

## 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 dé crédito al trabajo de grado 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



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	CANCHAS SINTETICAS DE FUTBOL 5		
<b>SUBTITULO</b>			
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completos) del autor(es) del trabajo	ARIZA CASTRO ESTEBAN		
	CHAVARRO MATA FABIAN ALBERTO		
	VARON LEAL JUAN CARLOS		
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	CANCHAS		
	FUTBOL		
	SINTETICAS		

<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Más allá de ser un deporte físico muy completo o un simple pasatiempo, el fútbol se caracteriza por ser una cultura global que se vive al máximo en las diferentes sociedades y se juega en todos los continentes del mundo. Su trascendencia cultural lo ha convertido en el deporte más importante de la historia, puesto que mueve más personas que cualquier otro y además logra romper con todos los esquemas sociales, convirtiéndolo en una práctica sin barreras de entrada que no diferencia entre estratos, sexo, religiones o edades.</p> <p>De esta forma, todas estas fuerzas del macro entorno han ofrecido una oportunidad que nosotros estamos dispuestos a tomar, al invertir en un servicio que busca materializar la pasión de este deporte en una cancha sintética de fútbol 5. Aunque existan empresas como competencia directa en un servicio bastante homogéneo, la idea nuestra es entrar al mercado siendo tomadores de precios, con un servicio eficiente y una excelente ubicación.</p> <p>Definición del negocio Empresa creada para satisfacer la necesidad de desarrollar actividades deportivas representadas en este caso por el futbol, se busca ofrecer una alternativa para personas que desarrollen este deporte y no tengan espacios apropiados para lo mismo</p> <p>Esta dirigido a los habitantes de la Ciudad de Cali que practiquen futbol o estén interesados en hacerlo, proveyendo 3 canchas sintéticas bajo techo que se alquilaran para 10 personas ( 2 equipos de 5 ) mínimo durante una hora de domingo a domingo en jornada continua.</p> <p>Propuesta de valor: Es un servicio innovador debido a que en la ciudad de Cali aun no existen muchas de estas canchas, el mercado está en una etapa que de crecimiento y debido a esto es un buen momento para ingresar, además las canchas que actualmente funcionan no practican venta cruzada ni generan valor con otros servicios asociados como si lo haremos nosotros.</p> <p>Debido a esto y a la estrategia de posicionamiento que tenemos esperamos que nuestros clientes prefieran nuestro servicio, haremos una inclusión social a población vulnerable ofreciendo un espacio para el desarrollo de una actividad deportiva, esto lo resaltaremos como marketing social y así posicionaremos nuestra marca</p>
---	--

**Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.**

**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, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.**

# PLAN DE NEGOCIOS

## CANCHAS DE FÚTBOL 5



**Universidad de La Sabana**

Esteban Ariza

Juan Carlos Varón

Fabián Chavarro

**Enero 2013**

## Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	4
2. ENTORNO.....	11
2.1 Demanda.....	11
2.2 Oferta.....	12
2.3 Debilidades y amenazas .....	16
2.4. Estrategias.....	17
2.5 Estudio administrativo .....	17
3.1 Investigación de mercados.....	19
3.2 Estrategia de la mezcla.....	23
3.3 Consumidor (costumbres, hábitos y necesidades).....	29
3.4 Mercado meta.....	33
3.4 Determinación de la demanda.....	33
4. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	38
4.1 Listado de oferentes del producto o servicio .....	38
4.2 Composición (participación) de la competencia .....	39
4.3 Características cualitativas de los productos de la competencia.....	39
4.4 Plan de acción .....	42
4.5 Localización .....	46
4.6 Estrategia Comercial .....	47
5. INVERSIONES Y COSTOS .....	51
5.1 Obras civiles necesarias.....	51
5.2 Montaje e instalación de maquinaria y equipos .....	52

5.3 Listado de la maquinaria y equipos .....	52
5.4 Gastos .....	54
5.5 Proyección de las Ventas .....	55
6. ASPECTOS LEGALES.....	56
6.1 Requerimientos legales para el inicio del proyecto .....	56
6.2 Marco jurídico del proyecto .....	56
7. ANÁLISIS FINANCIERO .....	59
7.1 Definición de variables macroeconómicas.....	59
7.2 Presupuesto de inversión .....	59
7.3 Activos Fijos.....	59
7.4 Presupuesto de ingresos costos y gastos .....	60
7.5 Horizonte de Evaluación y Valor Residual o Terminal.....	64
7.6 Costo de capital.....	65

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

## CONTENIDO

### 1. Descripción de la empresa

- 1.1. Nombre de la Empresa: Match ubicado en la ciudad de Cali , 4 socios
- 1.2. Definición del negocio

Empresa creada para satisfacer la necesidad de desarrollar actividades deportivas representadas en este caso por el futbol, se busca ofrecer una alternativa para personas que desarrollen este deporte y no tengan espacios apropiados para lo mismo

Esta dirigido a los habitantes de la Ciudad de Cali que practiquen futbol o estén interesados en hacerlo, proveyendo 3 canchas sintéticas bajo techo que se alquilaran para 10 personas ( 2 equipos de 5 ) mínimo durante una hora de domingo a domingo en jornada continua.

### 1.3 Propuesta de valor.

Es un servicio innovador debido a que en la ciudad de Cali aun no existen muchas de estas canchas, el mercado está en una etapa que de crecimiento y debido a esto es un buen momento para ingresar, además las canchas que actualmente funcionan no practican venta cruzada ni generan valor con otros servicios asociados como si lo haremos nosotros.

Debido a esto y a la estrategia de posicionamiento que tenemos esperamos que nuestros clientes prefieran nuestro servicio, haremos una inclusión social a población vulnerable ofreciendo un espacio para el desarrollo de una actividad

deportiva, esto lo resaltaremos como marketing social y así posicionaremos nuestra marca.

#### 1.4 Factores claves de éxito

Debido a que es un servicio que hasta ahora se está posicionando en la ciudad de Cali vamos a implementar una serie de estrategias que se utilizan en Bogotá las cuales ya están comprobadas que tienen éxito, al hacer una inclusión social llegaremos a un nicho de personas puntual y al trabajar con el entorno demográfico captaremos otro muy distinto, de esta manera tendremos ocupación 100% de la cancha y haremos marca en los dos mercados que estamos abarcando.

#### 1.5 Mapa estratégico

##### MISION

MATCH busca satisfacer la necesidad de hombres de todas las edades, a través de una agradable y eficiente atención que cumpla con los requerimientos recreativos y de seguridad, de todo aquel que anhele optimizar sus condiciones de salud, vida y diversión.

##### VISION

MATCH busca llegar a consolidar una participación considerable en el mercado de fútbol 5 en los próximos años, con la firme intención expandir la oferta del servicio que día a día continuará mejorando la calidad de vida de niños y adultos.

## Objetivos Corporativos

La empresa tiene como objetivo llegar a ser la primera cancha de futbol 5 en la ciudad de Cali, generando un retorno de la inversión en el corto plazo y un valor de inclusión social a las personas más necesitadas

- Crecimiento

El crecimiento de la compañía está proyectado a tener 2 canchas adicionales en la ciudad de Cali y posteriormente crecer en el eje cafetero debido a que son ciudades intermedias con una demanda muy alta de estos espacios y de una cultura muy similar donde las estrategias nos pueden funcionar de una manera parecida.

- Rentabilidad

El proyecto de canchas de futbol 5 “MATCH”, cuenta con un VPN de \$ 846.136.041, una TIR de 277% y una TIRM de 77%.

### 1.6 Estrategia

Habiendo esclarecido cuáles son esos puntos sobre los cuales vamos a fundamentar nuestro trabajo, podemos llegar a establecer planes de acción para poder garantizar un resultado esperado satisfactorio.

Aprovechando la existencia de competidores podemos hacer un trabajo de campo en esas canchas y analizar con cuáles de nuestros servicios complementarios no cuenta, de esta manera en el momento de la promoción haremos énfasis en esto y así podremos dar ese valor agregado.

Sabiendo que hay una población de escasos recursos en busca de espacios podríamos generar precios especiales en horas de bajo tráfico dirigido a personas que están sin empleo o que no tienen trabajos formales.

Es importante hacer énfasis en la falta de espacios que no tiene la ciudad y en lo inseguro que puede ser jugar en los parques, nuestra cancha sintética es un espacio sano y seguro por lo cual debe ser aprovechado por la gente.

El ser nuevos en el mercado podemos presentarlo como un sitio con espacios recién construidos que permitirán a muchas personas “ estrenar” desde la cancha hasta los balones ya que generalmente las canchas de mucho tiempo tienen sus útiles gastados.

#### 1.7 Equipo Emprendedor (socios)

El equipo está integrado por 3 personas de una amplia experiencia comercial , dinámicos y con un mercado relacional muy alto lo cual facilitara la consecución de alianzas y posicionamiento de la marca , con la firme intención de crear un proyecto propio donde sus capacidades sean de beneficio propio .

Esteban Ariza: Profesional en Finanza de la Universidad Externado de Colombia , con una experiencia laboral y académica en Niza - Francia , manejo del idioma francés e ingles al 100% , llevo a Colombia para integrarse al equipo comercial de IBM donde trabaja desde hace 2 años .

Juan Carlos Varón: Ingeniero Industrial de la Escuela Colombiana de Ingeniería , con 6 años de experiencia laboral en IBM , tiene un amplio manejo en temas de logística y tecnología. Manejo del ingles 100%

Fabián Chavarro Mata: Administrador de Empresas de la Universidad Javeriana con 10 años de experiencia laboral en el Helm Bank , manejo del idioma ingles en un 100%

## 2. El Entorno

### OPORTUNIDADES:

- La normatividad en el país permite que exista gran facilidad en los trámites, licencias y permisos de iniciación en este tipo de proyectos.
- El desarrollo del negocio y el análisis a partir de las proyecciones financieras permite identificar una opción de expansión al largo plazo.
- El bajo presupuesto en inversión pública en Colombia se ha reflejado en el bajo desarrollo de proyectos sociales generando así una carencia de parques o sitios de recreación públicos.
- La pobreza generalizada en el país ha tenido sus efectos negativos en la ciudad en donde se ha visto un aumento de las tasas de criminalidad en especial en los parques y zonas públicas.

### AMENAZAS:

- Infortunadamente, existe actualmente la presencia de competidores poderosos al interior de la zona, destacándose entre ellos La Academia.
- Hay que resaltar que la competencia se hace dura para un novato en el mercado, al entrar a competir con empresas del sector que llevan más de tres años en el mercado.

- Es importante mencionar que la demanda podría verse afectada en el momento que continúe la construcción de nuevos conjuntos residenciales, los cuales gozan de canchas sintéticas gratuitas para ofrecerles a sus residentes.

### 3. El Potencial del Mercado

#### Descripción del consumidor

Este mercado presenta consumidores hombres mayoritariamente, de todas las edades. Sin embargo, el verdadero “target” se encuentra en los hombres de 15 a 35 años, los cuales tienen la adecuada disponibilidad y la suficiente capacidad de pago.

Hay que tener en cuenta que las reuniones entre universitarios en estos lugares es un hábito muy conocido por la cultura juvenil, pues se reúnen de manera sana a disfrutar de un partido de fútbol a la hora que quieran y a un precio económico.

Ahora, si se analizan las costumbres, Cali se ha caracterizado por ser la cuna de varios talentos del fútbol colombiano. Este fenómeno ha generado un auge en la práctica de fútbol y una pasión por este deporte. En este sentido, se puede observar que está aumentando un entusiasmo en los niños pequeños, pues a medida que van creciendo dejan de celebrar sus cumpleaños en restaurantes y acuden a las canchas para poder jugar con sus amigos. Lo anterior es importante, porque satisface a los niños ofreciéndoles un lugar amplio donde disfrutar de sus actividades favoritas, así como a los padres que aumentan su tranquilidad al saber que sus hijos y los compañeros de estos están en un lugar completamente seguro.

#### 4. Finanzas

4.1. La inversión requerida: El presupuesto de inversión es de 175.989.620 millones de pesos, los cuales están representados de la siguiente manera.

4.2. La rentabilidad del proyecto: Los ingresos operacionales serán de \$739.645.824 para el primer año, los cuales se incrementarán cada 2 años gracias al reajuste que tendrán los precios atados a la inflación. Es importante resaltar que los ingresos serán el resultado de la prestación del servicio de canchas tanto diurno como nocturno

#### 5. Impacto y conclusiones.

5.1. El impacto ambiental del proyecto: No hay impacto ambiental, el proyecto se desarrollara en un sector urbano donde no se generara contaminación para el entorno, se utilizan servicios públicos básicos.

5.2. Las conclusiones del proyecto: Es un proyecto rentable , el mercado objetivo es alcanzable y el éxito depende de la promoción que se haga a la cancha , por lo cual es viable la inversión y el retorno se vera en el mediano plazo tal como lo muestran los balances.

## **2. ENTORNO**

### **949094 Servicios de diversión y esparcimiento no clasificados en otra parte**

#### 2.1 Demanda

El sector de la diversión en Colombia ha venido creciendo en la última década acompañado de la confianza inversionista y el buen momento económico del país, se ha potencializado a medida que pasan los años y ha logrado desarrollarse en diferentes lugares y en todas las épocas del año gracias a la diversidad de climas y a la geografía que permite todo tipo de actividades. Tal ha sido la importancia que el gobierno cada día impulsa mas el sector y el número de inversionistas crecen exponencialmente con el pasar del tiempo.

Aquí podemos agrupar todos los tipos de servicios de diversión que tiene como función explotar un espacio físico en pro del desarrollo de una actividad cultural o deportiva, es un servicio que normalmente combina una serie de actividades que generan una utilidad macro, en pro de desarrollarse como empresas con ánimo de lucro en la mayoría de los casos, uno de los principales motivos por el cuales es objeto nuestro estudio.

Contamos con un mercado objetivo muy alto ya que podemos generar espacios para todas las edades, etnias y grupos socioeconómicos que podrían ser trabajados independientemente o simultáneamente. Es importante tener presente que hay una ciclicidad del mercado que le da un atractivo especial al sector, debido a que por lo contrario de lo que generalmente se piensa, no se debe estar

en vacaciones para acceder a estos servicios, hoy en día hacen parte de la rutina de muchos colombianos. Esto hace que se tenga una elasticidad muy fuerte ya que al empezar a existir varios espacios, la diferencia muchas veces se ve marcada por el precio que se ofrece, al presentar un pequeño cambio en este se afecta inmensamente la demanda del mismo.

## 2.2 Oferta

### **Competidores**

Este mercado es un ejemplo clásico de oligopolio , donde las cajas de compensación han tenido durante muchos años el control mayoritario de este tipo de espacios, pero esto ha empezado a cambiar porque pequeños empresarios han tomado la decisión de llevar a los barrios, ciudades intermedias espacios para el desarrollo de actividades específicas y comúnmente de masiva aceptación con el objetivo de acercarse a ciertos nichos y clientes que tenían la necesidad pero por tiempo o distancia no estaban acudiendo a los típicos escenarios destinados.

En un mismo espacio se pueden ofrecer distintas líneas de servicios como por ejemplo en el caso del deporte donde podemos encontrar lugares que tienen fútbol, voleibol y basketball. Otro claro ejemplo es el de pequeños teatros que ofrecen servicios de bar – restaurante y artes escénicas. Cabe la pena anotar que aunque los lugares multipropósito son de un gran atractivo por la utilidad que normalmente tienen, los lugares que se enfocan en un solo servicio son los llamados a liderar el mercado actualmente , estos al estar especializados en una sola tarea han creado espacios con alta tecnología, adecuación necesaria y

soporte técnico y medico para atender cualquier eventualidad, adicionalmente que el personal que se escoge está especializado en el tema y así se logra un servicio mucho más profesional.

A esta actividad se le puede crear una venta cruzada, ya que las personas que asisten normalmente van acompañadas y necesitan hidratarse, guardar su vehículo y adquirir algunos elementos que son necesarios para el desarrollo de la actividad que van a desarrollar.

Tal como hemos visto, no son muchas las canchas de futbol 5 que hay en Cali, encontramos algunas que son la competencia directa a nuestro negocio que tienen tarifas similares y muy competitivas, las cuales son cobradas dependiendo la hora y el día. El precio va aumentando dependiendo la hora, siendo mas económico ir a primera hora y mas costoso ir en las noches.

