicos	Mes 2	10	Linea Recta	2	250.000	500.000	
	Encerramiento de Malla	Mes 2	-	NA	1000 M2	5.000	5.000.000	
	Lámparas Halógenas	Mes 2	5	Linea Recta	4	750.000	3.000.000	
	Estudio Arquitectónico	Mes 0	-	NA	-	2.500.000	2.500.000	
	Adecuación Terreno	Mes 1	20	Linea Recta	650 M2	55.000	35.750.000	
	Instalaciones Eléctricas	Mes 2	20	Linea Recta	-	4.000.000	4.000.000	
	Mano De Obra	Mes 1	-	NA	5	1.100.000	5.500.000	
Oficina	Mesas de Aluminio y Silla	Mes 2	5	Linea Recta	8	170.000	1.360.000	1.360.000

4.5.2 Localización del club deportivo.

- Localización Club deportivo: La ubicación del terreno donde se va hacer el club, esta estratégicamente ubicado, cerca de las atracciones turísticas y culturales del municipio, como también a los centros deportivos municipales. Además es de fácil accesibilidad para los habitantes de cualquier edad y para los turistas.
- Terreno y Alrededores: El terreno tiene las condiciones topográficas para realizar la construcción de la cancha. Dentro de POT del municipio está permitido el uso comercial para este tipo de negocios.
- Clima: El clima no es factor directamente determinante en el servicio, ya que las condiciones favorables del tipo de cancha que se plantea, es precisamente que se puede utilizar en cualquier momento, sin que se deteriore el césped.
- Suministros Básicos: Es indispensable para cualquier negocio tener constantemente los servicios de agua y luz.
- Impuestos: Las tarifas fiscales deben ser atractivas para el lugar donde se quieren tener inversionistas, impuestos que menores al 40% sobre la utilidad antes de impuestos.
- Vías de acceso: El municipio cuenta con las vías de acceso adecuadas para que ir al municipio sea cómodo y fácil.
- Zonas del club: Las zonas del club debe contar con la zona de hidratación y nutrición, zona de aseo y baños (2 baterías para la zona masculina y 2 para la zona femenina) y con el espacio necesario para practicar el deporte y seguirlo.

5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1.1 Estructura Organizacional

Ilustración 17 Organigrama de club deportivo

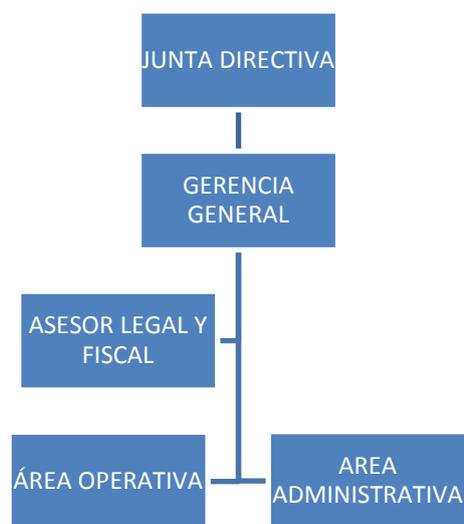


Tabla 37 Descripción de Junta directiva.

Junta Directiva
Socio 1
Socio 2
Socio inversionista

Tabla 38 Relación de cargos y número por cargos.

Organización	Cargo	No. De Empleados
Gerente General	Gerente	1
Asesor Legal y Fiscal²⁵	Contador	1
Área Operativa	Auxiliar con conocimiento en recreación y deportes	1
Área Administrativa	Asistente Administrativo	1

Esta estructura está conformada por un gerente quien responde a la junta directiva (socios) y tiene a su cargo las áreas operativas y administrativas, además cuenta con una persona externa quién se encargara de la parte legal y contable de la empresa.

El área administrativa será el apoyo de la gerencia en las actividades de venta, cartera y tesorería, contratación y documentación necesaria para el adecuado funcionamiento. Así como la atención del negocio de snacks y bebidas.

La junta directiva se reunirá dos veces al año, en marzo y en septiembre para:

- Estudiar y aprobar reformas de los estatutos. Examinar, aprobar o debatir los balances de fin de ejercicio, las cuentas que deben rendir el gerente y disponer las utilidades. Hacer seguimiento a la gestión del gerente.
- Elegir o reelegir el gerente según sea la necesidad y los resultados.
- Consignar el informe del gerente sobre el estado de los negocios.
- Adoptar las medias que reclamen el cumplimiento de los estatutos.

Funciones del gerente general

- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de los objetivos del club, y de los colaboradores en función.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo con objetivos anuales medibles que aseguren la rentabilidad y estrategia del club. Previa autorización de la junta directiva.
- Crear y mantener las mejores relaciones con clientes, colaboradores, proveedores y la junta directiva para conservar el buen funcionamiento de la empresa.
- Hacer cierres diarios de caja, para determinar el flujo de dinero.

²⁵ Se tiene contemplado si es estrictamente necesario, ya que el SAS no requiere de este manejo, se puede tener un contador de oficio que puede ser nombrado por la SuperSociedades.

- Pagar a los empleados en los tiempos pactados y la seguridad social de cada uno.
- Realizar los controles y registro necesarios para el monitoreo del estado del negocio.
- Planear el funcionamiento operativo y administrativo a cargo.

Funciones de auxiliar Administrativo.

- Atender a los clientes y despachar los pedidos de alimentación solicitados.
- Manejar la caja registradora para cobrar los servicios prestados.
- Ser amable y atento con los clientes y personas que ingresen al local comercial.
- Ofrecer completamente todos los servicios que tiene el negocio.
- Hacer el aseo y mantenimiento necesario de los programas de limpieza y mantenimiento establecidos.
- Avisar al gerente o llamar directamente a las entidades de emergencia en caso de existir una de cualquier tipo.
- Cuidar y ayudar el estado de los activos del negocio.
- Demás funciones operativas que el gerente del negocio amerite su colaboración.

El salario mínimo legal mensual vigente para el año 2010 es de \$515.000 y el auxilio de transporte es de \$61.500 para todos los empleados que no devenguen más de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes.

5.2 Estrategia Organizacional

5.2.1 Organismos de Apoyo

Alcaldía Municipal de La Mesa: Es el principal organismo de gestión del municipio, de carácter público y que ha apoyado esta idea de negocio, porque e encuentra alineada a su plan de gobierno, en lo que está enfocado en desarrollo cultural y deportivo.

Instituto de Deportes de Cundinamarca: Este órgano de gestión de la gobernación de Cundinamarca, de carácter público, también ha expresado su interés en este tipo de proyectos y más cuando está enfocado al desarrollo cultural y deportivo de los municipios de Cundinamarca.

5.3 ANÁLISIS LEGAL Y JURÍDICO

5.3.1 Constitución de Empresa y Aspectos legales

- Tipo de sociedad: El club deportivo se constituirá como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.). Este tipo de sociedad le permite a los empresarios fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad, de acuerdo con sus intereses. La responsabilidad de los accionistas llegan hasta el monto de sus aportes y facilitación en la conformación de la sociedad, inicio y desarrollo de la actividad empresarial.
- Razón social: "La Tribuna S.A.S."
- Registro y trámites para las sociedades SAS se presentan como anexo.
- Normatividad Urbana: De acuerdo con la ley 232 de 1995, los establecimiento abiertos al público estarán obligados a cumplir los siguiente requisitos:

Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio o a la entidad de planeación.

Cumplir con las condiciones sanitarias.

Tener matrícula mercantil vigente de la Cámara de Comercio de La Mesa (Cundinamarca).

Comunicar a las respectivas oficinas de Planeación o a la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento.

- Normatividad Laboral y Protección social. Las principales normas que regulan el mercado laboral y las relaciones entre trabajadores y empleadores son la ley 789 de 2002, más conocida como reforma laboral, y el código sustantivo de trabajo, CST el cual contempla temas como la contratación individual de trabajo, salarios, jornadas de trabajo, descansos obligatorios, prestaciones patronales, derecho colectivo del trabajo. El CST comprende los decretos 2663 y 3743 los cuales fueron adoptados por la ley 141 de 1961.