Tenemos “La Caldera”, ubicada en la terraza de La 14 de la Sexta quienes son los que actualmente tienen mayor reconocimiento, cuentan con promociones que permiten alquilar canchas por una hora por \$ 14 mil pesos, adicionalmente han iniciado un trabajo conjunto



con el almacén La 14 donde los clientes pueden acumular puntos y redimirlos en horas gratis, el alto tráfico de personas que van al supermercado les ha permitido darse a conocer. El horario de atención esta toda la semana pero en las noches

solo abren sus puertas los fines de semana, este es uno de los principales motivos por los cuales las personas migran a otras canchas cercanas.



La academia futbol 5 es otro de los principales competidores, esta ubicado en la Avenida Cañasgordas 118-00 y tiene precios que varían entre \$ 25 mil y \$ 60 mil pesos. El horario de atención es toda la semana y están hasta las 8 pm entre semana y hasta las 10 los fines de semana, llevan posesionados en un mercadeo voz a voz y no han invertido mucho dinero en publicidad.

Euforia ubicada en la CA 56 12 A 01 presta sus servicios toda la semana en un horario de 7 am a 10 pm , sus precios están aproximadamente en \$ 60 mil pesos y tiene como su principal fuerte que esta ubicado en la avenida Guadalupe y eso les permite están en un lugar visible



Tiro de esquina está ubicada en la Av Pasoancho Carrera 70 Esquina con un precio aproximado de \$ 45 mil pesos la hora es muy activo en redes sociales y ha manifestado su gusto por el Club America de Cali lo cual ha posicionado entre los hinchas de este equipo como un lugar de reunión no solo deportiva.

Finalmente hemos encontrado a Chipifutbol ubicado en la Avenida 2c N 23a N 50 quienes son los mas nuevos y los que menos presencia tienen, están siendo competitivos por medio del precio ya que se encuentran canchas hasta de \$ 30 mil pesos la hora.



Vemos como las canchas aunque tienen una gran acogida no están prestando un servicio integral, motivo por el cual sus clientes van de una a otra buscando disponibilidad de horarios, precios y facilidad para realizar otras actividades. Es importante resaltar que existen otras canchas en la ciudad de Cali pero estas se encuentran en otras zonas y adicionalmente tienen precios y disponibilidades similares.

## 2.3 Debilidades y amenazas

### OPORTUNIDADES:

- La normatividad en el país permite que exista gran facilidad en los trámites, licencias y permisos de iniciación en este tipo de proyectos.
- El desarrollo del negocio y el análisis a partir de las proyecciones financieras permite identificar una opción de expansión al largo plazo.
- El bajo presupuesto en inversión pública en Colombia se ha reflejado en el bajo desarrollo de proyectos sociales generando así una carencia de parques o sitios de recreación públicos.
- La pobreza generalizada en el país ha tenido sus efectos negativos en la ciudad en donde se ha visto un aumento de las tasas de criminalidad en especial en los parques y zonas públicas.

### AMENAZAS:

4. Infortunadamente, existe actualmente la presencia de competidores poderosos al interior de la zona, destacándose entre ellos La Academia.
5. Hay que resaltar que la competencia se hace dura para un novato en el mercado, al entrar a competir con empresas del sector que llevan más de tres años en el mercado.
6. Es importante mencionar que la demanda podría verse afectada en el momento que continúe la construcción de nuevos conjuntos residenciales, los cuales gozan de canchas sintéticas gratuitas para ofrecerles a sus residentes.

## 2.4. Estrategias

Habiendo esclarecido cuáles son esos puntos sobre los cuales vamos a fundamentar nuestro trabajo, podemos llegar a establecer planes de acción para poder garantizar un resultado esperado satisfactorio.

Aprovechando la existencia de competidores podemos hacer un trabajo de campo en esas canchas y analizar con cuáles de nuestros servicios complementarios no cuenta, de esta manera en el momento de la promoción haremos énfasis en esto y así podremos dar ese valor agregado.

Sabiendo que hay una población de escasos recursos en busca de espacios podríamos generar precios especiales en horas de bajo tráfico dirigido a personas que están sin empleo o que no tienen trabajos formales.

Es importante hacer énfasis en la falta de espacios que no tiene la ciudad y en lo inseguro que puede ser jugar en los parques, nuestra cancha sintética es un espacio sano y seguro por lo cual debe ser aprovechado por la gente.

El ser nuevos en el mercado podemos presentarlo como un sitio con espacios recién construidos que permitirán a muchas personas “ estrenar” desde la cancha hasta los balones ya que generalmente las canchas de mucho tiempo tienen sus útiles gastados.

## 2.5 Estudio administrativo

Tenemos presupuestado tener una planta para la atención técnica y administrativa que pueda funcionar de manera continua desde las 7 am hasta las 11 pm pudiendo atender así a todos los mercados posibles , tenemos en nuestro análisis financiero costeados los salarios de los empleados tanto en el turno nocturno como en el diurno

Contamos con un administrador quien tiene labores de control financiero y gerencial quien a su vez estará encargado de la promoción y generación de valor del mismo, tenemos un cajero quien estará bajo la supervisión directa del administrador y 3 personas que trabajaran en el apoyo logístico y de servicios generales que a su vez tendrán el control y manejo tanto de balones como de petos con los cuales juega la gente.

### 3.ÁREAS DE MERCADEO

#### 3.1 Investigación de mercados

##### **Problema o Situación:**

El aumento moderado de la violencia y la delincuencia en la ciudad de Cali, ha generado una reducción del uso de los parques públicos como factor de entretenimiento deportivo y por ende se ha volcado hacia la demanda de canchas privadas con seguridad. Situación que brinda la oportunidad de ofrecer espacios de esparcimiento seguros como en este caso lo son las canchas sintéticas, cuyo beneficio es tener un tiempo de entretenimiento con la familia y amigos, y sobretodo fomentar el ejercicio para el bien de la salud de la sociedad.

##### **Objetivos Generales:**

Analizar las condiciones que ofrece en la actualidad el mercado de la ciudad de Cali para el desarrollo de una nueva cancha de fútbol 5 y con base en esa información, poder diseñar una estrategia de mercadeo que permita el lanzamiento exitoso del negocio.

- Establecer un servicio diferenciador frente a lo que ofrecen actualmente otras las canchas de fútbol 5 de la ciudad de Cali.
- Lograr un posicionamiento a nivel local en un corto plazo.
- Hacer que la sociedad y en especial los jóvenes se den cuenta de la importancia de la práctica del deporte.

##### **Objetivos Específicos:**

Conocer las preferencias de los clientes potenciales, sobre las diferentes canchas de fútbol 5 en cuanto a sitios de práctica regular, horarios, precios, localización geográfica y principales factores por lo que escogen ese lugar

## **Analizar**

- Mantener precios competitivos para los usuarios de Match.
- Lograr una distinción de los demás establecimientos de fútbol 5 mediante la calidad de los uniformes, iluminación, balones y condiciones del campo de juego.
- Lograr una distinción de la competencia en materia de cumplimiento de la hora de juego pactada. Se usará una estrategia de premios (bebidas) para los equipos que lleguen cumplidos y empiecen el partido a la hora exacta de reserva.
- Buscar la fidelización de los clientes por medio de aspectos como precio y calidad de servicio, al igual que a través de tarjetas de frecuencia (llamadas Tarjetas Goleadoras), permitiendo acumular partidos durante un periodo de tiempo que luego serán recompensados con horas gratis para disfrutar con sus amigos o familiares
- Involucrar al cliente en competencias organizadas por la empresa (interbarrios o interempresas) para promover el deporte, en especial el fútbol, en colegios, universidades y empresas.

### **Tipo de Investigación:**

**Descriptiva:** Describe los datos y elementos que arrojará la investigación para analizar el impacto en las vidas de las personas involucradas en el estudio. El objetivo de esta investigación consiste en poder conocer las costumbres, situaciones y actitudes que predominan por medio de la descripción detallada de las actividades, objetos, procesos y personas. Este objetivo no solo se basa en la recolección de datos, sino en la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

### **Técnicas de Investigación:**

**Cuantitativa:** Para que esta exista se requiere que los elementos de la investigación tengan una relación cuya naturaleza sea representable de algún modo numérico y además sea lineal, exponencial o similar. Es decir, que sea posible definirlo, limitarlo y conocer adecuadamente dónde inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia puede existir entre sus elementos.

Por lo tanto se tomo la decisión de realizar 50 encuestas al mismo número de personas, 100% hombres de la ciudad de Cali entre 15 y 35 años. Los datos recogidos arrojaron que un 92% de los encuestados estarían dispuestos hacer uso del servicio tal y como les fue presentado.

Así mismo, se validó que el 70% de los encuestados manifestaron estar dispuestos a pagar \$100.000 pesos por el servicio después de las 7:00 p.m., esto se debe principalmente a que es el precio regular del mercado. Sin embargo, solo el 4% estaría dispuesto a pagar el mayor precio presentando en la encuesta.

La investigación demostró que la frecuencia de uso más alta para jugar es de una (1) vez por semana con un 58%, mientras nadie juega 3 veces por semana.

Por último, vale la pena resaltar que el 61% de los encuestados afirmaron que la mejor disponibilidad para hacer uso de las canchas es en las horas de la noche. En relación a lo anterior, la misma pregunta manifestó que ninguna de las personas está de acuerdo en utilizar el servicio en tempranas horas de la mañana.

## Encuesta

1. ¿Usted haría uso de una cancha de fútbol sintética ubicada en la carrera 70 y la carrera 90 con Pasoancho?
  - a. SI \_\_\_\_\_
  - b. NO \_\_\_\_\_
  
2. ¿Cuál de la siguiente indumentaria preferiría utilizar en el momento de jugar?
  - a. Petos \_\_\_\_\_
  - b. Ropa propia \_\_\_\_\_
  - c. Camisetas de ligas internacionales \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cuál sería el precio que usted estaría dispuesto a pagar después de las 7:00 p.m. por 1 hora de juego?
  - a. 80.000 \_\_\_\_\_
  - b. 90.000 \_\_\_\_\_
  - c. 100.000 \_\_\_\_\_
  - d. 110.000 \_\_\_\_\_
  - e. 120.000 \_\_\_\_\_
  
4. ¿Con qué frecuencia se reúne usted para jugar fútbol en una cancha de esta índole?
  - a. 1 vez por semana \_\_\_\_\_
  - b. 2 veces por semana \_\_\_\_\_
  - c. 1 vez quincenal \_\_\_\_\_
  - d. 1 vez mensual \_\_\_\_\_
  
5. ¿En qué horario usted prefiere hacer uso de la cancha sintética?
  - a. Mañana \_\_\_\_\_
  - b. Tarde \_\_\_\_\_
  - c. Noche \_\_\_\_\_

## 3.2 Estrategia de la mezcla

### **ANÁLISIS DEL MERCADO:**

#### **Situación Actual del Mercado:**

Ante el inminente auge que el fútbol ha venido desatando alrededor del mundo y por ende en Colombia, se ha presentado una escasez de las plazas deportivas en el país, seguido de un crecimiento de los deportistas que ha saturado los parques y clubes de la mayoría de las regiones en Colombia. Esto ha generado la necesidad de crear nuevos espacios tanto deportivos como recreativos para que niños, jóvenes y adultos puedan satisfacer sus tiempos de ocio de una forma agradable, saludable y segura. Así mismo, surge “MATCH” como una considerable solución a la falta de espacios deportivos, que harán que hombres de todas las edades puedan disfrutar del deporte sin ninguna complicación y en cualquier ocasión.

Igualmente, se debe recordar que los parques utilizados por los colombianos para practicar este deporte, aparte de siempre estar ocupados, no tienen asignada ninguna clase de vigilancia otorgada por el gobierno, hecho que hace imposible la participación de deportistas después de ciertas horas de la tarde, debido a la actual inseguridad que sufre el país.

Ahora, hay que resaltar que el uso de los clubes como centros deportivos hace que surja una exclusión social, puesto que no todos los practicantes de deportes están en la capacidad de tener participaciones en estos exclusivos lugares. Este hecho se agrava si se analiza el reducido porcentaje de los gravámenes que la

administración destina al fomento del deporte, en donde los municipios prefieren invertir en obras diferentes a las de infraestructura para recreación y deporte.

Hacia el 2002, se inició la revolución del fútbol 5 en Colombia con la apertura de “Boca Juniors”, situada en el sector norte de Cali. Este hecho causó que los aficionados al fútbol tuvieran la oportunidad de disfrutar sus juegos de una manera más novedosa y segura, confirmando una vez más el posicionamiento de este deporte como el más practicado en el país. No obstante, vale resaltar que el primer negocio de éste tipo que se instaló en Colombia se situó en la ciudad de Cali, en donde la acogida ha venido creciendo aun en mayor proporción que en la capital.

En la actualidad, se ha intensificado la toma de este servicio por parte de estudiantes, trabajadores y empresarios que no se quieren quedar sin jugar sus respectivos partidos. Este negocio ofrece tanto soluciones como para las personas que no tienen ni donde ni cuando jugar, como para las personas interesadas en invertir su capital en algo de innovación y reorganización. Pues este ofrece, primero, grandes expectativas de desarrollo y segundo, una considerable rentabilidad en el corto y mediano plazo.

En efecto, esta cultura deportiva ha tenido tanta acogida que los establecimientos en las ciudades más importantes de Colombia que ofrecen este servicio, se han visto en la necesidad de abrir sus puertas desde las 6:00 de la mañana hasta altas horas de la noche dependiendo del día. Lo anterior, con el fin de poder lograr satisfacer la creciente demanda de hombres desde los 8 hasta los 60 años.

De la misma forma, es importante observar que el dinamismo que este mercado presenta no está solamente influenciado por el “boom” futbolístico, sino también

por el fácil acceso al servicio. Este hecho, está sustentado en lo reducido de los precios a pagar, pues otorgan capacidad de pago a personas con recursos por debajo de lo normal.

### **Estructura del Mercado**

El mercado de “MATCH” en la ciudad de Cali se ha caracterizado por enfrentarse a un modelo de competencia monopolística, debido a que no son sino 5 las compañías que prestan este servicio. De esta manera, “Chipifútbol”, “Euforia”, “La Academia”, “La Caldera” y “Tiro de Esquina”, son las empresas del sector que están ubicadas en puntos tanto de la zona sur como de la zona norte, y han venido acaparando casi la totalidad del mercado de canchas de Fútbol 5.

Igualmente, a pesar que el mercado está situado en este tipo de competencia imperfecta, las compañías son precio aceptantes. No obstante, es importante mencionar que aunque este mercado no percibe la existencia de barreras de entrada ni de salida, el monto de la inversión que se debe realizar para entrar en el mercado es considerable.

Hablando de servicios sustitutos es claro que no se da la existencia directa de estos, por un lado porque los parques públicos no entran en el mercado puesto que no figuran como personas jurídicas, y por otra parte, los clubes tienen un acceso restringido para personas que no sean socias de los mismos.

Teniendo en cuenta lo nombrado en nuestro trabajo vemos como el Índice de Desarrollo Humano tiene a Bogotá – Medellín y Cali como los lugares en Colombia donde más se presenta, esto nos lleva a concluir que son tres lugares aptos para el desarrollo de actividades productivas, son ciudades donde las

personas están dispuestas a utilizar su dinero en ocio y deporte lo cual nos permite tener un mercado interesante para nuestro proyecto.

Cali es una ciudad con una trayectoria futbolística que ha pasado de generación en generación, pero desafortunadamente no tiene los espacios para poder practicar lo que nos permite encontrarnos con un mercado disponible que poco a poco ha empezado a ver este tipo de canchas como una opción para jugar, como podemos ver en el análisis de mercado hay unas pocas canchas que ya hicieron el trabajo de posicionar el producto, nosotros vamos a entrar en la etapa de crecimiento de la misma.

### **Investigación del Mercado:**

Para poder lograr la realización del proyecto “MATCH”, ha sido necesaria la consulta de ciertos puntos de información que se dividen en fuentes primarias y secundarias:

Para la muestra partimos de la siguiente formula

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Población (habitantes segmento seleccionado):

N: 379.104

$\sigma = 0.5$

Z = 1.64 (nivel de confianza del 80%)

e = 0,09

$$379.104 * (0.5*0.5) * (1.64*1.64)$$

n = -----

$$(379-104 - 1) * (0,09*0,09) + (0.5*0.5) * (1.64*1.64)$$

n = 82,99

n = 83 (aproximado) > Muestra

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	<b>1.96</b>	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z <sup>2</sup>	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e <sup>2</sup>	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Teniendo en cuenta los calculos anteriormente realizados y con base en los estudios hechos por planes similares, la muestra obtenida es de 83 habitantes, a los cuales se centra la investigación.

Fuentes Primarias: como fuente principal, se destacó una encuesta realizada a 50 personas (90% hombres) de Cali entre 15 y 35 años. Esta información trajo un importante aporte a la investigación, ya que los datos recogidos arrojaron que un 92% de los encuestados estarían dispuestos hacer uso del servicio tal y como les fue presentado. Igualmente, el estudio manifestó el interés de las personas en un 72% por el uso de las diferentes camisas de las mejores ligas del mundo como producto diferenciador.

Vale la pena resaltar que el 61% de los encuestados afirmaron que la mejor disponibilidad para hacer uso de las canchas es en las horas de la noche. En relación a lo anterior, la misma pregunta manifestó que ninguna de las personas está de acuerdo en utilizar el servicio en tempranas horas de la mañana, por lo tanto, “MATCH” piensa que se podría ahorrar costos innecesarios abriendo al público un poco más tarde de lo acostumbrado.

Fuentes Secundarias: Se consultaron telefónicamente a las 5 empresas del mercado, controlando y analizando el volumen de canchas disponibles en estos lugares, al igual que se estudió las horas en que los deportistas lo hacen. De la misma forma, se consultaron artículos en Internet sobre el mercado e instituciones como el Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación y Coldeportes.

### 3.3 Consumidor (costumbres, hábitos y necesidades)

Este mercado presenta consumidores hombres mayoritariamente, de todas las edades. Sin embargo, el verdadero “target” se encuentra en los hombres de 15 a 35 años, los cuales tienen la adecuada disponibilidad y la suficiente capacidad de pago.

Hay que tener en cuenta que las reuniones entre universitarios en estos lugares es un hábito muy conocido por la cultura juvenil, pues se reúnen de manera sana a disfrutar de un partido de fútbol a la hora que quieran y a un precio económico.

Ahora, si se analizan las costumbres, Cali se ha caracterizado por ser la cuna de varios talentos del fútbol colombiano. Este fenómeno ha generado un auge en la práctica de fútbol y una pasión por este deporte. En este sentido, se puede observar que está aumentando un entusiasmo en los niños pequeños, pues a medida que van creciendo dejan de celebrar sus cumpleaños en restaurantes y acuden a las canchas para poder jugar con sus amigos. Lo anterior es importante, porque satisface a los niños ofreciéndoles un lugar amplio donde disfrutar de sus actividades favoritas, así como a los padres que aumentan su tranquilidad al saber que sus hijos y los compañeros de estos están en un lugar completamente seguro.

#### **Definición del mercado**

El interés de los consumidores hacia el servicio de canchas de fútbol 5, está justificado por factores como:

- La necesidad y el gusto de las personas por practicar deportes, en especial el fútbol. La encuesta hecha a cincuenta caleños entre 15 y 35 años, muestra que el 90% de las personas juegan fútbol 5 y el 92% estaría dispuesto a utilizar éste servicio.

- La escasez de oferta. El estudio de mercado muestra que, los días de semana desde las 6 de la tarde y los fines de semana durante casi todo el día, es prácticamente imposible encontrar alguna cancha disponible. Esto se debe a que la oferta de canchas es limitada, solo hay 5 establecimientos que ofrecen el servicio y entre los 5 establecimientos solo se dispone de 14 canchas de fútbol.

CANCHAS DE FUTBOL DISPONIBLES (Cali)							
HORAS	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00	10	6	14	13	9	11	11
9:00	7	4	11	13	13	12	10
10:00	5	3	13	10	13	10	8
11:00	4	3	11	11	10	6	8
12:00	4	5	10	13	10	8	6
13:00	9	6	13	10	9	7	7
14:00	6	5	11	5	9	6	6
15:00	5	3	8	7	7	7	5
16:00	2	2	7	7	3	4	2
17:00	0	1	4	5	4	2	1
18:00	0	1	0	4	3	0	1
19:00	0	1	0	2	2	0	0
20:00	2	0	1	1	0	2	2
21:00	1	2	1	2	1	2	1
22:00	1	7	1	3	2	2	2
23:00	4	9	7	5	4	2	6

Canchas disponibles sobre la oferta total en Cali. Fuente:  
Calculo de los autores por medio de la observación.

- Las condiciones óptimas de aseo y mantenimiento con las que cuenta una cancha de fútbol privada de pasto sintética, generan la atracción de la población al no disponer de parque públicos con canchas en buenas condiciones.
- La seguridad que presta un establecimiento cerrado; lo cual es atractivo, en un país con altas tasas de inseguridad urbana.

### Mercado potencial

Para un establecimiento de fútbol 5, sería favorable pensar que el mercado potencial es la población caleña (2'423.381 habitantes)<sup>1</sup>, pero no todas las mujeres juegan fútbol así que se reduciría a la población masculina (1'121.719

<sup>1</sup> Disponible en : Departamento administrativo nacional de estadística (DANE);  
[http://www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados\\_am\\_municipios.pdf](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados_am_municipios.pdf)

habitantes)<sup>2</sup>. Sin embargo, no todos los hombres juegan fútbol 5, por lo tanto, para reducir aún más el margen sería la población masculina entre 15 y 35 años, lo cual resulta en 379.104<sup>3</sup> habitantes.

### **Segmentación**

Por razones de estrategia comercial y teniendo en cuenta la distribución de la competencia, MATCH va a estar ubicada en el sur de Cali, más específicamente entre la comuna 17 y Pance. Por esta razón, hay que definir la población masculina entre 15 y 35 años, de los estratos 4, 5 y 6, en la comuna 17 y sus comunas vecinas.

Para obtener un dato más confiable del mercado, es necesario segmentar el mercado por comunas. El mercado disponible para MATCH son los hombres, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 que estén entre los 15 y 35 años y que estén ubicados en las comunas 10, 11, 15, 16, 17, 18,19 y Pance que en total suman 20.275 habitantes.

---

<sup>2</sup> *Ibíd.*

<sup>3</sup> *Ibíd.*

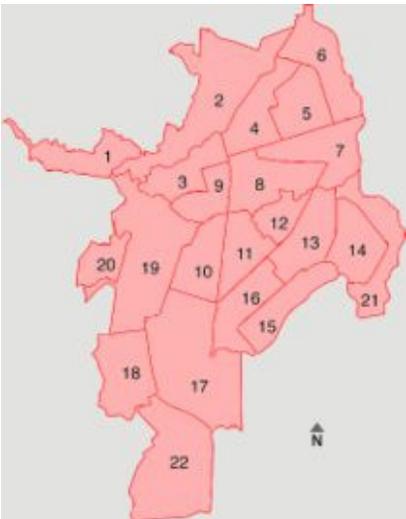


Figure 1 División de Cali por comunas. Fuente:  
[http://www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados\\_am\\_municipios.pdf](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados_am_municipios.pdf)

### 3.4 Mercado meta

Debido a una ubicación estratégica, el mercado meta para MATCH es un 75% de la demanda existente, es decir, 15.206 personas.

<b>Comunas</b>	<b>Habitantes</b>	<b>Estratos 4,5 y 6</b>	<b>Hombres</b>	<b>Entre 15 y 35 años</b>
Pance	1,995	1,525	720	236
10	122,953	18,689	8,827	2,893
11	104,412	15,871	7,496	2,456
15	137,107	20,840	9,843	3,226
16	110,041	16,726	7,900	2,589
17	150,646	22,898	10,815	3,544
18	106,549	16,195	7,649	2,507
19	120,074	18,251	8,620	2,825
<b>Total</b>	<b>853,777</b>	<b>130,996</b>	<b>61,869</b>	<b>20,275</b>

Segmentación número de habitantes, ciudad de Cali. Fuente: Departamento administrativo nacional de estadística (DANE); [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados\\_am\\_municipios.pdf](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados_am_municipios.pdf)

### 3.4 Determinación de la demanda

#### **Situación actual**

Según la entrevista realizada a un caleño especialista en Fútbol 5, la demanda del servicio de canchas sintéticas ha crecido en los últimos 4 años debido a la falta de instalaciones públicas y a la calidad del servicio prestado. Además se tiene la certeza que esta demanda no varía en los meses de Diciembre, Enero, Junio y Julio que corresponden a la época de vacaciones de Universidades y Colegios. De esta manera, se puede afirmar que el servicio de canchas sintéticas de fútbol 5 tiene una demanda de carácter continuo.

#### **Proyección de la demanda**

Para establecer la demanda del servicio en Cali, se hizo un seguimiento de la cantidad de canchas utilizadas por hora, en un periodo de tiempo de siete días.

Los resultados del estudio, muestran que la cantidad total de servicios demandada entre los 5 establecimientos que existen actualmente es:

CANCHAS DE FUTBOL UTILIZADAS (Sobre 14 canchas disponibles)							
HORAS	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
8:00	4	8	0	1	5	3	3
9:00	7	10	3	1	1	2	4
10:00	9	11	1	4	1	4	6
11:00	10	11	3	3	4	8	6
12:00	10	9	4	1	4	6	8
13:00	5	8	1	4	5	7	7
14:00	8	9	3	9	5	8	8
15:00	9	11	6	7	7	7	9
16:00	12	12	7	7	11	10	12
17:00	14	13	10	9	10	12	13
18:00	14	13	14	10	11	14	13
19:00	14	13	14	12	12	14	14
20:00	12	14	13	13	14	12	12
21:00	13	12	13	12	13	12	13
22:00	13	7	13	11	12	12	12
23:00	10	5	7	9	10	12	8
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>166</b>	<b>112</b>	<b>113</b>	<b>125</b>	<b>143</b>	<b>148</b>
<b>Total Semana</b>	<b>Total Mes</b>	<b>Total Año</b>					
971	3884	46608					

*Canchas utilizadas sobre el total disponibles en Cali. Fuente:  
Cálculo de autores mediante observación.*

Sin embargo, se debe tener en cuenta que los 5 establecimientos que prestan el servicio actualmente, abren a partir de las 8:00 am y cierran a las 12:00 pm todos los días de la semana. Un único establecimiento con 3 canchas de fútbol 5, que abre sus puertas de lunes a viernes a partir de las 10:00 am; sábados, domingos y festivos a partir de las 8:00 am, y cierre todos los días a las 12:00 pm, el número de servicios demandando estimado es:

VENTAS PxQ		
Antes de las 6 pm (\$ 60,000)		
SEMANAL	MES	AÑO
\$ 5.747.143	\$ 22.988.572	\$ 275.862.864
Después de las 6 pm (\$ 90,000)		
SEMANAL	MES	AÑO
\$ 9.662.145	\$ 38.648.580	\$ 463.782.960
TOTAL		
SEMANAL	MES	AÑO
\$ 15.409.288	\$ 61.637.152	\$ 739.645.824
CANTIDAD DEMANDADA (MATCH)		
Cant. Canchas por año	9751	
Cant. Canchas por mes	813	
Cant. Canchas por semana	203	

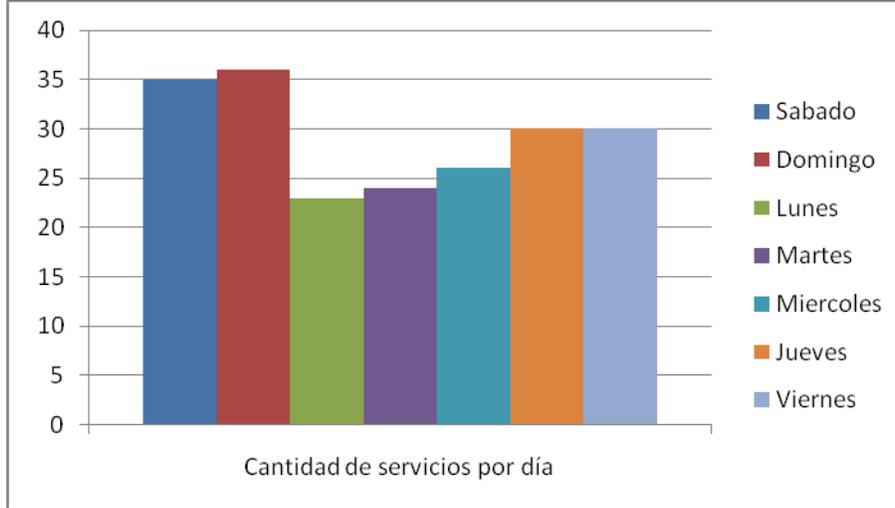
*Tabla: Precio por cantidad demandada.  
Fuente: Calculo de los autores.*

De acuerdo al ingreso semanal, mensual y anual, dividido por la respectiva tarifa de día y de noche, se obtiene la cantidad de demanda. Entre semana las cantidades demandadas varían según el día:

	INGRESO DIARIO						
	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
TOTAL DIA	\$ 1.131.428	\$ 1.311.429	\$ 449.999	\$ 565.714	\$ 604.287	\$ 797.143	\$ 887.143
TOTAL NOCHE	\$ 1.465.714	\$ 1.234.286	\$ 1.427.142	\$ 1.292.143	\$ 1.388.572	\$ 1.465.716	\$ 1.388.572
TOTAL	\$ 2.597.142	\$ 2.545.715	\$ 1.877.141	\$ 1.857.857	\$ 1.992.859	\$ 2.262.859	\$ 2.275.715
Cant. canchas diarias	35	36	23	24	26	30	30

*Tabla: Cantidad de canchas diarias con base al ingreso.  
Fuente: Calculo de los autores.*

De acuerdo al ingreso diario, dividido por la respectiva tarifa de día y de noche, se obtiene la demanda diaria.



*Cantidad de canchas diarias. Fuente: Cálculo de los autores.*

Como se puede observar en el gráfico anterior, la demanda tiende a incrementarse a medida que transcurren los días de la semana.

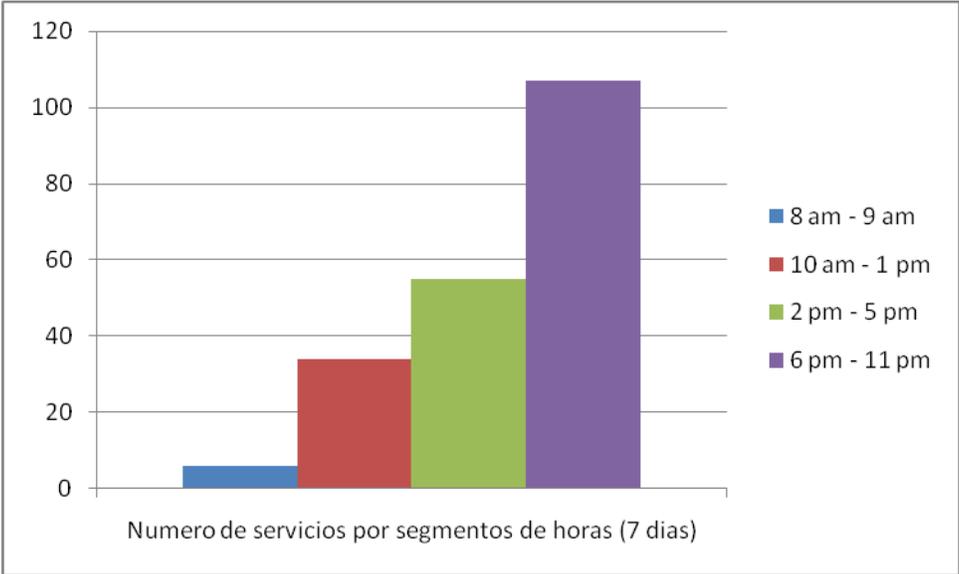
También es posible dividir la demanda en segmentos de horas:

INGRESO POR HORAS (7 DÍAS)		
8:00	\$ 154.286	8 am - 9 am
9:00	\$ 218.571	6
10:00	\$ 462.858	10 am - 1 pm
11:00	\$ 578.571	34
12:00	\$ 540.000	2 pm - 5 pm
13:00	\$ 475.715	55
14:00	\$ 642.856	6 pm - 11 pm
15:00	\$ 720.000	107
16:00	\$ 912.858	
17:00	\$ 1.041.428	
18:00	\$ 1.716.428	
19:00	\$ 1.793.572	
20:00	\$ 1.735.715	
21:00	\$ 1.697.143	
22:00	\$ 1.542.858	
23:00	\$ 1.176.429	

*Tabla: Cantidad de canchas demandadas, con base en segmentos de hora.*

*Fuente: Calculo de los autores.*

De acuerdo al ingreso por hora determinada durante una semana, distribuido en segmentos y dividido por la respectiva tarifa, se obtiene la demanda por segmentos de hora.