EL sistema general de pensiones está regido por la ley 100 de 1993 y el régimen del subsidio familiar se rige por la ley 21 de 1982.

Tabla 39 Carga prestacional

Seguridad Social	Salud	Trabajador	4%
		Empleador	8,50%
	Pensión	Trabajador	4%
		Empleador	12%
	ARP		1%
Prestaciones Sociales	Cesantías		8,34%
	Intereses sobre cesantías		1%
	Prima		8,34%
	Vacaciones		4,17%
Aportes Parafiscales	Sena		2%
	ICBF		3%
	Caja de Compensación		4%

Fuente: Código Sustantivo del Trabajo.

- Principales obligaciones tributarias:

-

Registrarse como responsable de impuesto de renta, Presentar las declaraciones de renta, Pagar los impuestos fiscales, Llevar los libros de contabilidad.

- Política de distribución de utilidades. Se realizará de acuerdo con el valor de los aportes de cada socio; para distribuir utilidades se justificará por el balance real y no se distribuirán mientras no se cubran las pérdidas de los ejercicios anteriores.

5.4 GASTOS ADMINISTRATIVOS

5.4.1 Gastos de personal

Tabla 40 Gastos de personal

Personal	Dedicación	Tipo de contratación	Mes				Año			
			Básico	Subsidio de transporte	Prestaciones Sociales	Total Mensual	Básico	Subsidio de transporte	Prestaciones Sociales	Total Anual
Gerente	Completa	Indefinida	1.200.000	-	624.000	1.824.000	14.400.000	-	7.488.000	21.888.000
Operario Administrativo	Completa	Indefinida	515.000	61.500	267.800	844.300	6.180.000	738.000	3.213.600	10.131.600
Total			1.715.000	61.500	891.800	2.668.300	20.580.000	738.000	10.701.600	32.019.600

5.4.2 Gastos pre operativos

Tabla 41 Gastos pre operativos

Concepto	Valor
Escrituras y gasto notariales	190.000
Permisos y Licencias	2.800.000
Registros Mercantiles	715.000
Total	3.705.000

6 ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO

6.1 RECURSOS FINANCIEROS

6.1.1 Prestamos

Los recursos para el capital de trabajo se van a obtener de un préstamo bancario de libre inversión con Bancolombia a una tasa de 18% interés efectivo anual. Anexo se encuentra la tabla de amortización del préstamo.

6.1.2 Aportes de Emprendedores.

Los recursos para los demás gastos del inicio del proyecto y la inversión de activos serán por parte de los emprendedores, hay uno de los socios que participa únicamente como socio inversionista que quiere invertir en capital de riesgo, esperando el retorno a la inversión satisfactoria a su aporte emprendedor. Los demás socios son los que responderán por la operatividad y resultados financieros del club deportivo.

Tabla 42 Aporte de Emprendedores²⁶.

Nombre	Valor
Escrituras y gasto notariales	\$ 190.000
Permisos y Licencias	\$ 2.800.000
Registros Mercantiles	\$ 715.000
Mezcla de Mercadeo	\$ 10.000.000
Instalaciones	\$ 94.610.000
Total	\$ 108.315.000

6.1.3 Ingresos por Ventas

²⁶ Los valores presentados en esta tabla se han presentado, descrito y detallado en el desarrollo de los capítulos de este trabajo.

Tabla 43 Proyección de Ingresos por Ventas a 5 años

Año	# Horas de Uso de la cancha	Precio promedio mes	Total
2011	2.880	\$ 54.472	\$ 156.879.936
2012	2.880	\$ 60.000	\$ 172.800.014
2013	2.980	\$ 65.000	\$ 193.699.985
2014	2.980	\$ 68.000	\$ 202.639.985
2015	2.980	\$ 72.000	\$ 214.560.015
2016	2.980	\$ 78.000	\$ 232.440.015

6.2 EGRESOS

6.2.1 Costos Variables

Tabla 44 Costos Variables

Costo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Mano de Obra de Directa ²⁷	10.131.600	10.569.000	11.128.000	11.540.000	11.995.000	12.410.000
Balón	120.000	126.000	132.000	140.000	147.000	154.000
Petos	1.440.000	1.502.000	1.585.000	1.667.000	1.755.000	1.850.000
Mallas	300.000	315.900	330.000	350.000	370.000	385.000
Total	17.991.600	18.772.900	19.768.000	20.637.000	21.576.000	22.498.000

Tabla 45 Productos alternos al servicio²⁸

Costo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Productos Alimenticios	6.000.000	6.260.000	6.593.000	6.940.000	7.309.000	7.699.000

²⁷ La mano de obra directa está considerada como el auxiliar operativo, que trabaja en función del número de horas alquiladas y los servicios prestados. Por eso es considerado variable.

²⁸ Los productos alimenticios que se venden en el club tendrán un consumo acorde a la afluencia al negocio que dependen directamente proporcional al número de horas alquiladas.

6.2.2 Gastos Fijos

Tabla 46 Gastos fijos

Costo Fijo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ASEO	360.000	376.000	396.000	413.000	432.000	451.000
AGUA	600.000	627.000	660.000	689.000	720.000	751.000
ENERGIA	540.000	564.000	595.000	620.000	648.000	676.000
SEGURO	384.000	401.000	422.000	441.000	465.000	481.000
ARRIENDO TERRENO	12.000.000	12.522.000	13.185.000	13.765.000	14.391.000	15.050.000
SALARIOS ADMON	32.019.600	33.410.000	35.181.000	36.727.000	38.398.000	40.039.000
TELEFONO + INTERNET	220.000	230.000	243.000	255.000	267.000	279.000
PROVISIÓN IMPUESTOS	1.500.000	1.570.000	1.630.000	1.700.000	1.750.000	1.820.000
Total	47.623.600	49.700.000	52.312.000	54.610.000	57.071.000	59.547.000

6.3 CAPITAL DE TRABAJO

6.3.1 Capital de trabajo

Esto se calcula de la siguiente fórmula financiera²⁹:

$$KTNO = \frac{\text{Ingreso Operacional Año 1}}{360 \text{ días}} * 60 \text{ días CXC} - \frac{\text{Costo Variable Operacional Año 1}}{360 \text{ días}} * 30 \text{ días CXP}$$

$$KTNO = \$25.147.356$$

6.4 ESTADOS FINANCIEROS

6.4.1 Balance General

²⁹ ACOSTA. Oswaldo. Teoría Financiera. Profesor de Gerencia Financiera U. Sabana

Tabla 47 Balance General

BALACE GENERAL	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo	\$ 25.147.356,00	\$ 83.208.740,72	\$ 145.538.575,15	\$ 219.693.263,41	\$ 295.274.639,34	\$ 377.139.356,14
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 26.146.656,00	\$ 28.800.002,40	\$ 32.283.330,91	\$ 33.773.330,85	\$ 35.760.002,43
Subtotal activo corriente	\$ 25.147.356,00	\$ 109.355.396,72	\$ 174.338.577,55	\$ 251.976.594,32	\$ 329.047.970,19	\$ 412.899.358,57
Diferidos	\$ 13.705.000,00	\$ 13.705.000,00	\$ 13.705.000,00	\$ 13.705.000,00	\$ 13.705.000,00	\$ 13.705.000,00
Equipos	\$ 94.610.000,00	\$ 94.610.000,00	\$ 94.610.000,00	\$ 94.610.000,00	\$ 94.610.000,00	\$ 94.610.000,00
Depreciación acumuladas	\$ -	\$ -7.471.500,00	\$ -14.943.000,00	\$ -22.414.500,00	\$ -29.886.000,00	\$ -37.357.500,00
Subtotal activo fijo	\$ 94.610.000,00	\$ 87.138.500,00	\$ 79.667.000,00	\$ 72.195.500,00	\$ 64.724.000,00	\$ 57.252.500,00
TOTAL ACTIVO	\$ 133.462.356,00	\$ 210.198.896,72	\$ 267.710.577,55	\$ 337.877.094,32	\$ 407.476.970,19	\$ 483.856.858,57
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Sobregiros bancarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas x pagar proveedores		\$ 999.300,00	\$ 1.042.741,67	\$ 1.097.916,67	\$ 1.141.416,67	\$ 1.188.916,67
Obligaciones financieras C.P.	\$ 25.147.356,00	\$ 20.117.884,80	\$ 15.088.413,60	\$ 10.058.942,40	\$ 5.029.471,20	\$ -
Impuestos x pagar	\$ -	\$ 32.306.684,77	\$ 37.921.758,05	\$ 45.225.028,41	\$ 47.924.350,19	\$ 51.714.483,91
Subtotal pasivo corriente	\$ 25.147.356,00	\$ 53.423.869,57	\$ 54.052.913,32	\$ 56.381.887,47	\$ 54.095.238,06	\$ 52.903.400,57
Obligaciones financieras L.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 25.147.356,00	\$ 53.423.869,57	\$ 54.052.913,32	\$ 56.381.887,47	\$ 54.095.238,06	\$ 52.903.400,57
PATRIMONIO						
Aportes	\$ 108.315.000,00	\$ 108.315.000,00	\$ 108.315.000,00	\$ 108.315.000,00	\$ 108.315.000,00	\$ 108.315.000,00
Utilidades acumuladas		\$ 48.460.027,15	\$ 105.342.664,23	\$ 173.180.206,84	\$ 245.066.732,13	\$ 322.638.457,99
Subtotal Patrimonio	\$ 108.315.000,00	\$ 156.775.027,15	\$ 213.657.664,23	\$ 281.495.206,84	\$ 353.381.732,13	\$ 430.953.457,99
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 133.462.356,00	\$ 210.198.896,72	\$ 267.710.577,55	\$ 337.877.094,32	\$ 407.476.970,19	\$ 483.856.858,57

6.4.2 Estado de resultados

Tabla 48 Estados de Resultados

	0	1	2	3	4	5
Ventas en unidades		2.880	2.880	2.980	2.980	2.980
Precio de venta Unit		\$ 54.472,20	\$ 60.000,01	\$ 65.000,00	\$ 68.000,00	\$ 72.000,00
Ingresos operacionales		\$ 156.879.936,00	\$ 172.800.014,40	\$ 193.699.985,47	\$ 202.639.985,12	\$ 214.560.014,58
Costos variables		\$ 11.991.600,00	\$ 12.512.900,00	\$ 13.175.000,00	\$ 13.697.000,00	\$ 14.267.000,00
Gastos Variables		\$ 6.000.000,00	\$ 6.260.000,00	\$ 6.593.000,00	\$ 6.940.000,00	\$ 7.309.000,00
Sub total Costos y gastos		\$ 17.991.600,00	\$ 18.772.900,00	\$ 19.768.000,00	\$ 20.637.000,00	\$ 21.576.000,00
Margen de contribución		\$ 138.888.336,00	\$ 154.027.114,40	\$ 173.931.985,47	\$ 182.002.985,12	\$ 192.984.014,58
Depreciación/amortizaciones		\$ 7.471.500,00	\$ 7.471.500,00	\$ 7.471.500,00	\$ 7.471.500,00	\$ 7.471.500,00
Costos y Gastos Fijos sin depre		\$ 46.123.600,00	\$ 48.130.000,00	\$ 50.682.000,00	\$ 52.910.000,00	\$ 55.321.000,00
U.A.I.I		\$ 85.293.236,00	\$ 98.425.614,40	\$ 115.778.485,47	\$ 121.621.485,12	\$ 130.191.514,58
Gastos financieros		\$ 4.526.524,08	\$ 3.621.219,26	\$ 2.715.914,45	\$ 1.810.609,63	\$ 905.304,82
Otros Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
U.A.I.		\$ 80.766.711,92	\$ 94.804.395,14	\$ 113.062.571,02	\$ 119.810.875,48	\$ 129.286.209,77
Provisión Impuestos		\$ 32.306.684,77	\$ 37.921.758,05	\$ 45.225.028,41	\$ 47.924.350,19	\$ 51.714.483,91
Utilidad Neta		\$ 48.460.027,15	\$ 56.882.637,08	\$ 67.837.542,61	\$ 71.886.525,29	\$ 77.571.725,86

6.4.3 Flujo de Caja

Tabla 49 Flujo de caja.

Flujo de efectivo	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial	\$ -	\$ 25.147.356,00	\$ 83.208.740,72	\$ 145.538.575,15	\$ 219.693.263,41	\$ 295.274.639,34
Ingresos de Caja						
Prestamos	\$ 25.147.356,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes	\$ 108.315.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos	\$ -	\$ 130.733.280,00	\$ 144.000.012,00	\$ 161.416.654,55	\$ 168.866.654,26	\$ 178.800.012,15
Recaudos de cartera	\$ -	\$ -	\$ 26.146.656,00	\$ 28.800.002,40	\$ 32.283.330,91	\$ 33.773.330,85
Valor de Salvamento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subtotal Ingresos de caja	\$ 133.462.356,00	\$ 130.733.280,00	\$ 170.146.668,00	\$ 190.216.656,95	\$ 201.149.985,17	\$ 212.573.343,00
Salidas de caja						
Compra de activos	\$ 94.610.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos variable	\$ -	\$ 10.992.300,00	\$ 11.470.158,33	\$ 12.077.083,33	\$ 12.555.583,33	\$ 13.078.083,33
Cancelación CV periodos ant	\$ -	\$ -	\$ 999.300,00	\$ 1.042.741,67	\$ 1.097.916,67	\$ 1.141.416,67
Gastos Variables (contado)	\$ -	\$ 6.000.000,00	\$ 6.260.000,00	\$ 6.593.000,00	\$ 6.940.000,00	\$ 7.309.000,00
Costos y gastos fijos (contado)	\$ 13.705.000,00	\$ 46.123.600,00	\$ 48.130.000,00	\$ 50.682.000,00	\$ 52.910.000,00	\$ 55.321.000,00
Pago de impuestos Renta	\$ -	\$ -	\$ 32.306.684,77	\$ 37.921.758,05	\$ 45.225.028,41	\$ 47.924.350,19
Amortizaciones préstamo	\$ -	\$ 5.029.471,20	\$ 5.029.471,20	\$ 5.029.471,20	\$ 5.029.471,20	\$ 5.029.471,20
Pago gastos financieros	\$ -	\$ 4.526.524,08	\$ 3.621.219,26	\$ 2.715.914,45	\$ 1.810.609,63	\$ 905.304,82
Subtotal Salidas de caja	\$ 108.315.000,00	\$ 72.671.895,28	\$ 107.816.833,57	\$ 116.061.968,70	\$ 125.568.609,24	\$ 130.708.626,21
Saldo Final	\$ 25.147.356,00	\$ 83.208.740,72	\$ 145.538.575,15	\$ 219.693.263,41	\$ 295.274.639,34	\$ 377.139.356,14