Como muestra la gráfica, el segmento que tiene un mayor numero de demanda es el de 6 pm a 11 pm, seguido del de 2 pm a 5 pm. De esta manera, se puede concluir que la mayor cantidad de demanda, se encuentra concentrada en las horas de la tarde y de la noche.

**Ingreso**

Por otro lado al analizar el ingreso de la demande se observa que, no representa ninguna complicación, ya que el establecimiento está ubicado en un sector rodeado de estratos 4, 5 y 6. Además, al ser una actividad colectiva, cada usuario debe gastar relativamente poco por una hora de servicio. Aproximadamente 6.000 pesos en el día y 9.000 pesos después de las 6:00 pm.

El ingreso del establecimiento, está determinado por los siguientes factores:

- Pago directo del servicio, el cual se debe hacer en efectivo y en moneda nacional (Peso colombiano).

Tarifa:

- 60.000 pesos en el día y 90.000 pesos después de las 6:00 pm.

- Otro ingreso, está constituido por el canon de arrendamiento de un local ubicado dentro del establecimiento, que servirá para la instalación de una tienda. El precio del arrendamiento, es de 800.000 pesos mensuales. Este es el precio promedio de un arriendo de un local comercial con las mismas dimensiones, entre la carrera 70 y la carrera 90 con Pasoancho.

De esta manera, el total del ingreso mensual está constituido por la prestación del servicio más el valor del canon de arrendamiento del local.

#### **4.ANÁLISIS DE LA OFERTA**

##### **4.1 Listado de oferentes del producto o servicio**

Las otras empresas que proveen el servicio son descritas en la siguiente tabla:

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Capacidad de personas diarias</b>	<b># canchas</b>
TIRO DE ESQUINA	Carrera 61 # 13-90	480	3
EUFORIA	Av. Guadalupe # 12 A-01	480	3
CHIPIFUTBOL	Calle 36 N #6A bis 51	640	4
LA ACADEMIA	Av. Cañasgordas # 118-00	480	3
LA CALDERA	Av Sexta # 30-67	160	1
<b>Total</b>		<b>2240</b>	<b>14</b>

*Figure 2 Listado de oferentes Fuente: Investigación de los autores*

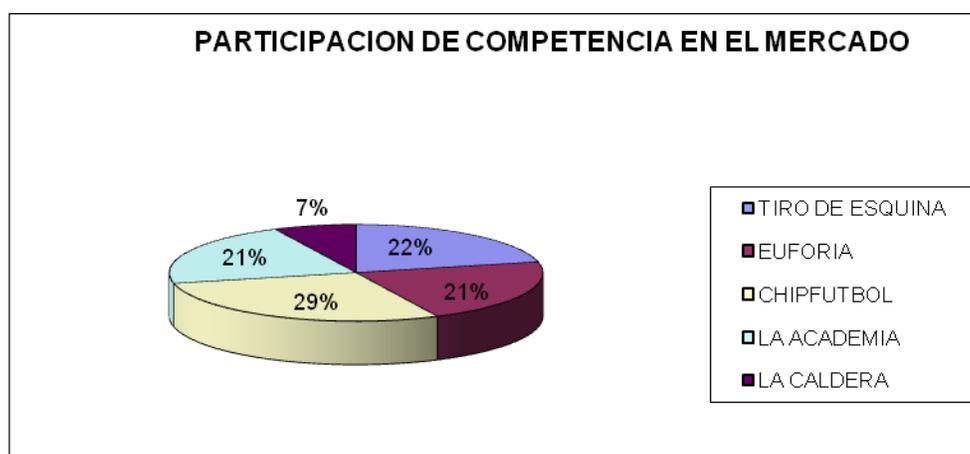
De la tabla anterior se puede concluir que existe una oferta compuesta por 5 establecimientos, en los que hay 14 canchas en total. En estas se logra atender a

2240 personas diarias en casi toda la ciudad. Sin embargo, ese total parece poco si se tiene en cuenta el auge que tiene la práctica de esta modalidad de fútbol.

#### 4.2 Composición (participación) de la competencia

Nombre	# canchas	Participación
TIRO DE ESQUINA	3	21.43%
EUFORIA	3	21.43%
CHIPFUTBOL	4	28.57%
LA ACADEMIA	3	21.43%
LA CALDERA	1	7.14%
Total	14	100.00%

Figure 3 Participación de la competencia. Fuente: Cálculo de los autores



Participación de la competencia. Fuente: Cálculo de los autores

#### 4.3 Características cualitativas de los productos de la competencia

El fútbol 5 es una oportunidad de practicar este deporte, sin la necesidad de tanto espacio abierto, de tantos jugadores ni de especificaciones técnicas en materia de los implementos deportivos como canilleras, guayos, etc. Además no se requiere

ir muy lejos para conseguir este servicio, la mayor parte de estos establecimientos están ubicados al lado de centros comerciales, universidades o centros empresariales.

Como se puede apreciar, este servicio va dirigido a un sector de la población que frecuente los entornos mencionados anteriormente. El costo del servicio por hora se encuentra dentro de un rango de \$55.000 y \$60.000 hasta las cinco de la tarde, y entre \$90.000 y \$100.000 de las seis en adelante debido al factor iluminación que influye directamente en el costo. Este costo es el del alquiler de la cancha, en términos individuales sería entre \$6.000 y \$9.000 pesos aproximadamente.

Ahora si se analiza la capacidad de la oferta, es claro que “Chipifutbol” es el líder, ya que cuenta con 4 canchas. Esto se convierte en un punto a favor para este establecimiento, puesto que las posibilidades de encontrar alguna cancha disponible son más altas que el de los demás.

Por otro lado, “Euforia”, “Tiro de esquina” y “La academia”, ofrecen 3 canchas cada uno. No obstante, “Euforia” y “La academia”, tienen un elemento diferenciador que consiste en las dimensiones de las canchas. En estos sitios, el terreno de juego es de 18 x 30 metros, por esta razón se juegan partidos de fútbol 6 principalmente. Sin embargo, cada uno de ellos posee una debilidad notoria; por un lado, Tiro de Esquina, a pesar que se ubica sobre la calle 13, la entrada es por la calle 14, lugar poco transitado y de difícil acceso. De otra parte, la debilidad principal de “La academia”, consiste en el poco espacio de parqueaderos. Y “Euforia” se ubica en un sector poco seguro de la ciudad.

De otra parte, “La caldera” tiene una sola cancha, por lo tanto, la disponibilidad es reducida en comparación a la de otros establecimientos.

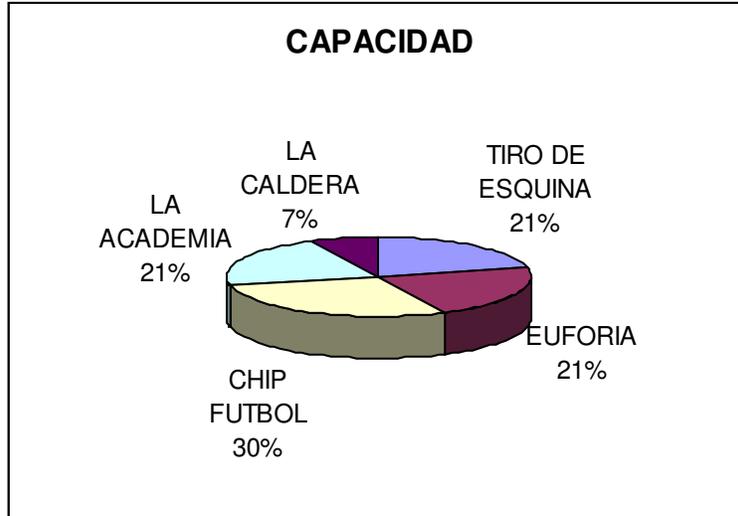
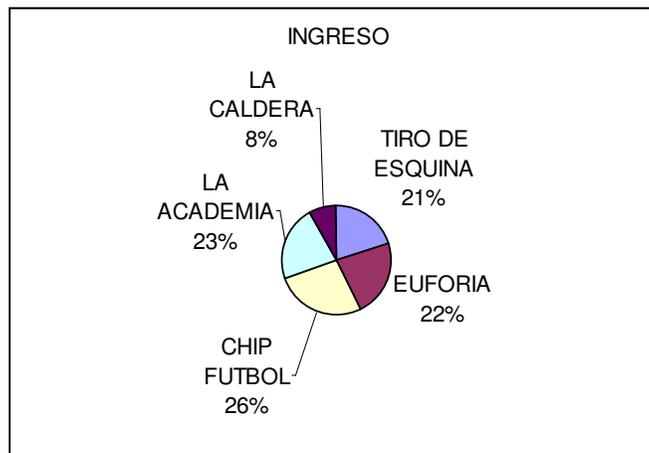


Figure 4 Capacidad de la oferta Fuente: Diseño de los autores  
 Figure 5 Capacidad de la oferta

Si se observa desde el punto de vista de ingresos, es notorio que aunque “Chipifutbol” tiene mayor capacidad, el margen de ingresos entre los 5 establecimientos es mínimo. Por esta razón, existe la posibilidad de entrar en el mercado sin tener que superar en capacidad a la competencia, simplemente teniendo un buen elemento diferenciador y prestando un servicio de excelente calidad.



Ingreso por establecimiento Fuente: Diseño de los autores

## **4.4 Plan de acción**

### **Proceso de producción**

MATCH S.A.S tiene como objetivo principal prestar el mejor servicio de la ciudad de Cali. Para ello, el proceso productivo puede describirse en dos aspectos fundamentales. Por un lado, la operatividad se convierte en un factor primordial para tener un servicio de excelente calidad. Es decir, la forma de alquilar la cancha, el juego y la gestión interna de logística. De otra parte, el funcionamiento consiste en mantener un equipo óptimo para la realización de la actividad. En este sentido, los tapetes de pasto sintético, balones, mallas, y arcos, tendrán una renovación en función de su vida útil que detallamos a continuación.

### **Identificación y descripción del proceso productivo**

Para empezar, hay que decir que el tipo de proceso de este servicio es por pedido, ya que las canchas de fútbol 5 son alquiladas por una hora mínimo. Además, los clientes tienen la posibilidad de escoger la camiseta de su equipo preferido, puesto que nuestra empresa pondrá a disponibilidad de los usuarios 12 camisetas de los clubes mas prestigios del mundo :Barcelona, Real Madrid, Valencia, Inter, Milan, Chelsea, Manchester, Liverpool, Brasil, Argentina, Colombia e Inglaterra.

#### **I. OPERATIVIDAD**

La operatividad del proceso productivo consta de los siguientes pasos básicos:

1. El cliente llama con un determinado tiempo de anticipación y hace una reserva a la hora de juego que mejor le convenga según la disponibilidad de canchas. La persona encargada en ese momento, ingresa la reserva a una

base de datos en Excel en la que se especifica: nombres, teléfono y hora de utilización de la cancha. Esto con el objetivo de estructurar la disponibilidad de canchas que permite tener un control organizacional interno. Así como para llevar un manejo de los clientes mas fieles.

2. Llegada la hora de utilizar el servicio, las personas se acercan al mostrador para hacerle entrega del balón y de las camisetas escogidas al gusto.
3. El espacio de juego es por una hora, cumplido este tiempo uno de los funcionarios se acercará para notificar el fin del partido.
4. Finalmente, los jugadores hacen entrega del balón y las camisas, y pagan el precio por el servicio prestado.

## II. FUNCIONAMIENTO

De otra parte, la protección, el bienestar y la comodidad de los clientes se asegura, a través de la presentación y el mantenimiento de las tres canchas. Por un lado, los tres tapetes de pasto sintético que tienen una vida útil de tres años, serán renovados cada dos años y medio, con el objetivo de mantener el pasto a una altura de 1.5 centímetros que permita un excelente movimiento del balón, y evitar posibles lesiones de los jugadores por mal estado del campo de juego.

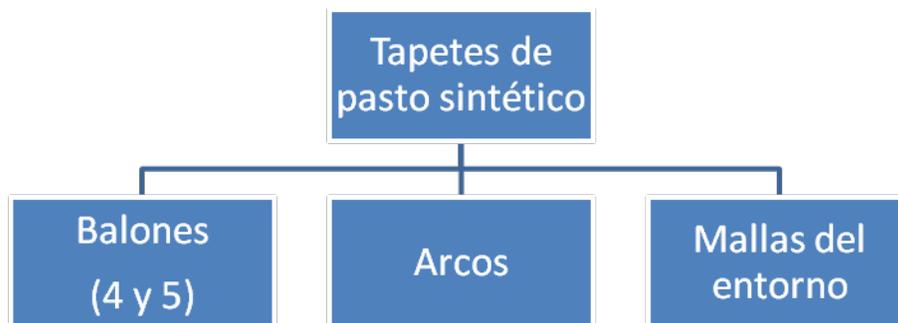
Así mismo, con el objetivo de tener unos arcos bien presentados y que resalten en el campo, se les dará una capa de pintura blanca anualmente. De otra parte, las mallas tanto de las porterías como del entorno de las canchas tienen una vida útil de cinco años, por ende se renovarán a su debido tiempo al menos que presenten inconsistencias graves.

De otra parte, debido a una gran y constante afluencia de deportistas, se genera un deterioro de los balones. Este se evidencia en su deformación y perdida de estabilidad que puede generar una incomodidad para controlar o patear. Por esta

razón, los balones de fútbol Golty número 4, tendrán una rotación cada seis meses. La rotación de balones entre las diferentes canchas permitirá un menor desgaste, logrando mantener en perfectas condiciones todos los balones durante 6 meses.

Por lo tanto, se puede decir que el proceso cumple los siguientes pasos en un determinado orden:

1. Instalación de los tapetes de pasto sintético,
2. Instalación de las mallas que rodean la cancha.
3. Instalación de las 6 porterías con sus respectivas mallas.
4. Provisión de balones numero 4.



### **Determinación del tamaño**

#### **Unidad de medida**

La unidad de medida para cuantificar el volumen de las ventas es el número de canchas.

#### **Capacidad del proyecto**

La capacidad máxima del proyecto está determinada por la cantidad de canchas en función del horario de servicio establecido, el cual se describe a continuación:

Lunes a Viernes:

- 3 canchas disponibles de 10:00am a 11:00pm (14 horas de juego).
- Capacidad total: diarias → 42 canchas

Total → 210 canchas

Sábados, Domingos y Festivos:

- 3 canchas disponibles de 8:00am a 11:00pm (16 horas de juego).
- Capacidad total: diarias → 48 canchas  
Total → 144 canchas

Por lo tanto, la capacidad máxima del proyecto es de 354 canchas por semana.

### **Capacidad utilizada**

En respuesta al mercado y de acuerdo a la superioridad de la oferta con respecto a la demanda, las canchas de fútbol MATCH S.A.S tienen una capacidad utilizada detallada a continuación:

- Para lograr atender al acceso de demanda existente, entre semana se prestará el servicio durante 14 horas diarias, con una capacidad utilizada del 64%. Mientras que los fines de semana se prestará el servicio durante 16 horas diarias, con una capacidad utilizada del 71%.