6.4.4 Flujo de Caja Libre

Tabla 50 Flujo de Caja Libre

FLUJO LIBRE DE CAJA	0	1	2	3	4	5
U.A.I.I		\$ 85.293.236,00	\$ 98.425.614,40	\$ 115.778.485,47	\$ 121.621.485,12	\$ 130.191.514,58
Impuestos		\$ 34.117.294,40	\$ 39.370.245,76	\$ 46.311.394,19	\$ 48.648.594,05	\$ 52.076.605,83
U.O.D.I		\$ 51.175.941,60	\$ 59.055.368,64	\$ 69.467.091,28	\$ 72.972.891,07	\$ 78.114.908,75
Depreciación/amortizaciones		\$ 7.471.500,00	\$ 7.471.500,00	\$ 7.471.500,00	\$ 7.471.500,00	\$ 7.471.500,00
Flujo de Caja Bruto		\$ 58.647.441,60	\$ 66.526.868,64	\$ 76.938.591,28	\$ 80.444.391,07	\$ 85.586.408,75
KTNO		\$ -	\$ (2.609.904,73)	\$ (3.428.153,51)	\$ (1.446.499,94)	\$ (1.939.171,58)
CAPEX		0	0	0	0	0
FCF	\$ -133.462.356,00	\$ 58.647.441,60	\$ 69.136.773,37	\$ 80.366.744,79	\$ 81.890.891,01	\$ 87.525.580,33
Pago a capital de la deuda	\$ 25.147.356,00	\$ 5.029.471,20	\$ 5.029.471,20	\$ 5.029.471,20	\$ 5.029.471,20	\$ 5.029.471,20
Pago de interés de la deuda		\$ 4.526.524,08	\$ 3.621.219,26	\$ 2.715.914,45	\$ 1.810.609,63	\$ 905.304,82
FNC	\$ (108.315.000,00)	\$ 49.091.446,32	\$ 60.486.082,91	\$ 72.621.359,14	\$ 75.050.810,18	\$ 81.590.804,31

6.4.5 Costo de Capital Ponderado

$$WACC = Wd * id * (1 - T)\% + We * ie\%$$

Dónde:

- Wd = Proporción de la Deuda
- $id(1-T)$ = Costo de la deuda después de impuestos
- We = Proporción del patrimonio
- ie = Costo del capital propio

Teniendo en cuenta que:

$$Wd = 0,188; id = 18\%$$

$Wd + We = 1$ en la fracción de la inversión

$$T = 40\%$$

Se concluye que $We = 0,812$

La ecuación final queda $WACC = 0,188 * 11\% + 0,812 * ie\%$

Adicionalmente:

$$ie = [K_L + (K_M - K_L)] * \beta e + RP$$

$$\beta e = \beta a * \left(1 + \frac{D}{E}\right)$$

βe = Equite beta (Levered)

βa = Asset beta (Unilevered)

$\beta a = 0,67$ Para el sector de Servicio deportivo³⁰

$$D/E = 0,188/0,881$$

$$D/E = 0,232$$

$$\beta e = 0,67 * 0,232 = 0,825$$

³⁰ Fuente: InterBolsa

$K_M = \text{Tasa de Mercado} = 15,9\%$

Prima de Riesgo de mercado = 11%

$K_L = \text{Tasa Libre de Riesgo} = 4,9\%$

Riego Pais Colombia = 2,1%

$ie = 4,9\% + 11\% * 0,825 + 2,1\% = 16,08\%$

$WACC = Wd * id(1 - T) + We * ie = 2,03\% + 13,05\%$

$WACC = 15,09\%$

6.4.6 Cálculo de VPN.

$$VPN = -I + \sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n}$$

Dónde:

I = Inversión

FNE = Flujo Neto =... Ver 6.4.4 Flujo de Caja Libre...

i = Interés = 15,09 % =... Ver 6.4.5 Calculo WACC...

n = periodo = 5

Reemplazando en la ecuación, se tiene:

$$VPN = -133.462.356 + \sum_1^5 \frac{FNE}{(1 + 15,09\%)^5}$$

$VPN = \$ 112.455.489$

Al traer los siguientes futuros a Valor Actual, se evalúa la agregación de valor a la inversión. Debido a que el $VPN > 0$ y bastante positivo existe generación de valor puesto que remunera más a los inversionistas que la mejor alternativa que ofrezca el mercado con un nivel similar.

6.4.7 Cálculo TIR.

Para este cálculo de la TIR se iguala a cero la ecuación y se despeja el interés i ;

$$0 = -133.462.356 + \sum_1^5 \frac{FNE}{(1+i)^5}$$

$$TIR = 44\%$$

Esta es la rentabilidad esperada del proyecto.

Como el WACC (Costo de capital Ponderado) = 15,09% de un empresa es lo que le cuesta en promedio a la compañía cada peso que está utilizando, sin importar si es financiado por recursos ajenos o propios es menor que la TIR = 44%, se puede deducir que desde el punto de vista financiero, el proyecto es rentable. El WACC, es la tasa de retorno mínimo exigida a los proyectos de inversión de tal forma que permita mantener el valor de la empresa. En el caso de este proyecto existe generación de valor.

6.4.8 Indicadores Financieros

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Nivel de endudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}} * 100\%$$

$$\text{Rentabilidad Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} * 100\%$$

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100\%$$

$$\text{Rentabilidad Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$$

$$\text{Rentabilidad Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100\%$$

EBTIDA = Utilidad Operacional + Costo o Gastos de Depreciación + Costos o Gastos de Amortización

Tabla 51 Proyección de Indicadores Financieros

Indicador Financiero	2011	2012	2013	2014	2015
Razón Corriente	2,05	3,23	4,47	6,08	7,80
Nivel de Endeudamiento	25,4%	20,2%	16,7%	13,3%	10,9%
Rentabilidad Operacional	54,4%	57,0%	59,8%	60,0%	60,7%
Rentabilidad Netas	30,9%	32,9%	35,0%	35,5%	36,2%
Rentabilidad Patrimonio	30,9%	26,6%	24,1%	20,3%	18,0%
Rentabilidad Activo	23,1%	21,2%	20,1%	17,6%	16,0%
EBITDA	\$ 92.764.736	\$ 105.897.114	\$ 123.249.985	\$ 129.092.985	\$ 137.663.014

La razón corriente del proyecto muestra que la capacidad del club para atender sus obligaciones en el corto plazo, es buena en los primeros años, atravesando dificultades en el 2011, debido al inicio del proyecto. Mientras que en el 2015, la empresa tendrá por cada peso de deuda 7,80 pesos para hacerle frente a la misma.

La disponibilidad financiera corriente del club por cada peso de deuda se mantiene por debajo del 20%, solo en el 2011 el aumento en los impuestos logran afectar al nivel de endeudamiento, la disponibilidad de activos líquidos de la empresa para afrontar pagos exigentes de algunos pasivos, tendrá la posibilidad de hacerlo.

La capacidad de generar utilidades por cada peso de ventas va en aumento a partir del primer año, lo que indica que el porcentaje de ventas que generan utilidad aumentaran.

La rentabilidad neta muestra el porcentaje de las ventas netas que generan utilidad después de impuestos. Por cada peso de ventas netas, cuantos pesos se generan en utilidades, independientemente de que correspondan o no al desarrollo social de la empresa. El incremento año a año proyectado demuestra sostenibilidad del negocio a lo largo del desarrollo del proyecto.

La rentabilidad del activo tiene un gran impacto los primeros 3 años por algunas exenciones arancelarias, pero en la depreciación de los activos hace que se reduzca el valor de los mismos por el uso, no se contempla una reinversión que ajuste el valor del activo.

El EBITDA proyectado del negocio, representa un importante punto para el inversionista y la operación del negocio, ya que tendrá brazo financiero para generar valor a los socios y clientes.

7 RESUMEN

7.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

7.1.1 Objetivos del negocio

- Al finalizar el tiempo de proyecto es tener un EBITA mayor al 15%,
- De la misma forma que la tasa de rendimiento esperado anual del inversionista sea mayor que lo que pueda rentarle su dinero en un mercado o renta de capital sin riesgo o una inversión en finca raíz, es decir por encima del 15% de WACC.
- Alcanzar en los primeros seis meses de operación una utilización de la capacidad instalada del 96%.

Objetivos cualitativos:

- Bienestar a los inversionistas y a sus colaboradores,
- El aporte en responsabilidad social y cultural a la comunidad de La Mesa, Cundinamarca se vea reflejado en la buena utilización del tiempo libre de los jóvenes adolescentes y niños, alejados de los problemas de la sociedad.
- Ser preferido por la comunidad Mesuna y los visitantes como el primer sitio de esparcimiento, diversión y práctica del deporte en el municipio.

7.1.2 Actividad Económica

El club deportivo es un negocio que presta servicio para alquilar espacios deportivos para la libre y sana práctica de los mismos.