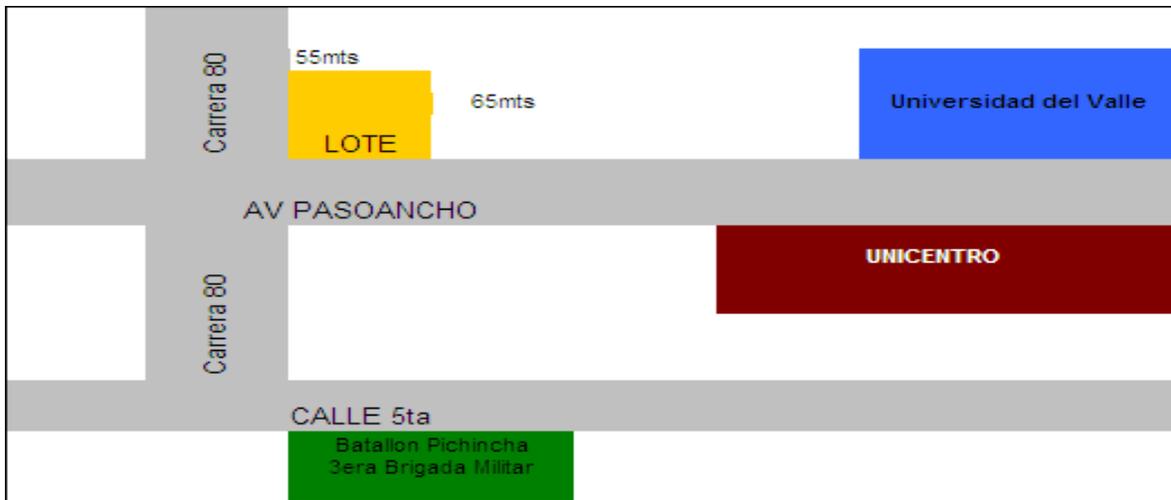
## 4.5 Localización

Es necesario resaltar, que el servicio de la empresa MATCH S.A.S Ltda, se prestará en Santiago de Cali. Más específicamente en el sur de esta ciudad.

Esta decisión fue tomada con base al crecimiento de la demanda de canchas de fútbol 5 que excede a la oferta disponible en la ciudad. Además, de los factores climáticos y del espacio territorial que Cali dispone, facilitando la prestación de un excelente servicio a unos menores costos



Fuente: <http://maps.google.com/>



## 4.6 Estrategia Comercial

### Producto

El servicio ofrecido por MATCH S.A.S son 3 canchas de fútbol con un área de 380 metros cuadrados cada una. Cada cancha está rodeada por una malla vertical y horizontal con el fin de dividir e independizar cada una. El servicio dura una hora y viene con los respectivos uniformes de algún equipo profesional (ya sea club o selección) para los dos arqueros y los otros 8 jugadores. El piso de la cancha es un tapete sintético especial para este tipo de deporte. Su composición hace que imite al pasto, creando una superficie blanda que no obstruye la rotación del balón y evita las lesiones de los jugadores. La cancha está disponible lunes a viernes entre las 10:00 am y 12:00 pm mientras que los domingos abre a partir de las 8:00 am y termina la jornada a las 12:00 pm.

Además del servicio de juego, MATCH S.A.S ofrece un área para el servicio de Cafetería que será subcontratado a otra empresa. Dentro de esta área habrá unas

mesas y un televisor con televisión por cable para las personas que no están jugando en ese momento o que van a ver los partidos en el establecimiento.



Fuente: <http://www.google.com/images>

## **Precio**

Después del estudio hecho a la competencia existente en la ciudad y en especial en la zona Sur dónde se encuentra el servicio ofrecido, se logró apreciar una tendencia de precios, bajo la cual se establecieron dos precios diferentes. Después de las 6:00 pm es necesario utilizar reflectores de luz para poder jugar, en este sentido, los precios aumentan con el fin de cubrir el gasto adicional. De tal manera, entre las 10:00 am y 6:00pm habrá un precio de \$60,000 pesos mientras que entre los turnos de las 6:00 pm y 11:00 pm habrá un precio de \$90,000 pesos.

## **Canales de Distribución.**

Al ser un servicio ofrecido en un bien inmueble, el canal de venta directa es la misma cancha de fútbol. No obstante, la vía telefónica es el acceso más fácil para reservar la cancha. Existen proyectos a mediano plazo para crear enlaces de reserva y de pago por medio de la página de Internet de la compañía. Uno de los canales de distribución como estrategia está enfocada en la referencia directamente del cliente en función del beneficio que disfruta al hacer uso de las canchas en su espacio de esparcimiento, esta directriz está apoyada en el seguimiento post-servicio a nivel de satisfacción que el cliente adquirido por el servicio de las canchas. Nuestro mayor y más importante canal de distribución son los mismos clientes y la referencia que estos den de nuestro producto y servicio.

## **Promoción y Publicidad (Comunicación)**

La publicidad es un tema bastante importante para la empresa, ya que es el factor que va a dar a conocer el servicio ofrecido a la población caleña que vive en la ciudad o que reside allá durante las vacaciones. Por medio de las encuestas realizadas a las personas en las distintas universidades y colegios de Cali se lograron recopilar muchos correos electrónicos que van a ser la base de la publicidad del negocio. Por medio del voz a voz y más importante por medio de esta base electrónica, se busca formar una cadena de publicidad que tenga un efecto bola de nieve dentro de los diferentes contactos que tenga cada persona. Esta base de datos inicialmente será la estrategia de mercadeo y publicidad más usada por la empresa. Al quedar registrada por la empresa, se usará como medio de información de promociones futuras. De igual manera se repartirán volantes en las diferentes comunas, universidades y colegios con el fin de captar la atención de la mayoría de las personas y lograr informar sobre la cancha. También se usarán las emisoras como fuentes de publicidad, ya que estas manejan grandes audiencias juveniles y ayudarían a informar sobre la inauguración de la cancha.

## **5. INVERSIONES Y COSTOS**

### **5.1 Obras civiles necesarias<sup>4</sup>**

- Las obras civiles necesarias para el montaje de una cancha de fútbol 5 son: excavaciones, compactación de suelos, concretos, basura, pisos y adecuación del lote; su costo total aproximado es de \$65.660.000. El tiempo máximo para llevar a cabo estas obras es de dos meses.

Excavaciones:  $18.000 \text{ \$/m}^3 \times 1470\text{m}^3 = \$26.460.000$

Compactación de suelos: \$6.400.000

Concretos:  $20.000 \text{ \$/m}^3 \times 1510\text{m}^3 = \$30.200.000$

Piso baños y tienda:  $10.000 \text{ \$/m}^3 \times 40\text{m}^3 = \$400.000$

Botada de basura: \$2.000.000

- Apertura de huecos de las dimensiones necesarias para los postes de luz, y las vigas que sostienen la malla que rodea las 3 canchas y las mallas divisoras.

Costo: \$200.000

- Obras eléctricas: Cableado que necesitan las canchas para la instalación de postes de luz y los servicios de tienda y baños para su funcionamiento. Todo tarda 25 días en estar disponible, y su costo aproximado es de \$18 millones incluyendo transformador de 25 kw.

- Construcción de Kiosko en bases de madera con techo en tejas:

→Costo: \$10.200.000

→Días: 20

- Tres Graderías prefabricadas para 18 personas cada una.

→Costo: 637.890 por unidad

→ Días:0

- Mallas de seguridad del terreno: eslabonadas de calibre 10, de dos metros y medio de alto.

---

<sup>4</sup> Cifras de acuerdo a datos de la Arquitecta Alba Lucia Domínguez, y el Ingeniero Civil Felipe Navarro.

→ Costo: perímetro 194 mts x \$15.000mt x 2.5 mts= \$7.275.000

## 5.2 Montaje e instalación de maquinaria y equipos<sup>5</sup>

La obra mecánica consiste en la instalación ordenada de todos los materiales básicos para la práctica de fútbol 5. Sobre la superficie en concreto, se instalan los tapetes de pasto sintético que vienen en medidas de una sola cancha. Después, se ponen los cuatro postes de luz y se organizan los arcos en la medida exacta que indican las líneas limítrofes del tapete<sup>6</sup>. Prosiguiendo con la instalación de las mallas que rodean el conjunto de canchas y las mallas internas que las separan. Finalmente, se hace una prueba de funcionamiento que consiste en el encendido de los reflectores y la utilización de la cancha para verificar la rectitud del tapete.

## 5.3 Listado de la maquinaria y equipos

- **Tapetes de pasto sintético:** su función es proporcionar un terreno de juego estable y suave que permita una buena movilidad del balón y un deslizamiento que no genere golpes fuertes en los jugadores.
  - Costo por cancha: \$27.000 x 378 mt<sup>2</sup> = \$10.260.000
  - Costo del terreno total de juego: \$27.000 x 1215 mt<sup>2</sup> = \$32.805.000
- **Conexión de los postes de luz y reflectores:** son cuatro postes con un reflector cada uno que permiten una excelente visibilidad del balón y de las personas en las horas de la noche.
  - Postes de luz (10 mts): \$1.894.000
  - Reflectores especiales: \$ 1.704.800
- **Vigas que sostienen las mallas:** sostienen las mallas que rodean la cancha, permiten un temple perfecto para evitar la ondulación de estas.  
Costo: \$270.000

---

<sup>5</sup> La Academia Fútbol 5 Ltda; información dada para este proyecto en particular

<sup>6</sup> La marcación del tapete la hace el proveedor en función del área de juego que con anterioridad ha sido determinada.

- **Porterías y mallas:** Dimensiones de arcos “Microfutbol”: 2 metros de alto por 2.4 metros de ancho. Fundamentales para la dinámica del juego, estas establecen cuando hay Gol.
  - Costo: Juego (2 canchas) \$1.395.000
  - Costo total:  $1395000 \times 3 = \$ 4.185.000$
- **Mallas en el contorno de las 3 canchas:** No se tiene el inconveniente de ir a recoger la pelota cuando sale desviada, pues este establecimiento cuenta con una malla de diez metros de altura, que evitan que la esférica salga del terreno de juego.
  - Costo: \$2.000.000

## 5.4 Gastos

### Cuantificación de los Gastos de operación

Los gastos de operación del establecimiento están dados por los siguientes pagos mensuales:

**Pólizas:** Las pólizas se pagan anualmente pero la estación las causa mensualmente. Estas pólizas son la de Responsabilidad Civil Extracontractual y la de Cumplimientos Legales.

**Gastos de arriendo:** se pagan mensualmente al propietario del lote.

**Servicios Públicos:** Los servicios básicos para un funcionamiento adecuado del servicio son luz y agua usadas en el proceso productivo. Por esta razón, se usan el 70% del total de los servicios solamente en los costos de fabricación.

**Uniformes:** 12 camisetas de los clubes y selecciones más prestigiosas del mundo: Barcelona, Real Madrid, Valencia, Inter, Milán, Chelsea, Manchester, Liverpool, Brasil, Argentina, Colombia e Inglaterra.

**Balones:** Numero 4, especiales para fútbol 5, marca Golyt. Se compraran 3 balones por cancha, es decir, 9 balones cada trimestre. El costo de cada balón es de \$100.000 pesos.

**Salarios:** Los salarios dentro de los gastos de operación están compuestos por la sumatoria mensual de los sueldos de los 4 operarios

En la siguiente tabla se registran los costos de operación

GASTOS OPERATIVOS	
Arriendo	79.365.000
Servicio lavandería	3.600.000
Servicios Públicos	12.000.000
Pólizas	6.540.000
Balones	3.600.000
Uniformes (sem)	1.440.000
Sueldo Operarios	31.200.000
Depreciación (Tapete)	6.561.000
Tapete	6.561.000
Edificios	3.440.000
Amortización Preoperativos	21.866.190
Total gastos Operativos	176.173.190

Figure 6 Tabla: Inversiones de Gastos de Operativos Fuente: Calculo de los autores y cotizaciones de la Arquitecta Alba Lucia Domínguez y del Ingeniero Felipe Navarro

## 5.5 Proyección de las Ventas

### Proyección periódica (anual) de las ventas (p\*q)

Según los datos obtenidos en el estudio de demanda (ver anexo 1), podemos definir la proyección de ventas de la siguiente manera:

VENTAS PxQ		
Antes de las 6 pm (\$ 60,000)		
SEMANAL	MES	AÑO
\$ 5.747.143	\$ 22.988.572	\$ 275.862.864
Después de las 6 pm (\$ 90,000)		
SEMANAL	MES	AÑO
\$ 9.662.145	\$ 38.648.580	\$ 463.782.960
TOTAL		
SEMANAL	MES	AÑO
\$ 15.409.288	\$ 61.637.152	\$ 739.645.824

	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Precio Día	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 70.000
	\$ 275.862.864	\$ 275.862.864	\$ 298.851.436	\$ 298.851.436	\$ 321.840.008
Precio Noche	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 100.000
	\$ 463.782.960	\$ 463.782.960	\$ 489.548.680	\$ 489.548.680	\$ 515.314.400
TOTAL	\$ 739.645.824	\$ 739.645.824	\$ 788.400.116	\$ 788.400.116	\$ 837.154.408

Tabla: Proyección de ventas.  
Fuente: Calculo de los autores

## **6. ASPECTOS LEGALES**

### **6.1 Requerimientos legales para el inicio del proyecto**

#### **Escritura pública**

Teniendo en cuenta las características de la empresa, se decidió constituir la sede deportiva MATCH como una sociedad de responsabilidad limitada (sociedad cuyos precios están regulados por la Junta Departamental Administradora de Deportes del Valle del Cauca, la cual depende del Ministerio de Educación, y se manifiesta a través de Col deportes). En este sentido, es importante tener en cuenta que el valor de la escritura pública es de \$717.550 pesos.

#### **Inscripción en el Registro Mercantil**

El capital de esta compañía tiene un valor de \$ 75.989.620, por lo que la inscripción tendrá un costo de \$2.224.600. Es importante mencionar que el formato de registro de Cámara de Comercio, otorgado luego de haber realizado el trámite notarial de la escritura pública, tiene un costo de \$3.000.

### **6.2 Marco jurídico del proyecto**

#### **Trámites, licencias y permisos**

Para comenzar, es necesario obtener el permiso del Plan de Ordenamiento Territorial POT, puesto que esta institución decidirá si la comuna en donde se encuentra el predio, está ubicado en una zona de expansión cultural y recreativa. De este modo, será indispensable dialogar con la curaduría urbana de la comuna 17 para poder conseguir el permiso de construcción.

Por otra parte, es indispensable obtener el permiso de la Corporación Autónoma Regional para cuestiones ambientales, el cual necesita de la aprobación en este caso de la Corporación Valle del Cauca. Igualmente, se debe conseguir el registro de sanidad y de bomberos.

El costo y el tiempo de instalación de la parte eléctrica están especificados en los costos.

### **Aspectos tributarios (Tributos que lo afectan)**

Según la legislación mercantil colombiana, las sociedades limitadas son las más comunes por su facilidad en la constitución, gestión, y en su funcionamiento. Estas sociedades están caracterizadas por tener entre 2 y 25 socios que responden solidariamente hasta el monto total de sus aportes. No obstante, los socios iniciales tienen una participación igualitaria en la constitución de la sociedad.

Dentro de la empresa, los 5 socios iniciales tienen una participación activa en la junta de socios, no obstante, existe una relegación de poder de decisión y de manejo de gestión a un administrador designado por la respectiva junta.

#### **6.3.1 Impuestos nacionales, departamentales, distritales y municipales. (IVA, Retención en la fuente, ICA, predial, etc.)**

Los impuestos que afectan el desarrollo del servicio prestado por la sociedad están explicados a continuación:

- Impuesto al Valor Agregado (I.V.A): Este es un impuesto territorial que se le pone al gasto de las personas, es decir, es un impuesto a todos los bienes y servicios de consumo por lo que lo hace de carácter obligatorio para todos los bienes. En este caso, el IVA corresponde a un 10% gracias al Estatuto Tributario Art. 468-3; ley 788 del 2002 Art. 35 y ley 863 del 2003 Art. 52,

que plasma este porcentaje para servicios prestados por establecimientos exclusivamente relacionados con el ejercicio físico.

- Impuesto de Renta: Al ser una persona jurídica, la empresa está en la obligación de pagar una tasa a la renta de 33% (más la sobretasa del 10%), ya que para este tipo de sociedades prestadoras de servicios no existe ninguna clase de exención en la nueva reforma tributaria.
- Impuesto de Industria y Comercio: El ICA será del 0.5% sobre el total de los ingresos

## 7. ANÁLISIS FINANCIERO

### 7.1 Definición de variables macroeconómicas

Basándose en proyecciones de la Corficolombiana, se usará una tasa de inflación del 5% para el primer año, cambiando posteriormente a 4% para los 4 años siguientes; de la misma manera la tasa de devaluación será de 1,5% durante el transcurso del proyecto.