7.1.3 Función Social

Brindar una estabilidad laboral y emocional mediante la generación de empleo en un municipio de pocas fuentes de empleo con garantías parafiscales completas. Mejorar la calidad de vida a los habitantes y turistas de La Mesa Cundinamarca, con un espacio para el desarrollo sano y divertido del deporte,

así como la zona de influencia para el desarrollo de un mejor ambiente deportivo y cultural del municipio.

Apoyar y dar un espacio apto a las actividades de los claustros educativos del municipio o eventos para jóvenes y niños apoyados por el gobierno municipal o departamental.

7.1.4 Necesidad a satisfacer

Esta idea de negocio está orientada a la satisfacción de la necesidad de la población de La Mesa de contar con un espacio recreacional y deportivo, en pos de desarrollar su espíritu competitivo, convirtiéndose en una herramienta de promoción para la juventud.

7.1.5 Análisis DOFA

Tabla 52 Matriz DOFA

	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	ESTRATEGIA
OPORTUNIDADES	Primer negocio en el de esta índole en la región.	Incertidumbre por ser un negocio nuevo en la región.	Estrategias de Mercadeo de impacto que desarrollen preferencia por el negocio y su atención.
	Tipo de negocio de éxito en las ciudades donde se ha desarrollado.	Crecimiento del club.	Conocimiento de nuevas formas de prestar el servicio y adicionarlos de acuerdo a las necesidades del mercado.
	Carencia de otros negocios de este tipo en la región.	Ausencia de competidores locales.	Aprovechamiento para el crecimiento acelerado del negocio y de otras sucursales.
	Apoyo por parte de los diferentes entes influyentes gubernamentales y probados del municipio.	Fortalecimiento y apalancamiento en los ingresos operacionales en la fase de proyecto del negocio.	Invertir en desarrollo de nuevos servicios que aseguren el ingreso por más ciclos en la vida del negocio, es decir estrategias de fidelización.
	Servicio Innovador	Generar espacios importantes para el desarrollo de la recreación, cultura y deporte.	Realizar alianzas con clubes deportivos para hacer redes de desarrollo del servicio, calidad y cobertura en otros sectores del país.
	Enfoque en el cliente - consumidor	Fidelización y conexión con el cliente.	Implementación de sistemas de gestión de servicio.
AMENAZAS	Problemas de seguridad en el municipio o en la región.	Disminución en las ventas.	Fomentar el deporte y espacios de desarrollo deportivo y cultural a los habitantes de la región para alejarlos espacios nocivos y peligrosos.
	Problemas de clima que eviten la toma de decisión de uso del club.	Disminución en las ventas.	Hacer evidente en el mercadeo del negocio, que los efectos climáticos no son dificultades para prestar el mejor servicio. Estrategias de precio y ofertas.

7.2 MERCADO POTENCIAL

7.2.1 Mercado Municipal.

Hay una población objetivo de más de 12.500 habitantes que están en las edades y condiciones de practicar el deporte y más de 20.000 que pueden disfrutar de las otras actividades del club. Además al ser cabecera municipal en el confluyen a diario más de 5.000 personas de la zona rural y urbana de otros municipios entre otras cosas en busca de esparcimiento y diversión.

La tasa de crecimiento poblacional es exponencial más del 1,66% en los últimos cinco años y la posibilidad de acoger más habitantes sigue en crecimiento por las obras de expansión de capacidad de servicios públicos que el municipio se encuentra haciendo.

Además la población flotante por turismo en un fin de semana promedio es de 3.500 a 7.200 personas y en su mayoría con la más firme intención de buscar esparcimiento.

Del estudio de mercado hay una demanda probable de atender 881 horas semanales, de equipos de 14 personas. Para el proyecto se contempla una sola cancha que tiene capacidad de atención de 105 horas semanales.

7.2.2 Mercado Regional.

Son los otros municipios cercanos en los cuales se puede encontrar población necesaria para iniciar otra sucursal del club.

7.3 VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR

7.3.1 Ventajas Competitivas

- Ser el pionero en el municipio y en la región de este tipo de negocios.
- Contar con instalaciones adecuadas, acogedoras, higiénicas y de calidad.
- Tener el personal desde la junta directiva alineada a ser el negocio líder en servicio de espacios deportivos y culturales de la región.
- Tener estrategias de mercadeo innovadoras y que generen conexiones líderes que involucren a los clientes con el club.
- Constituir una empresa que cumpla con todos los requisitos legales y tributarios.

7.3.2 Propuesta de Valor

Prestar un servicio integral en el alquiler de horas para el esparcimiento deportivo y cultural, que genere el involucramiento del cliente con la visión y misión del negocio. Generándoles valor económico a los socios y dándole el valor verdadero al servicio de lo que el cliente espera. Ayudar a construir país, patria desde la concepción del negocio.

7.4 RESUMEN DE INVERSIONES REQUERIDAS

7.4.1 Resumen de las inversiones requeridas.

La inversión requerida se está alrededor de los \$134 millones como se describe en el capítulo financiero, fundamentalmente en los rubros de inversión de activos y capital de trabajo.

7.5 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Para el primer año se proyecta tener una ocupación de 2.880 horas año, en una ocupación de 240 horas promedio por mes, y los demás años la idea es mantenerse constante con aumento en precio por inflación cada año, y para el tercer año de la vida del proyecto tener un aumento en el uso horario de 2.980 horas año con un promedio mensual de 248 horas promedio alquiladas mes.

El precio promedio en el primer año será de \$54.472, este valor representa solo el alquiler del uso de la cancha, e incrementará con la inflación proyectada.

La tasa interna de retorno del proyecto es de 44% con una proyección a 5 años. Para el dinero de los socios el retorno del capital de inversión está proyectado en 49% en 5 años del proyecto y un valor actual neto sería de más de \$ 105 millones de pesos que producirá ganancias por encima de la rentabilidad del costo de capital propio calculado.

7.6 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

El proyecto es viable desde el punto de vista financiero debido a que la tasa interna del retorno (TIR) es mayor que el costo promedio del capital (WACC) y el valor presente neto (VPN) es mayor que cero.

Tabla 53 Criterios de decisión

Criterio	Resultado
Costo promedio del Capital (WACC)	15,09%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	44%
Valor Actual Neto	\$ 112.455.488
Duración de la etapa improductiva	4 meses

Tabla 54 Tabla de rendimiento de la inversión capital propio de inversión

Criterio	Resultado
Tasa Interna de Retorno (TIR)	49%
Valor Actual Neto	\$ 105.337.057

CONCLUSIONES

Los negocios en servicios de explotación en instalaciones deportivas para la práctica de cualquier tipo de deporte, están en crecimiento y vigencia en todas las regiones del país por la accesibilidad, practicidad y asistencia de este tipo de instalaciones.

Este tipo de negocios tiene fácil expansión, aunque tiene una inversión alta, el retorno a la misma es rápido, es de fácil construcción y los materiales son resistentes a cualquier piso térmico y condición climática. Además la deficiencia de espacios deportivos de buena calidad y de servicio hace de este negocio gran potencial para ciudades grandes y pequeñas. Un punto importante, para jugar fútbol no hay edad, no generó definido.

Los espacios deportivos siempre serán un punto importante de encuentro para la salud y la felicidad de los colombianos.

El objetivo principal de este negocio es prestar el mejor servicio dentro de la actividad económica donde se desarrolla este negocio y generar mejores condiciones de vida a los habitantes de La Mesa (Cundinamarca) y hacer mejor país.

Este negocio va a brindar un servicio innovador en la región y este tipo de negocios, desarrollando el concepto de club, logrando afinidad de los clientes, empleados y socios con el negocio. Desde este negocio se quiere revolucionar el concepto de los servicios deportivos y especializarlos por gustos y afinidades concentrando a la población alrededor de la práctica del deporte.

Los métodos de análisis del servicio para disminuir las brechas de servicio, entre la percepción y la expectativa de los clientes y deben mejorar la calidad del mismo en el negocio.

La proyección de ventas tiene crecimiento de precio por inflación, por lo demás el uso horario deberá incrementar el tercer año solo un 3,4% y seguirá constante hasta el fin del proyecto, con esto se cubrirán las expectativas de ingresos y rentabilidad necesarias para el éxito del proyecto.

El aumento del uso de la capacidad instalada de la cancha de este negocio está basada en las estrategias de mercadeo, que lo que cumplen es ser una conexión entre el cliente y la concepción y misión del negocio.

El desarrollo del proyecto tiene los permisos necesarios por la municipalidad y se encuentra dentro de una zona contemplado por el POT municipal para este tipo de negocios.

El negocio va incentivar el buen uso del tiempo libre y sobretodo de la juventud tan golpeada por los problemas sociales de este país, de esta manera este plan de negocio aporta un proyecto productivo y rentable a un mejor estándar de vida del municipio y del país.

Con una planeación organizada y una clara definición de objetivos se disminuyen los riesgos y obstáculos que puedan surgir en el proceso de creación y puesta en marcha de una idea de negocio.

Las estrategias de servicio son ventajas competitivas con las cuales una empresa logra aumentar a participación en el mercado.

RECOMENDACIONES

Debido al constante cambio tecnológico y a las mejoras en los procesos productivos, se recomienda estar actualizado para contemplar modificaciones que favorezcan la implementación y logro de los objetivos del proyecto.

La ampliación de mercados y generación de nuevos servicios es muy importante para permanecer vigentes en el negocio.

Se debe incrementar la participación en el sector específico se debe hacer como parte de crecimiento del negocio para consolidar la rentabilidad de los accionistas.

Los gastos de mercadeo y los costos operacionales son rubros dentro de la ejecución del proyecto, que se deben controlar de manera efectiva, para evitar desviaciones en los resultados esperados de rentabilidad.

Uno de los planes a largo plazo de este club deportivo de futbol es consolidar a través de redes de influencia en el deporte y sedes en otros municipios de la región grandes torneos o afiliaciones para poder practicar con una membrecía en cualquier parte de la región de influencia y después del país.

BIBLIOGRAFÍA

- KOTLER, Phillip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta edición. México: Editorial Prentice Hall. 1991.
- STANTON, William. ETZEL, Michael. WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. 11 Edición. México: Editorial McGraw Hill. 1999.
- ALCALDIA MUNICIPAL DE LA MESA CUNDINAMARCA. Plan de desarrollo municipal 2008 – 2011. Primera edición. La Mesa. Febrero 2008.
- ALCALDIA MUNICIPAL DE LA MESA CUNDINAMARCA. Plan de ordenamiento territorial. Primera edición. La Mesa. Diciembre 2007.
- KIM, W. Chan. MAUBORGNE, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. EEUU: Editorial Harvard Business School Press. Febrero 2005.
- MOSS KANTER, Rosabeth. Confianza: Cómo empiezan y terminan las rachas ganadoras y las rachas perdedoras. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2006.
- BANCO DE LA REPUBLICA. Información macro económica. <http://www.banrep.org/ppublicaciones/>
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. DANE. Información variada. <http://www.dane.gov.co/>
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DNP. Información económica regional. <http://www.dnp.gov.co/>
- DANE. Boletín Censo general 2005. Perfil de La Mesa – Cundinamarca. Primera edición. Marzo 2006.
- INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/mercadeo.htm>
- GODIN, Seth. Tribus. We need to lead us. http://www.slideshare.net/milton_vv/tribus-seth-godin-versin-en-espaol
- CHAN KIM, W. MAUBORGNE, René. La estrategia del Océano Azul. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá: Editorial Norma en acuerdo con Harvard Business School Press. 2005
- BEHAR, Howard. No es por el café. Los principios de Starbucks que aseguran el éxito. Barcelona: Ediciones Urano, S.A. Empresa Activa. 2008
- Ley 905 de 2004 de Colombia.
- ZEITHALM, Valerie. BITNER, Mery Jo. Marketing de Servicios. México: Ed. Mc Graw-Hill Hispanoamericana. 2002
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Guía básica, Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. Bogotá. 2009.
- GARCIA SERNA, Oscar León. Valoración de empresas – Gerencia del Valor y EVA. Medellín: Ed. Digital Express. 2003.

Anexos 1 Dimensiones utilizadas en el modelo de brechas.

Las dimensiones que se utilizan, según el modelo, para evaluar la calidad de los servicios de una organización son³¹:

- **Confiabilidad**, entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.
- **Responsabilidad**, como la buena voluntad de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.
- **Seguridad**, como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.
- **Empatía**, la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.
- **Bienes materiales o tangibles**, relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en los elementos personas, infraestructura y objetos.

La encuesta se divide en momentos donde en la primera parte se evalúa las expectativas de calidad de servicios donde las preguntas están enfocadas al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. Las preguntas se agrupan en las cinco dimensiones descritas. La segunda parte es la evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad. Esta fase del estudio consiste en un cuestionario en el cual los clientes expresan la importancia relativa que tiene para ellos cada una de las cinco dimensiones de servicio. La tercera parte evalúa percepción de calidad de servicios, se solicita a los clientes responder unas preguntas que indica sus percepciones específicas respecto al servicio brindado por la cancha.

La tabulación hecha de los datos de las encuestas ayudara a cuantificar y obtener el valor de las brechas, se calculan las respectivas medias para cada afirmación y dimensión. Se calcula también la respectiva desviación típica en cada caso, para asegurarse que los valores de las medias sean representativos de las respuestas del conjunto de cuestionarios procesados.

Para cada dimensión y cada afirmación incluida en ellas, se procede a calcular la brecha absoluta, la que se obtiene de restar el valor medio respectivo correspondiente a expectativas de la afirmación o dimensión (1 fase encuesta), según sea el caso, del valor medio respectivo correspondiente a percepciones (3 fase encuesta) ($P - E$). Si dicho valor es positivo ($P > E$), significará que la

³¹ MEMORIAS de Msc. Eduardo Castillo, docente Chileno de U. del Bío-Bío. Definición de las dimensiones. Santiago de Chile septiembre de 2.006

percepción supera a la expectativa y por lo tanto existe satisfacción en ese ítem. Por el contrario, si dicho valor es negativo ($P < E$), significa que no se cumple con la expectativa y por lo tanto existe insatisfacción.

$$- \text{ Brecha absoluta} = \text{VALOR MEDIO DE LAS EXPECTATIVA (E)} - \text{VALOR MEDIA DE LA PERCEPCIÓN(P)}$$

Si bien la brecha absoluta indica si se está cumpliendo con las expectativas o si no se logra satisfacción, sitúa todas las dimensiones y aspectos puntuales contenidos en ellas en un mismo plano de importancia, por lo que los resultados obtenidos en esta medida no ayudan a priorizar los aspectos que requieren más atención, ni a aplicar los recursos a los aspectos puntuales que son prioritarios para el cliente.

Para solucionar ese impasse, se calcula lo que se denomina brechas relativas. Estas se calculan multiplicando los resultados de $(P - E)$ de cada dimensión y factores que la componen, por su respectiva preponderancia (porcentaje asignado para cada afirmación en el cuestionario respectivo). De esta forma, la brecha correspondiente se relativiza en importancia y se obtienen indicadores que permiten asignar recursos y esfuerzos priorizada mente, con el fin de mejorar la satisfacción de la cartera de clientes (usuarios), según su indicación respecto de qué elementos le resultan más importantes para sentirse satisfechos con la calidad del servicio.

$$\text{Brecha relativas} = \text{factor} * (\text{VALOR MEDIO DE LAS EXPECTATIVA (E)} - \text{VALOR MEDIA DE LA PERCEPCIÓN(P)})$$

Fase sobre expectativas de calidad.

Esta parte de la encuesta está diseñada para tomar la experiencia como consumidor de los clientes pensando en una empresa que brindaría una excelente calidad en el servicio. Las instrucciones para la tabulación son 1 para las características que no son totalmente esenciales y 7 para las características absolutamente esenciales. Si la decisión no es muy definida debe encerrar uno de los números intermedios dependiendo de la afinidad con las características.