El proyecto manejará una tasa fiscal de 33%, constante durante los 5 años de duración, como consecuencia de la implementación de la nueva reforma tributaria.

### 7.2 Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión es de 175.989.620 millones de pesos, los cuales están representados de la siguiente manera.

### 7.3 Activos Fijos

La inversión total en activos fijos es de 42.458.670 millones de pesos, conformados por:

Tapetes	\$32.805.000
Equipo de computo	\$4.100.000
Muebles y enseres	\$5.553.670

#### **Diferidos**

Los activos diferidos están conformados por los gastos de constitución y pre-operativos:

<b>Gastos de constitución y pre-operativos</b>	<b>109.330.950</b>
Obras civiles	65.660.000
Obras eléctricas	18.000.000
Postes y reflectores	3.598.800
Porterías y mallas	4.185.000

Vigas	270.000
Mallas del contorno	2.000.000
Mallas de seguridad	7.275.000
Baños	5.300.000
Inscripción en la cámara comercio	2.224.600
Escritura publica	717.550
Publicidad	100.000

En este rubro se suma el edificio, ya que el terreno está arrendado y se toma como una remodelación diferible a 5 años.

El valor del edificio es de 17, 200,000 millones de pesos.

#### 7.4 Presupuesto de ingresos costos y gastos

##### Ingresos operacionales

Los ingresos operacionales serán de \$739.645.824 para el primer año, los cuales se incrementarán cada 2 años gracias al reajuste que tendrán los precios atados a la inflación. Es importante resaltar que los ingresos serán el resultado de la prestación del servicio de canchas tanto diurno como nocturno.

INGRESOS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Volumen - canchas	9.751	9.751	9.751	9.751	9.751
Volumen - canchas día	4.598	4.598	4.598	4.598	4.598
Volumen - canchas noche	5.153	5.153	5.153	5.153	5.153
Precio - hora/cancha	60.000	60.000	65.000	65.000	70.000
Precio - hora/cancha	90.000	90.000	95.000	95.000	100.000
Ingresos día	275.862.864	275.862.864	298.851.436	298.851.436	321.840.008
Ingresos noche	463.782.960	463.782.960	489.548.680	489.548.680	515.314.400
INGRESOS	739.645.824	739.645.824	788.400.116	788.400.116	837.154.408

### **Gastos de operación**

Dentro de los gastos operativos se encuentran el arriendo, la lavandería, el 70% de los servicios públicos (iluminación canchas), pólizas, balones, uniformes, sueldo de operarios con sus respectivas prestaciones, tapete, edificios y la amortización de los pre-operativos.

### **Gastos administrativos**

En los gastos administrativos se encuentran el sueldo de los trabajadores con sus respectivas prestaciones, la papelería, los servicios públicos, el aseo, las depreciaciones y el ICA.

### **Gastos de ventas**

La empresa MATCH no maneja gastos de ventas.

### **Depreciaciones**

Se depreciarán: el tapete a 5 años por línea recta, los edificios a 20 años por línea recta, los muebles y enseres a 5 años por línea recta y el equipo de cómputo.

### **Diferidos**

Los gastos de constitución y pre-operativos se amortizarán durante los 5 años de operación. En ellos se destacan las obras civiles, las obras eléctricas, postes, reflectores, mallas, porterías, vigas, mallas del contorno y seguridad, baños, escritura pública, inscripción a cámara de comercio y publicidad.

### **Proyección de los estados financieros; Estado de Resultados, Balance General**

Estados financieros	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Estado de resultados						
Ingreso		<b>739.645.824</b>	<b>739.645.824</b>	<b>788.400.116</b>	<b>788.400.116</b>	<b>837.154.408</b>
Gastos de Operación		<b>169.612.190</b>	<b>175.121.990</b>	<b>180.852.182</b>	<b>186.811.582</b>	<b>193.009.357</b>
Gastos de Administración		<b>73.375.630</b>	<b>76.063.630</b>	<b>79.102.921</b>	<b>80.643.598</b>	<b>83.910.993</b>
U.						

Operacional		<b>496.658.004</b>	<b>488.460.204</b>	<b>528.445.013</b>	<b>520.944.936</b>	<b>560.234.058</b>
Otros ingresos		<b>9.600.000</b>	<b>9.984.000</b>	<b>10.383.360</b>	<b>10.798.694</b>	<b>11.230.642</b>
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
U. Antes de Imp		<b>506.258.004</b>	<b>498.444.204</b>	<b>538.828.373</b>	<b>531.743.631</b>	<b>571.464.700</b>
Impuestos		<b>167.065.141</b>	<b>164.486.587</b>	<b>177.813.363</b>	<b>175.475.398</b>	<b>188.583.351</b>
Utilidad Neta		<b>339.192.863</b>	<b>333.957.617</b>	<b>361.015.010</b>	<b>356.268.233</b>	<b>382.881.349</b>
Reserva Legal		<b>33.919.286</b>	<b>33.395.762</b>	<b>36.101.501</b>	<b>35.626.823</b>	<b>38.288.135</b>

**BALANCE GENERAL**

<b>Activos</b>	<b>175.989.620</b>	<b>682.863.996</b>	<b>1.014.243.059</b>	<b>1.388.625.472</b>	<b>1.742.555.740</b>	<b>2.138.585.671</b>
<b>Activos Corrientes</b>	7000000	548218966,4	913942619,9	1322669624	1709577816	
Disponibles	7.000.000	548.218.966	913.942.620	1.322.669.624	1.709.577.816	
<b>Activos Fijos</b>	<b>42.458.670</b>	<b>33.420.269</b>	<b>24.381.869</b>	<b>15.343.468</b>	<b>7.671.734</b>	<b>-</b>
Tapetes	32.805.000	32.805.000	32.805.000	32.805.000	32.805.000	32.805.000
Dep. acumulada		6.561.000	13.122.000	19.683.000	26.244.000	32.805.000
Equipo de computo	4.100.000	4.100.000	4.100.000	4.100.000		
Dep. acumulada		1.366.667	2.733.333	4.100.000		
Muebles y enseres	5.553.670	5.553.670	5.553.670	5.553.670	5.553.670	5.553.670
Dep. acumulada		1.110.734	2.221.468	3.332.202	4.442.936	5.553.670
<b>Activos Diferidos</b>	<b>126.530.950</b>	<b>101.224.760</b>	<b>75.918.570</b>	<b>50.612.380</b>	<b>25.306.190</b>	
Gastos de const	109.330.950	87.464.760	65.598.570	43.732.380	21.866.190	
Edificios	17.200.000	13.760.000	10.320.000	6.880.000	3.440.000	
<b>Pasivo</b>	-	167.681.513	165.102.959	178.470.363	176.132.398	189.280.980
<b>Pasivo Corriente</b>	-	<b>167.681.513</b>	<b>165.102.959</b>	<b>178.470.363</b>	<b>176.132.398</b>	<b>189.280.980</b>
Obligaciones Fin	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Lab	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Fisc	-	167.681.513				189.280.980

			165.102.959	178.470.363	176.132.398	
Renta	-	167.065.141	164.486.587	177.813.363	175.475.398	188.583.351
ICA	-	616.372	616.372	657.000	657.000	697.629
<b>Pasivo LP</b>	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Fin	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>	<b>175.989.620</b>	<b>515.182.483</b>	<b>849.140.100</b>	<b>1.210.155.109</b>	<b>1.566.423.342</b>	<b>1.949.304.691</b>
Capital	175.989.620	175.989.620	175.989.620	175.989.620	175.989.620	175.989.620
Reserva legal		33.919.286	67.315.048	103.416.549	139.043.372	177.331.507
Utilidad del E	-	305.273.577	300.561.855	324.913.509	320.641.409	344.593.214
Utilidad del E Ant		-	305.273.577	605.835.432	930.748.940	1.251.390.350

## 7.5 Horizonte de Evaluación y Valor Residual o Terminal

### Horizonte

El proyecto de MATCH funcionará durante un periodo de 5 años, con el objetivo de llegar a cumplir las proyecciones financieras y así finalmente ser liquidado al final del periodo de duración.

### Recuperación de Activos

En realidad este proyecto no tiene la característica de recuperar algún valor de sus activos, ya que el tapete será depreciado completa y precisamente durante los 5 años de la vida de la compañía. Igualmente, los otros activos fijos se tomaron como mejoras y propiedad ajena, hecho que no deja recuperar el valor de estos bienes.

## **8.1 Costo de capital**

### **Fuentes de financiación**

El proyecto se financiará por medio de dos vías. En primer lugar se necesita de un crédito bancario por 100.000.000 millones de pesos que se tomará con el banco BBVA a un plazo de 5 años, cuota uniforme, pago mensual y a una tasa de 20,98% E.A.

La segunda fuente de financiación es el aporte de los socios, que debe ser de 75.989.620 millones de pesos; de esta manera, se cubre el total de la inversión necesaria de 175.989.620 millones de pesos.

### **Flujo de caja descontado**

#### **Flujo de caja libre**

El flujo de caja libre representa la alta liquidez que tiene el proyecto, manifestado en el considerable valor del disponible con el que contará MATCH para cubrir sus operaciones, gracias a que la actividad del negocio genera solo pagos de contado por la prestación del servicio y en efectivo. Es importante resaltar que este será positivo desde el comienzo del proyecto hasta la cesación del mismo.

#### **Flujo de caja de financiación**

El flujo de caja de financiación muestra la forma en que se cancelará el apalancamiento del proyecto, obligación que no tiene la capacidad de afectar el

efectivo con el que tiene que contar MATCH para llevar a cabo su funcionamiento.

### **Flujo de caja de los accionistas**

El flujo de caja de los accionistas representa la rentabilidad obtenida por todos los socios de la compañía, gracias a la eficiente generación de valor que caracteriza a la empresa.

### **Criterios de evaluación**

Bajo el criterio de TIR modificada el cual plantea que, si la tasa interna de retorno modificada del proyecto es mayor a la tasa de oportunidad del mercado, el proyecto es viable, se puede decir que :

El proyecto de canchas de futbol 5 "MATCH", cuenta con un VPN de \$ 846.136.041, una TIR de 277% y una TIRM de 77%.

Teniendo en cuenta la tasa de oportunidad de mercado que es el promedio al cual renta el mercado,  $R_m$ . Se trabaja a través de la prima de riesgo del mercado, diferencia entre la tasa de oportunidad del mercado y la tasa libre de riesgo de la economía ( $R_m - R_f$ ), según lo planteado en el CAPM.

Para que la tasa anterior sea aplicable al mercado Colombiano es necesario en primer lugar ajustar la tasa con el indicador de riesgo país, para Colombia en este momento este margen esta en 1.43%<sup>i</sup>, luego, tener en cuenta el efecto de la devaluación que se encuentra en 1.5%<sup>ii</sup> anual. Una vez hechos estos cálculos la tasa de oportunidad para Colombia es de 7.98%<sup>iii</sup>

Finalmente, dado el criterio de la TIRM, MATCH con una tasa interna de retorno modificada de (115% e.a), supera la tasa de oportunidad del mercado, por lo tanto el proyecto es viable.

---

<sup>i</sup> Tomado de [www.cbonds.info](http://www.cbonds.info), Índices de Mercado (Market indexes).

<sup>ii</sup> Tomado de la página de Corficolombiana, [www.corficolombiana.com.co](http://www.corficolombiana.com.co)

<b>DATOS DE ENTRADA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>OPERACIÓN</b>						
Volumen de ventas - unidad (canchas)		9.751	9.751	9.751	9.751	9.751
Precio - unidad						
Día	47,15%	60.000	60.000	65.000	65.000	70.000
Noche	52,85%	90.000	90.000	95.000	95.000	100.000
Incremento \$ Día			8,33%		7,69%	
Incremento \$ Noche			5,56%		5,26%	
Numero de operarios Día		2	2	2	2	2
Numero de operarios Noche		2	2	2	2	2
Sueldo básico operarios (mensual) Día		600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
Sueldo básico operarios (mensual) Noche		700.000	728.000	757.120	787.405	818.901
Sueldo Básico Administrador / (mensual)		1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Sueldo básico contador (mensual)		600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
Carga Prestacional		0%	0%	0%	0%	0%
CIF (anual)						
Arriendo		79.365.000	82.539.600	85.841.184	89.274.831	92.845.825
Servicios Publicos		12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368	14.038.303
Polizas		6.540.000	6.801.600	7.073.664	7.356.611	7.650.875
Balones		3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510	4.211.491
Uniformes (sem)		1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804	1.684.596
ICA		0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Gastos generales de admon (mensual)						
Servicio de Seguridad		2.500.000	2.600.000	2.704.000	2.812.160	2.924.646
Servicio de Aseo		1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Servicio Lavandería	300.000	3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510	4.211.491
Papelería	100.000	1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Reserva Legal		10%	10%	10%	10%	10%
Gastos de com. y promoción - fijo						
Inflación		5%	4%	4%	4%	4%
Tasa fiscal - Tx	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Otros ingresos (Arrendamiento tienda)		800.000	832.000	865.280	899.891	935.887
<b>INVERSION</b>						
<b>Tapetes</b>	<b>32.805.000</b>	32.805.000				
<b>Equipo de computacion</b>	<b>4.100.000</b>	4.100.000				
<b>Muebles y enseres - MYE</b>	<b>5.553.670</b>	5.553.670				
caja registradora	560.000					
mesas recreacionales	850.000					
escritorio y silla oficina	730.000					
televisor	1.500.000					
graderías prefabricadas	1.913.670					
<b>Edificios</b>	<b>17.200.000</b>	17.200.000				
construccion kiosco	10.200.000					
oficina	7.000.000					
Capital de trabajo						
Depreciación muebles (años)		5				
Depreciacion Tapete		5				
Depreciación computadores (años)		3				
Amortización Edificios		5				

Amortización preoperativos (años)		5
Inversión capital de trabajo	7.000.000	
<b>Gastos de constitución y preoperativos</b>	109.330.950	
Amortización gastos de constitución y preop	5	21.866.190
Obras civiles	65.660.000	
obras electricas	18.000.000	
postes y reflectores	3.598.800	
porterias y mallas	4.185.000	
vigas	270.000	
mallas del contorno	2.000.000	
mallas de seguridad	7.275.000	
baños	5.300.000	
inscripcion en la camara comercio	2.224.600	
escritura publica	717.550	
publicidad	100.000	
<b>FINANCIACION</b>		
Beta no apalancado		
Monto Credito	-	
Plazo (años)	5	
Tasa de Interes (EA)	20,98%	
Cuotas (abono a capital + intereses)		
Capital (aporte de los accionistas)	175.989.620	
Reserva Legal		

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>INGRESOS</b>						
Volumen - canchas		9.751	9.751	9.751	9.751	9.751
Volumen - canchas día		4.598	4.598	4.598	4.598	4.598
Volumen - canchas noche		5.153	5.153	5.153	5.153	5.153
Precio - hora/cancha		60.000	60.000	65.000	65.000	70.000
Precio - hora/cancha		90.000	90.000	95.000	95.000	100.000
Ingresos día		275.862.864	275.862.864	298.851.436	298.851.436	321.840.008
Ingresos noche		463.782.960	463.782.960	489.548.680	489.548.680	515.314.400
<b>INGRESOS</b>		<b>739.645.824</b>	<b>739.645.824</b>	<b>788.400.116</b>	<b>788.400.116</b>	<b>837.154.408</b>