DIMENSIÓN	#	AFIRMACIÓN	EN TOTAL DESACUERDO				EN TOTAL ACUERDO		
			1	2	3	4	5	6	7
		EXPECTATIVAS							
CONFIABILIDAD	1	Cuando una organización excelente promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.							
	2	Cuando un cliente tiene un problema, una organización excelente muestra sincero interés por resolverlo.							
	3	Una organización excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez.							
	4	Una organización excelente proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo.							
	5	Una organización excelente mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.							
RESPONSABILIDAD	6	Los empleados de una organización excelente brindan el servicio con prontitud a los clientes.							
	7	Los empleados de una organización excelente siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes.							
	8	Los empleados de una organización excelente nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.							
SEGURIDAD	9	El comportamiento de los empleados de una organización excelente le inspira confianza.							
	10	Al realizar transacciones con una organización excelente el cliente se debe sentir seguro.							
	11	Los empleados de una organización excelente tratan a los clientes siempre con cortesía.							
	12	Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes.							
EMPATÍA	13	Una organización excelente le brinda atención individual.							
	14	Una organización excelente cuenta con empleados que le brindan atención personal.							
	15	Una organización excelente se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.							
	16	Los empleados de una organización excelente entienden sus necesidades específicas.							
BIENES TANGIBLES	17	La apariencia de los equipos de una organización excelente es moderna.							
	18	Las instalaciones físicas de una organización excelente son visualmente atractivas.							
	19	La presentación de los empleados de una organización excelente es buena.							
	20	Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de una organización excelente son visualmente atractivos.							
	21	Los horarios de actividades de una organización excelente son convenientes.							

Fuente: Desarrollo para el plan de disminución de brechas

Fase sobre ponderación de importancia de las dimensiones de calidad del servicio.

En esta fase se listan las cinco características más importantes de las empresas que ofrecen similar servicio. Lo importante es conocer que es lo más importante para el cliente frente organizaciones de excelente servicio. La instrucción es dividir 100 puntos entre las diferentes características a

preponderar, así la sumatoria de las calificaciones dará el peso e importancia de cada una de las características del servicio de calidad.

PREPONDERANCIA DE LAS DIMENSIONES DE CALIDAD DE SERVICIO	
CONCEPTO	PUNTAJE
La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación.	
La habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido confiable y correctamente.	
La disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio.	
El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza.	
El cuidado y la atención personalizada que la compañía brinda a sus clientes.	

Fuente: Desarrollo para el plan de disminución de brechas

Fase sobre percepciones de calidad.

Las instrucciones para llenarla es 1 a la característica que no siente totalmente satisfecha. Y 7 a la característica a lo que la organización está totalmente satisfecha en la calidad de servicio.

DIMENSIÓN	#	AFIRMACIÓN	EN TOTAL DESACUERDO				EN TOTAL ACUERDO		
			1	2	3	4	5	6	7
		PERSPECTIVAS							
CONFIABILIDAD	1	Cuando la organización XX promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.							
	2	Cuando Ud. tiene un problema, la organización XX muestra sincero interés por resolverlo.							
	3	La organización XX desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez.							
	4	La organización XX proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo.							
	5	La organización XX mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.							
RESPONSABILIDAD	6	Los empleados de la organización XX le brindan el servicio con prontitud.							
	7	Los empleados de la organización XX siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes.							
	8	Los empleados de la organización XX nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.							
SEGURIDAD	9	El comportamiento de los empleados de la organización XX le inspira confianza.							
	10	Se siente seguro al realizar transacciones con la organización XX.							
	11	Los empleados de la organización XX lo tratan siempre con cortesía.							
	12	Los empleados de la organización XX cuentan con el conocimiento para responder sus consultas.							
EMPATÍA	13	La organización XX le brinda atención individual.							
	14	La organización XX cuenta con empleados que le brindan atención personal.							
	15	La organización XX se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.							
	16	Los empleados de la organización XX entienden sus necesidades específicas.							
BIENES TANGIBLES	17	La apariencia de los equipos de la organización XX es moderna.							
	18	Las instalaciones físicas de la organización XX son visualmente atractivas.							
	19	La presentación de los empleados de la organización XX es buena.							
	20	Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de la organización XX son visualmente atractivos.							
	21	Los horarios de actividades de la organización XX son convenientes.							

Fuente: Desarrollo para el plan de disminución de brechas

Anexos 2 PASOS PARA REGISTRAR UNA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA.

Al constituir un S.A.S. los trámites y registros son más ágiles y mejoran el proceso de registro, los pasos son los siguientes:

Paso No. 1°. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento privado debe contener, al menos, la siguiente información de la sociedad:

- ❖ Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;
- ❖ Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.;
- ❖ El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;
- ❖ El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse;
- ❖ La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.

Paso No. 2°. Las personas que suscriben el documento de constitución deberán autenticar sus firmas antes que éste sea inscrito en el registro mercantil. Esta autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado, en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

Paso No. 3°. El documento privado debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y se lleva a cabo el pago de lo atinente a matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción.

Nota: Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, como es el caso de los inmuebles, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera (mediante escritura pública) e inscribirse también en los registros correspondientes.

FUENTE: Supersociedades "Guía Básica Sociedades por acciones simplificada".

Anexos 3 AMORTIZACIÓN PRESTAMO

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO					
PERIODO	Capital ini.	Int Causados	Detalle del pago		Valor Pagado Serv. Deuda
			Interés	Capital	
1	\$ 25.147.356,00	\$ 4.526.524,08	\$ 4.526.524,08	\$ 5.029.471,20	\$ 9.555.995,28
2	\$ 20.117.884,80	\$ 3.621.219,26	\$ 3.621.219,26	\$ 5.029.471,20	\$ 8.650.690,46
3	\$ 15.088.413,60	\$ 2.715.914,45	\$ 2.715.914,45	\$ 5.029.471,20	\$ 7.745.385,65
4	\$ 10.058.942,40	\$ 1.810.609,63	\$ 1.810.609,63	\$ 5.029.471,20	\$ 6.840.080,83
5	\$ 5.029.471,20	\$ 905.304,82	\$ 905.304,82	\$ 5.029.471,20	\$ 5.934.776,02
		totales:	\$ 13.579.572,24	\$ 25.147.356,00	\$ 38.726.928,24

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES
2	TÍTULO DEL PROYECTO	CONSTRUCCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN CLUB DEPORTIVO EN LA MESA CUNDINAMARCA
3	AUTOR(es)	Herrera Moreno Camilo Ricardo
4	AÑO Y MES	Octubre 2.010
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Cordoba Luis Guillermo
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Este plan de negocio tiene como objetivos al finalizar el tiempo de proyecto es tener un EBITA mayor al 15%, de la misma forma que la tasa de rendimiento esperado anual del inversionista sea mayor que lo que pueda rentarle su dinero en un mercado o renta de capital sin riesgo o una inversión en finca raíz, es decir por encima del 15% de WACC, alcanzar en los primeros seis meses de operación una utilización de la capacidad instalada del 96%; se quiere Bienestar a los inversionistas y a sus colaboradores, dar el aporte en responsabilidad social y cultural a la comunidad de La Mesa (Cundinamarca) que se vea reflejado en la mejora de jóvenes adolescentes y niños a través de la práctica del deporte.</p> <p>This business plan aims to end the time the project is to have a greater than 15% EBITA in the same way that the expected annual rate of return the investor is more than what money can rent to a market or income without risk or capital investment in real estate, ie above the 15% WACC, to achieve in the first six months of operation an installed capacity utilization of 96%, we want welfare to investors and its employees, give contribution to social and cultural responsibility to the community of La Mesa (Cundinamarca), which is reflected in the improvement of young teenagers and children through sports.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Club Deportivo, Rentabilidad, inversión, mercado, inversión social.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector comercio y servicio
9	TIPO DE ESTUDIO	Plan de negocio
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar un plan de negocios para la organización de la idea, construcción y puesta en marcha de un club deportivo de futbol en La Mesa (Cundinamarca).