<b>GASTOS OPERATIVOS</b>						
Arriendo		79.365.000	82.539.600	85.841.184	89.274.831	92.845.825
Servicio lavandería		3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510	4.211.491
Servicios Publicos		12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368	14.038.303
Polizas		6.540.000	6.801.600	7.073.664	7.356.611	7.650.875
Balones		3.600.000	3.744.000	3.893.760	4.049.510	4.211.491
Uniformes (sem)		1.440.000	1.497.600	1.557.504	1.619.804	1.684.596
<b>Sueldo operarios</b>		<b>31.200.000</b>	<b>32.448.000</b>	<b>33.745.920</b>	<b>35.095.757</b>	<b>36.499.587</b>
Sueldo básico operarios (mensual) Día		14.400.000	14.976.000	15.575.040	16.198.042	16.845.963
Sueldo básico operarios (mensual) Noche		16.800.000	17.472.000	18.170.880	18.897.715	19.653.624
Factor Prestacional		-	-	-	-	-
<b>Depreciación</b>		<b>10.001.000</b>	<b>10.001.000</b>	<b>10.001.000</b>	<b>10.001.000</b>	<b>10.001.000</b>
Tapete		6.561.000	6.561.000	6.561.000	6.561.000	6.561.000
Edificios		3.440.000	3.440.000	3.440.000	3.440.000	3.440.000
Amortización Preoperativos		21.866.190	21.866.190	21.866.190	21.866.190	21.866.190
<b>Total gastos Operativos</b>		<b>169.612.190</b>	<b>175.121.990</b>	<b>180.852.182</b>	<b>186.811.582</b>	<b>193.009.357</b>

<b>GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>						
Sueldo Administrador		14.400.000	14.976.000	15.575.040	16.198.042	16.845.963
Sueldo Contador		7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021	8.422.982
Sueldo Total		21.600.000	22.464.000	23.362.560	24.297.062	25.268.945
Factor prestacional		-	-	-	-	-
<b>Nómina administración</b>		<b>21.600.000</b>	<b>22.464.000</b>	<b>23.362.560</b>	<b>24.297.062</b>	<b>25.268.945</b>
Servicio de Seguridad		30.000.000	31.200.000	32.448.000	33.745.920	35.095.752
Servicio de Aseo		14.400.000	14.976.000	15.575.040	16.198.044	16.845.960
Papelería		1.200.000	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830
Depreciación Equipo de Computo		1.366.667	1.366.667	1.366.667		
Depreciación muebles y enseres		1.110.734	1.110.734	1.110.734	1.110.734	1.110.734
ICA		3.698.229	3.698.229	3.942.001	3.942.001	4.185.772
<b>TOTAL GASTOS ADMON</b>		<b>73.375.630</b>	<b>76.063.630</b>	<b>79.102.921</b>	<b>80.643.598</b>	<b>83.910.993</b>

<b>CONSIDERACIONES DE CAJA</b>						
Obligaciones Laborales						
Cesantias (Intereses)						
Operarios Día		-	-	-	-	-
Operarios Noche		-	-	-	-	-
Administrador		-	-	-	-	-
Contador		-	-	-	-	-
Cesantias + i.c		-	-	-	-	-

ICA					
ICA facturado	3.698.229	3.698.229	3.942.001	3.942.001	4.185.772
ICA pagado	3.081.858	3.698.229	3.901.372	3.942.001	4.145.143
ICA x Pagar	616.372	616.372	657.000	657.000	697.629
Otros Ingresos					
Arrendamiento Local	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694	11.230.642

Monto	-
Plazo Años	5
Plazo Meses	60
Tasa e.a	20,98%
Tasa m.v.a	19,20%
Tasa m.v	1,60%
Forma de pago	Cuota uniforme

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Saldo inicial	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Abono K		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cuota		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Saldo final	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Año	1	2	3	4	5					
Abono K (Año)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0					
Intereses (Año)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0					
Saldo final (Año)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0					









58  
\$ 0  
\$ 0  
\$ 0  
\$ 0  
\$ 0

59  
\$ 0  
\$ 0  
\$ 0  
\$ 0  
\$ 0

60  
\$ 0  
\$ 0  
\$ 0  
\$ 0  
\$ 0

Estados financieros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estado de resultados						
Ingreso		739.645.824	739.645.824	788.400.116	788.400.116	837.154.408
Gastos de Operación		169.612.190	175.121.990	180.852.182	186.811.582	193.009.357
Gastos de Administración		73.375.630	76.063.630	79.102.921	80.643.598	83.910.993
U. Operacional		496.658.004	488.460.204	528.445.013	520.944.936	560.234.058
Otros ingresos		9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694	11.230.642
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
U. Antes de Imp		506.258.004	498.444.204	538.828.373	531.743.631	571.464.700
Impuestos		167.065.141	164.486.587	177.813.363	175.475.398	188.583.351
Utilidad Neta		339.192.863	333.957.617	361.015.010	356.268.233	382.881.349
<b>Reserva Legal</b>		33.919.286	33.395.762	36.101.501	35.626.823	38.288.135
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activos</b>	<b>175.989.620</b>	<b>682.863.996</b>	<b>1.014.243.059</b>	<b>1.388.625.472</b>	<b>1.742.555.740</b>	<b>2.138.585.671</b>
<b>Activos Corrientes</b>	7000000	548218966,4	913942619,9	1322669624	1709577816	2138585671
Disponible	7.000.000	548.218.966	913.942.620	1.322.669.624	1.709.577.816	2.138.585.671
<b>Activos Fijos</b>	<b>42.458.670</b>	<b>33.420.269</b>	<b>24.381.869</b>	<b>15.343.468</b>	<b>7.671.734</b>	-
Tapetes	32.805.000	32.805.000	32.805.000	32.805.000	32.805.000	32.805.000
Dep. acumulada		6.561.000	13.122.000	19.683.000	26.244.000	32.805.000
Equipo de computo	4.100.000	4.100.000	4.100.000	4.100.000		
Dep. acumulada		1.366.667	2.733.333	4.100.000		
Muebles y enseres	5.553.670	5.553.670	5.553.670	5.553.670	5.553.670	5.553.670
Dep. acumulada		1.110.734	2.221.468	3.332.202	4.442.936	5.553.670
<b>Activos Diferidos</b>	<b>126.530.950</b>	<b>101.224.760</b>	<b>75.918.570</b>	<b>50.612.380</b>	<b>25.306.190</b>	<b>0</b>
Gastos de const	109.330.950	87.464.760	65.598.570	43.732.380	21.866.190	0
Edificios	17.200.000	13.760.000	10.320.000	6.880.000	3.440.000	0
<b>Pasivo</b>	-	167.681.513	165.102.959	178.470.363	176.132.398	189.280.980
<b>Pasivo Corriente</b>	-	<b>167.681.513</b>	<b>165.102.959</b>	<b>178.470.363</b>	<b>176.132.398</b>	<b>189.280.980</b>
Obligaciones Fin	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Lab	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Fisc	-	167.681.513	165.102.959	178.470.363	176.132.398	189.280.980
Renta	-	167.065.141	164.486.587	177.813.363	175.475.398	188.583.351
ICA	-	616.372	616.372	657.000	657.000	697.629
<b>Pasivo LP</b>	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Fin	-	-	-	-	-	-
<b>Patrimonio</b>	<b>175.989.620</b>	<b>515.182.483</b>	<b>849.140.100</b>	<b>1.210.155.109</b>	<b>1.566.423.342</b>	<b>1.949.304.691</b>
Capital	175.989.620	175.989.620	175.989.620	175.989.620	175.989.620	175.989.620
Reserva legal		33.919.286	67.315.048	103.416.549	139.043.372	177.331.507
Utilidad del E	-	305.273.577	300.561.855	324.913.509	320.641.409	344.593.214
Utilidad del E Ant		-	305.273.577	605.835.432	930.748.940	1.251.390.350
Verificación	-	-	-	-	-	-
<b>FCE</b>						
<b>Operación</b>	-	<b>541.218.966</b>	<b>365.723.653</b>	<b>408.727.005</b>	<b>386.908.192</b>	<b>429.007.854</b>
<b>Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>749.245.824</b>	<b>749.629.824</b>	<b>798.783.476</b>	<b>799.198.810</b>	<b>848.385.050</b>
Ventas		739.645.824	739.645.824	788.400.116	788.400.116	837.154.408
Arriendo		9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694	11.230.642
<b>Egresos</b>	-	<b>208.026.858</b>	<b>383.906.171</b>	<b>390.056.471</b>	<b>412.290.619</b>	<b>419.377.196</b>
Gastos operativos discrim		106.545.000	110.806.800	115.239.072	119.848.635	124.642.580

Mano de obra operarios		31.200.000	32.448.000	33.745.920	35.095.757	36.499.587
Nomina de Administración		21.600.000	22.464.000	23.362.560	24.297.062	25.268.945
Gastos administrativos dis		45.600.000	47.424.000	49.320.960	51.293.801	53.345.542
ICA		3.081.858	3.698.229	3.901.372	3.942.001	4.145.143
renta		-	167.065.141	164.486.587	177.813.363	175.475.398
<b>Inversion</b>	<b>-168.989.620</b>					
Egresos	168.989.620					
Tapete	32.805.000					
equipo de computo	4.100.000					
MyE	5.553.670					
Edificio	17.200.000					
Gastos de const	109.330.950					
<b>Financiacion</b>	<b>175.989.620</b>	-	-	-	-	-
Ingresos	175.989.620					
aporte de socios	175.989.620					
desembolsos	0					
Egresos	-	-	-	-	-	-
abono a k	-	-	-	-	-	-
intereses	-	-	-	-	-	-
dividendos	-	-	-	-	-	-
saldo del periodo	7.000.000	541.218.966	365.723.653	408.727.005	386.908.192	429.007.854
saldo acumulado	7.000.000	548.218.966	913.942.620	1.322.669.624	1.709.577.816	2.138.585.671

-

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>FCL</b>						
Utilidad Op	-	496.658.004	488.460.204	528.445.013	520.944.936	560.234.058
Imp (1-tx)	-	163.897.141	161.191.867	174.386.854	171.911.829	184.877.239
Util desp Tx	-	332.760.863	327.268.337	354.058.159	349.033.107	375.356.819
(+) Dep	-	12.478.401	12.478.401	12.478.401	11.111.734	11.111.734
(+) Amort	-	21.866.190	21.866.190	21.866.190	21.866.190	21.866.190
(-) Var C.T		-164.513.513	2.705.274	-13.235.615	2.475.025	-13.006.039
(-) Inv C.T	7.000.000					
(-) Inv A.F.Dif.Int	168.989.620					
(+) Recup						-178.574.868
<b>FCL</b>	<b>-175.989.620</b>	<b>531.618.966</b>	<b>358.907.653</b>	<b>401.638.365</b>	<b>379.536.006</b>	<b>242.765.914</b>

Des Crédito	-					
Abono K	-	-	-	-	-	-
Pago.Int	-	-	-	-	-	-
Ben Fis	-	-	-	-	-	-

<b>FCA</b>	<b>-175.989.620</b>	<b>531.618.966</b>	<b>358.907.653</b>	<b>401.638.365</b>	<b>379.536.006</b>	<b>242.765.914</b>
Variacion C.T		-164.513.513	2.705.274	-13.235.615	2.475.025	-13.006.039
C.T	-	-164.513.513	-161.808.239	-175.043.854	-172.568.829	-185.574.868
CxP	-	164.513.513	161.808.239	175.043.854	172.568.829	185.574.868
Prov	-	-	-	-	-	-
Oblig Lab	-	-	-	-	-	-
Imp	-	164.513.513	161.808.239	175.043.854	172.568.829	185.574.868
ICA	-	616.372	616.372	657.000	657.000	697.629
Renta	-	163.897.141	161.191.867	174.386.854	171.911.829	184.877.239

<b>Wacc B(L)</b>	16,21%	
<b>Ke B(U)/cop</b>	16,21%	
<b>Ke B(L)/cop</b>	16,21%	
VPN sin apalanza	1.125.899.371	Operación
VPN Wacc B(L)	1.125.899.371	Operación
TIR	277%	Operación
TIRM	73%	Operación
VPN apalancado	1.125.899.371	Accionistas
TIR	277%	Accionistas
TIRM	73%	Accionistas

Rf	1,88%	smart mon bono 5 años
Rm-RF	4,08%	damodarar prom bonds 1928-2006
$\beta(U)$	2,74	avp,inc yahoo finances
$\beta(L)$	2,74	
EMBI	1,43%	
Devaluación	1,5%	
Impuesto	33%	
Kd	20,98%	
E	175.989.620	
D	-	
E+D	175.989.620	
<b>Ke B(U)/usd</b>	<b>13,06%</b>	
<b>Ke B(U)/usd + EMBI</b>	<b>14,49%</b>	
<b>Ke B(U)/cop</b>	<b>16,21%</b>	
<b>Ke B(L)/usd</b>	<b>13,06%</b>	
<b>Ke B(L)/usd +EMBI</b>	<b>14,49%</b>	
<b>Ke B(L)/cop</b>	<b>16,21%</b>	
<b>Wacc sin apalancar</b>	<b>16,21%</b>	
<b>Wacc apalancado</b>	<b>16,21%</b>	
<b>Tasa de oportunidad</b>		
<b>(Rm-Rf)+ EMBI</b>	<b>5,51%</b>	
<b>(Rm-Rf)+ EMBI ajustado devaluacion</b>	<b>7,09%</b>	

Cargo	porcentaje (%)	Administrador	Aux. Contable	Ayudante 1	Ayudante 2	Ayudante 3	Ayudante 4
Horario		8am-6pm		8am-4pm	8 am-4pm	4pm-12pm	4pm-12pm
SMLV		1.200.000	600.000	600.000	600.000	700.000	#####

**CANCHAS DISPONIBLES POR HORA**

ANEXO 1 pg 1

**TIRO DE ESQUINA**

	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	3	0	3	3	3	3	3
09:00	2	0	2	3	3	3	2
10:00	2	0	3	3	3	2	1
11:00	0	0	3	3	3	2	1
12:00	0	1	3	3	2	2	1
13:00	1	1	3	2	2	1	2
14:00	1	2	3	1	3	2	1
15:00	2	1	2	3	3	2	1
16:00	0	0	2	3	1	2	0
17:00	0	0	0	3	1	0	0
18:00	0	0	0	1	2	0	0
19:00	0	0	0	1	1	0	0
20:00	0	0	0	1	0	1	0
21:00	0	2	0	0	0	0	0
22:00	0	2	0	0	0	1	0
23:00	1	3	2	0	1	0	1

**EUFORIA**

	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	2	2	3	3	1	2	2
09:00	3	2	3	2	3	2	3
10:00	1	2	2	2	3	3	3
11:00	0	1	2	2	2	0	1
12:00	0	0	1	3	3	1	1
13:00	2	0	3	1	2	1	1
14:00	2	0	3	0	0	0	0
15:00	2	0	2	0	0	0	0
16:00	1	1	2	1	0	0	1
17:00	0	1	1	0	1	0	0
18:00	0	0	0	0	1	0	0
19:00	0	0	0	0	0	0	0
20:00	0	0	0	0	0	0	2
21:00	0	0	0	1	0	1	1
22:00	0	2	0	1	0	1	1
23:00	0	1	1	1	2	0	2

Cálculo de los autores con base a la observación

**CANCHAS DISPONIBLES POR HORA**

Anexo 1 pg 2

**CHIPFUTBOL**

	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	2	1	4	4	4	4	2
09:00	1	1	4	4	4	4	3
10:00	1	1	4	4	4	2	3
11:00	1	1	4	4	4	3	3

**CANCHAS DE F**

HORAS	SABADO
08:00	10
09:00	7
10:00	5
11:00	4
12:00	4
13:00	9
14:00	6
15:00	5
16:00	2
17:00	0
18:00	0
19:00	0
20:00	2
21:00	1
22:00	1
23:00	4

**CANCHAS DE F**

HORAS	SABADO
08:00	4
09:00	7
10:00	9
11:00	10
12:00	10
13:00	5
14:00	8
15:00	9
16:00	12
17:00	14
18:00	14
19:00	14
20:00	12
21:00	13
22:00	13
23:00	10
TOTAL	164
Total Semana	Total Mes
971	3884

Cálculo de los a

**INGRESO PROM**

HORAS	SABADO
08:00	\$ 51.429
09:00	\$ 90.000
10:00	\$ 115.714
11:00	\$ 128.571
12:00	\$ 128.571
13:00	\$ 64.286
14:00	\$ 102.857

12:00	3	2	4	4	4	3	3
13:00	2	2	3	3	3	3	3
14:00	1	2	3	3	3	3	3
15:00	0	2	2	3	2	2	2
16:00	0	0	2	3	2	2	1
17:00	0	0	1	2	2	2	1
18:00	0	0	0	1	0	0	1
19:00	0	0	0	0	1	0	0
20:00	1	0	0	0	0	1	0
21:00	1	0	1	1	1	0	0
22:00	1	1	1	1	2	0	0
23:00	1	1	3	3	1	2	2

LA ACADEMIA

	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	2	2	3	3	1	2	3
09:00	1	1	1	3	3	3	1
10:00	1	0	3	1	2	3	1
11:00	3	1	2	2	1	1	3
12:00	1	2	2	3	1	2	1
13:00	3	2	3	3	2	1	1
14:00	2	1	2	1	2	1	2
15:00	1	0	2	1	2	3	1
16:00	1	1	1	0	0	0	0
17:00	0	0	2	0	0	0	0
18:00	0	1	0	2	0	0	0
19:00	0	0	0	1	0	0	0
20:00	0	0	0	0	0	0	0
21:00	0	0	0	0	0	0	0
22:00	0	1	0	0	0	0	0
23:00	1	3	1	0	0	0	0

Cálculo de los autores con base a la observación  
CANCHAS DISPONIBLES POR HORA

Anexo 1 pg 3

LA CALDERA

	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	1	1	1	0	0	0	1
09:00	0	0	1	1	0	0	1
10:00	0	0	1	0	1	0	0
11:00	0	0	0	0	0	0	0
12:00	0	0	0	0	0	0	0
13:00	1	1	1	1	0	1	0
14:00	0	0	0	0	1	0	0
15:00	0	0	0	0	0	0	1
16:00	0	0	0	0	0	0	0
17:00	0	0	0	0	0	0	0
18:00	0	0	0	0	0	0	0
19:00	0	1	0	0	0	0	0

15:00	\$ 115.714
16:00	\$ 154.286
17:00	\$ 180.000
<b>TOTAL DIA</b>	<b>\$ 1.131.428</b>
18:00	\$ 270.000
19:00	\$ 270.000
20:00	\$ 231.429
21:00	\$ 250.714
22:00	\$ 250.714
23:00	\$ 192.857
<b>TOTAL NOC</b>	<b>\$ 1.465.714</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.597.142</b>

Precio Día

Precio Noche

TOTAL  
Cálculo de los a

**PRECIO**

\$ 60.000

\$ 90.000

TOTAL

20:00	1	0	1	0	0	0	0
21:00	0	0	0	0	0	1	0
22:00	0	1	0	1	0	0	1
23:00	1	1	0	1	0	0	1

Cálculo de los autores con base a la observación

**CANCHAS OCUPADAS POR HORA**

TIRO DE ESQUINA

	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	0	3	0	0	0	0	0
09:00	1	3	1	0	0	0	1
10:00	1	3	0	0	0	1	2
11:00	3	3	0	0	0	1	2
12:00	3	2	0	0	1	1	2
13:00	2	2	0	1	1	2	1
14:00	2	1	0	2	0	1	2
15:00	1	2	1	0	0	1	2
16:00	3	3	1	0	2	1	3
17:00	3	3	3	0	2	3	3
18:00	3	3	3	2	1	3	3
19:00	3	3	3	2	2	3	3
20:00	3	3	3	2	3	2	3
21:00	3	1	3	3	3	3	3
22:00	3	1	3	3	3	2	3
23:00	2	0	1	3	2	3	2

EUFORIA

	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	1	1	0	0	2	1	1
09:00	0	1	0	1	0	1	0

	CANTIDAD DE CANCHAS
	TIRO DE ESQUINA
08:00	3
09:00	6
10:00	7
11:00	9
12:00	9
13:00	9
14:00	8
15:00	7
16:00	13
17:00	17
18:00	0
19:00	18
20:00	19
21:00	19
22:00	19
23:00	18
<b>Canchas utilizadas</b>	<b>181</b>
<b>Canchas disponibl.</b>	<b>336</b>
<b>Percent. Utilizado</b>	<b>53.87%</b>

10:00	2	1	1	1	0	0	0
11:00	3	2	1	1	1	3	2
12:00	3	3	2	0	0	2	2
13:00	1	3	0	2	1	2	2
14:00	1	3	0	3	3	3	3
15:00	1	3	1	3	3	3	3
16:00	2	2	1	2	3	3	2
17:00	3	2	2	3	2	3	3
18:00	3	3	3	3	2	3	3
19:00	3	3	3	3	3	3	3
20:00	3	3	3	3	3	3	1
21:00	3	3	3	2	3	2	2
22:00	3	1	3	2	3	2	2
23:00	3	2	2	2	1	3	1

Cálculo de los autores con base a

Cálculo de los autores con base a la observación

**CANCHAS OCUPADAS POR HORA**

CHIPFUTBOL

	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	2	3	0	0	0	0	2
09:00	3	3	0	0	0	0	1
10:00	3	3	0	0	0	2	1
11:00	3	3	0	0	0	1	1
12:00	1	2	0	0	0	1	1
13:00	2	2	1	1	1	1	1
14:00	3	2	1	1	1	1	1
15:00	4	2	2	1	2	2	2
16:00	4	4	2	1	2	2	3
17:00	4	4	3	2	2	2	3
18:00	4	4	4	3	4	4	3
19:00	4	4	4	4	3	4	4
20:00	3	4	4	4	4	3	4
21:00	3	4	3	3	3	4	4
22:00	3	3	3	3	2	4	4
23:00	3	3	1	1	3	2	2

LA ACADEMIA

	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	1	1	0	0	0	2	0
09:00	2	2	2	0	0	0	2
10:00	2	3	0	2	1	0	2
11:00	0	2	1	1	2	2	0
12:00	2	1	1	0	2	1	2
13:00	0	1	0	0	1	2	2
14:00	1	2	1	2	1	2	1
15:00	2	3	1	2	1	0	2
16:00	2	2	2	3	3	3	3
17:00	3	3	1	3	3	3	3
18:00	3	2	3	1	3	3	3

19:00	3	3	3	2	3	3	3
20:00	3	3	3	3	3	3	3
21:00	3	3	3	3	3	3	3
22:00	3	2	3	3	3	3	3
23:00	2	0	2	3	3	3	3

**Cálculo de los autores con base a la observación**

**CANCHAS OCUPADAS POR HORA**

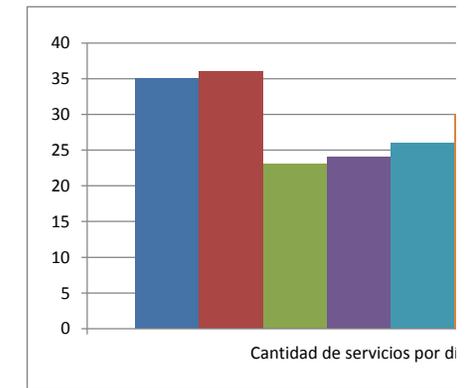
LA CALDERA

	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	0	0	0	0	1	1	0
09:00	1	1	0	0	1	1	0
10:00	1	1	0	1	0	1	1
11:00	1	1	1	1	1	1	1
12:00	1	1	1	1	1	1	1
13:00	0	0	0	0	1	0	1
14:00	1	1	1	1	0	1	1
15:00	1	1	1	1	1	1	0
16:00	1	1	1	1	1	1	1
17:00	1	1	1	1	1	1	1
18:00	1	1	1	1	1	1	1
19:00	1	0	1	1	1	1	1
20:00	0	1	0	1	1	1	1
21:00	1	1	1	1	1	0	1
22:00	1	0	1	0	1	1	0
23:00	0	0	1	0	1	1	0

**Cálculo de los autores con base a la observación**

UTBOL DISPONIBLES						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	
6	14	13	9	11	11	
4	11	13	13	12	10	
3	13	10	13	10	8	
3	11	11	10	6	8	
5	10	13	10	8	6	
6	13	10	9	7	7	
5	11	5	9	6	6	
3	8	7	7	7	5	
2	7	7	3	4	2	
1	4	5	4	2	1	
1	0	4	3	0	1	
1	0	2	2	0	0	
0	1	1	0	2	2	
2	1	2	1	2	1	
7	1	3	2	2	2	
9	7	5	4	2	6	

CANTIDAD DEMANDADA FIORE			
Q AÑO	9751		
Q MES	813		
Q Semana	203		
Q Cada día			
SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES
35	36	23	24



Cálculo de los autores con base a la observación

UTBOL UTILIZADAS						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	
8	0	1	5	3	3	
10	3	1	1	2	4	
11	1	4	1	4	6	
11	3	3	4	8	6	
9	4	1	4	6	8	
8	1	4	5	7	7	
9	3	9	5	8	8	
11	6	7	7	7	9	
12	7	7	11	10	12	
13	10	9	10	12	13	
13	14	10	11	14	13	
13	14	12	12	14	14	
14	13	13	14	12	12	
12	13	12	13	12	13	
7	13	11	12	12	12	
5	7	9	10	12	8	
166	112	113	125	143	148	
Total Año	46608					

utores con base a la observación

MEDIO POR HORA FIORE						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	
\$ 102.857						
\$ 128.571						
\$ 141.429	\$ 12.857	\$ 51.429	\$ 12.857	\$ 51.429	\$ 77.143	
\$ 141.429	\$ 38.571	\$ 38.571	\$ 51.429	\$ 102.857	\$ 77.143	
\$ 115.714	\$ 51.429	\$ 12.857	\$ 51.429	\$ 77.143	\$ 102.857	
\$ 102.857	\$ 12.857	\$ 51.429	\$ 64.286	\$ 90.000	\$ 90.000	
\$ 115.714	\$ 38.571	\$ 115.714	\$ 64.286	\$ 102.857	\$ 102.857	

INGRESO POR HORAS (7 DIAS)		
08:00	\$ 154.286	8 am - 9 am
09:00	\$ 218.571	6
10:00	\$ 462.858	10 am - 1 pm
11:00	\$ 578.571	34
12:00	\$ 540.000	2 pm - 5 pm

\$ 141.429	\$ 77.143	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 115.714
\$ 154.286	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 141.429	\$ 128.571	\$ 154.286
\$ 167.143	\$ 128.571	\$ 115.714	\$ 128.571	\$ 154.286	\$ 167.143
\$ 1.311.429	\$ 449.999	\$ 565.714	\$ 604.287	\$ 797.143	\$ 887.143
\$ 250.714	\$ 270.000	\$ 192.857	\$ 212.143	\$ 270.000	\$ 250.714
\$ 250.714	\$ 270.000	\$ 231.429	\$ 231.429	\$ 270.000	\$ 270.000
\$ 270.000	\$ 250.714	\$ 250.714	\$ 270.000	\$ 231.429	\$ 231.429
\$ 231.429	\$ 250.714	\$ 231.429	\$ 250.714	\$ 231.429	\$ 250.714
\$ 135.000	\$ 250.714	\$ 212.143	\$ 231.429	\$ 231.429	\$ 231.429
\$ 96.429	\$ 135.000	\$ 173.571	\$ 192.857	\$ 231.429	\$ 154.286
\$ 1.234.286	\$ 1.427.142	\$ 1.292.143	\$ 1.388.572	\$ 1.465.716	\$ 1.388.572

\$ 2.545.715	\$ 1.877.141	\$ 1.857.857	\$ 1.992.859	\$ 2.262.859	\$ 2.275.715
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

VENTAS PxQ		
Antes de las 6 pm (\$ 60,000)		
SEMANAL	MES	AÑO
\$ 5.747.143	\$ 22.988.572	\$ 275.862.864
Despues de las 6 pm (\$ 90,000)		
SEMANAL	MES	AÑO
\$ 9.662.145	\$ 38.648.580	\$ 463.782.960
TOTAL		
SEMANAL	MES	AÑO
\$ 15.409.288	\$ 61.637.152	\$ 739.645.824

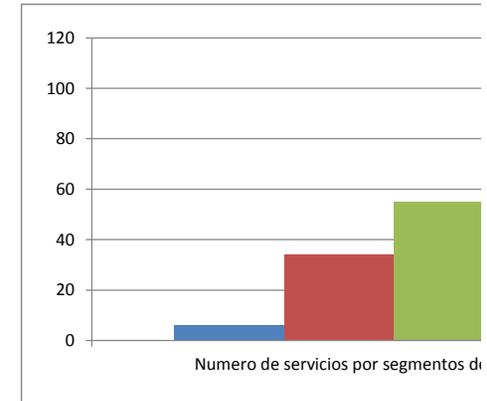
ANO 1	ANO2	ANO3	ANO4	ANO5
\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 70.000
\$ 275.862.864	\$ 275.862.864	\$ 298.851.436	\$ 298.851.436	\$ 321.840.008
ANO1	ANO2	ANO3	ANO4	ANO5
\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 100.000
\$ 463.782.960	\$ 463.782.960	\$ 489.548.680	\$ 489.548.680	\$ 515.314.400

\$ 739.645.824	\$ 739.645.824	\$ 788.400.116	\$ 788.400.116	\$ 837.154.408
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

utores con base a la observación

NUMERO DE CANCHAS (AÑO)	PORCENTAJE
DIA	
4.598	47,15%
NOCHE	
5.153	52,85%
9.751	

13:00	\$ 475.715	55
14:00	\$ 642.856	6 pm - 11 pm
15:00	\$ 720.000	107
16:00	\$ 912.858	
17:00	\$ 1.041.428	
18:00	\$ 1.716.428	
19:00	\$ 1.793.572	
20:00	\$ 1.735.715	
21:00	\$ 1.697.143	
22:00	\$ 1.542.858	
23:00	\$ 1.176.429	



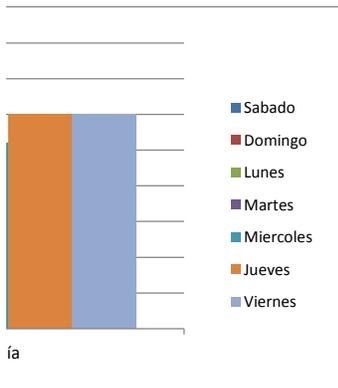
Cálculo de los autores con base a la observación

HORAS UTILIZADAS POR HORA DURANTE 7 DIAS					
EUFORIA	CHIPFUTBOL	LA ACADEMIA	LA CALDERA	TOTAL	
6	7	5	3	24	
3	7	8	4	28	
5	9	10	5	36	
13	8	8	7	45	
12	5	9	7	42	
11	9	6	2	37	
16	10	10	6	50	
17	15	11	6	56	
15	18	18	7	71	Desde 5 pm
18	20	19	7	81	81
20	26	18	7	71	71
21	27	20	6	92	92
19	26	21	5	90	90
18	24	21	6	88	88
16	22	20	4	81	81
14	15	16	3	66	66
224	248	220	85	958	569
336	448	336	112	1568	686
66,67%	55,36%	65,48%	75,89%	61,10%	82,94%

la observación



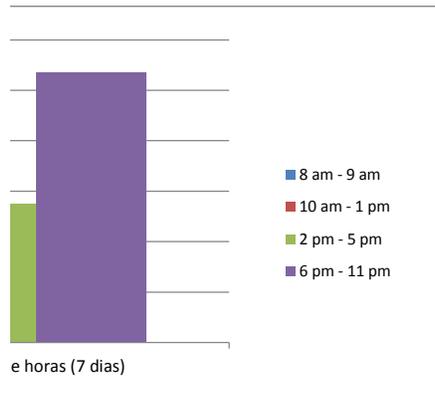
MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
26	30	30



	TIRO DE ESQUINA				Ocupacion por establecimiento (Personas)			
	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007	
08:00	0	30	0	0	0	0	0	0
09:00	10	30	10	0	0	0	0	10
10:00	10	30	0	0	0	10	20	20
11:00	30	30	0	0	0	10	20	20
12:00	30	20	0	0	10	10	20	20
13:00	20	20	0	10	10	20	10	20
14:00	20	10	0	20	0	10	20	20
15:00	10	20	10	0	0	10	20	20
16:00	30	30	10	0	20	10	30	30
17:00	30	30	30	0	20	30	30	30
<b>Total persona</b>	<b>190</b>	<b>250</b>	<b>60</b>	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>110</b>	<b>180</b>	
18:00	30	30	30	20	10	30	30	30
19:00	30	30	30	20	20	30	30	30
20:00	30	30	30	20	30	20	30	30
21:00	30	10	30	30	30	30	30	30
22:00	30	10	30	30	30	20	30	30
23:00	20	0	10	30	20	30	20	20
<b>Total persona</b>	<b>170</b>	<b>110</b>	<b>160</b>	