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar un análisis ampliado de mercado que permita sustentar la operatividad del negocio y su sostenibilidad en el tiempo. * Hacer un análisis técnico-operativo de la idea de negocio para sustentar el que el servicio prestado este enfocado con la misión del negocio. * Desarrollar el análisis administrativo para establecer la organización, la descripción de cargos, los perfiles de las personas, la contratación, etc. * Establecer el análisis Jurídico y legal, para saber cuál es la forma jurídica de la sociedad, cuales son los principales socios y perfiles, responsabilidades, Organismos de control, POT y licencias. * Determinar el análisis Financieros y Económicos que permita establecer el retorno a la inversión, punto de equilibrio y demás indicadores que permitan a los socios inversionistas conocer la rentabilidad de la idea de negocio.
12	RESUMEN GENERAL	<p>El futbol en Latinoamérica y en Colombia es una pasión fundamentada por las ganas de triunfar y salir adelante de cada habitante de esta nación y por una generación de fabulosos jugadores nacionales e internacionales que cada día se pueden seguir más de cerca con la tecnología de la comunicación. Este plan de negocio nace y se desarrolla de esa pasión, y consiste en la construcción de un complejo deportivo donde se va a jugar futbol. Pero lo más importante es que la pasión se quiere contagiar a la juventud del municipio de La Mesa (Cundinamarca), desarrollando escuela y espacios deportivos para practicar el deporte. La cancha como tal es el instrumento facilitador para cambiar a muchos jóvenes de La Mesa y facilitar esperanzas y diversión a otros habitantes. Con el desarrollo de este plan de negocio se están sumando la unión y el esfuerzo de la familia con el anhelo de todos de construir país. El modelo de negocio a continuación presentado quiere presentar del futbol no el deporte en sí, sino lo que se puede alcanzar a través de un balón o un juego, la unión y la fraternización. Con el plan de negocio se quiere desarrollar un modelo de negocio único en su función y operación, que sea repetible y capaz de generar valor en otros municipios y ciudades de Colombia, no se quiere la construcción de una cancha en sí. En este plan de negocio se estableció como población objetivo el Municipio de La Mesa, donde aplicó una encuesta para establecer el desarrollo del plan de ventas y las estrategias de mercadeo exitosas, para que el negocio planteado tenga el éxito en el tiempo y que sea repetible en otros espacios. Además el negocio también tiene su vigencia en la responsabilidad social y comunitario que cada vez más las empresas deben adquirir. Este negocio va a brindar un servicio innovador en la región y este tipo de negocios, desarrollando el concepto de club, logrando afinidad de los clientes, empleados y socios con el negocio. Desde este negocio se quiere revolucionar el concepto de los servicios deportivos y especializarlos por gustos y afinidades concentrando a la población alrededor de la práctica del deporte.</p>

13	CONCLUSIONES.	<p>Los negocios en servicios de explotación en instalaciones deportivas para la práctica de cualquier tipo de deporte, están en crecimiento y vigencia en todas las regiones del país por la accesibilidad, practicidad y asistencia de este tipo de instalaciones.</p> <p>* Este tipo de negocios tiene fácil expansión, aunque tiene una inversión alta, el retorno a la misma es rápido, es de fácil construcción y los materiales son resistentes a cualquier piso térmico y condición climática. Además la deficiencia de espacios deportivos de buena calidad y de servicio hace de este negocio gran potencial para ciudades grandes y pequeñas. Un punto importante, para jugar fútbol no hay edad, no generó definido.</p> <p>* Los espacios deportivos siempre serán un punto importante de encuentro para la salud y la felicidad de los colombianos.</p> <p>* El objetivo principal de este negocio es prestar el mejor servicio dentro de la actividad económica donde se desarrolla este negocio y generar mejores condiciones de vida a los habitantes de La Mesa (Cundinamarca) y hacer mejor país.</p> <p>* Este negocio va a brindar un servicio innovador en la región y este tipo de negocios, desarrollando el concepto de club, logrando afinidad de los clientes, empleados y socios con el negocio. Desde este negocio se quiere revolucionar el concepto de los servicios deportivos y especializarlos por gustos y afinidades concentrando a la población alrededor de la práctica del deporte.</p> <p>* Los métodos de análisis del servicio para disminuir las brechas de servicio, entre la percepción y la expectativa de los clientes y deben mejorar la calidad del mismo en el negocio.</p> <p>* La proyección de ventas tiene crecimiento de precio por inflación, por lo demás el uso horario deberá incrementar el tercer año solo un 3,4% y seguirá constante hasta el fin del proyecto, con esto se cubrirán las expectativas de ingresos y rentabilidad necesarias para el éxito del proyecto.</p> <p>* El aumento del uso de la capacidad instalada de la cancha de este negocio está basada en las estrategias de mercadeo, que lo que cumplen es ser una conexión entre el cliente y la concepción y misión del negocio.</p> <p>* El desarrollo del proyecto tiene los permisos necesarios por la municipalidad y se encuentra dentro de una zona contemplado por el POT municipal para este tipo de negocios.</p> <p>* El negocio va incentivar el buen uso del tiempo libre y sobretodo de la juventud tan golpeada por los problemas sociales de este país, de esta manera este plan de negocio aporta un proyecto productivo y rentable a un mejor estándar de vida del municipio y del país.</p> <p>* Con una planeación organizada y una clara definición de objetivos se disminuyen los riesgos y obstáculos que puedan surgir en el proceso de creación y puesta en marcha de una idea de negocio.</p> <p>* Las estrategias de servicio son ventajas competitivas con las cuales una empresa logra aumentar a participación en el mercado.</p>
----	---------------	--

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>* KOTLER, Phillip. ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. Cuarta edición. México: Editorial Prentice Hall. 1991.</p> <p>* STANTON, William. ETZEL, Michael. WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. 11 Edición. México: Editorial McGraw Hill. 1999.</p> <p>* ALCALDIA MUNICIPAL DE LA MESA CUNDINAMARCA. Plan de desarrollo municipal 2008 – 2011. Primera edición. La Mesa. Febrero 2008.</p> <p>* ALCALDIA MUNICIPAL DE LA MESA CUNDINAMARCA. Plan de ordenamiento territorial. Primera edición. La Mesa. Diciembre 2007.</p> <p>* KIM, W. Chan. MAUBORGNE, Renée. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. EEUU: Editorial Harvard Business School Press. Febrero 2005.</p> <p>* MOSS KANTER, Rosabeth. Confianza: Cómo empiezan y terminan las rachas ganadoras y las rachas perdedoras. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2006.</p> <p>* BANCO DE LA REPUBLICA. Información macro económica. http://www.banrep.org/ppublicaciones/</p> <p>* DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. DANE. Información variada. http://www.dane.gov.co/</p> <p>* DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DNP. Información económica regional. http://www.dnp.gov.co/</p> <p>* DANE. Boletín Censo general 2005. Perfil de La Mesa – Cundinamarca. Primera edición. Marzo 2006.</p> <p>* INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/mercadeo.htm</p> <p>* GODIN, Seth. Tribus. We need to lead us. http://www.slideshare.net/milton_vv/tribus-seth-godin-versin-en-espaol</p> <p>* CHAN KIM, W. MAUBORGNE, Reneé. La estrategia del Océano Azul. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá: Editorial Norma en acuerdo con Harvard Business School Press. 2005</p> <p>* BEHAR, Howard. No es por el café. Los principios de Starbucks que aseguran el éxito. Barcelona: Ediciones Urano, S.A. Empresa Activa. 2008</p> <p>* Ley 905 de 2004 de Colombia.</p> <p>* ZEITHALM, Valerie. BITNER, Mery Jo. Marketing de Servicios. México: Ed. Mc Graw-Hill Hispanoamericana. 2002</p> <p>* SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Guía básica, Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. Bogotá. 2009.</p>
----	------------------------	---

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA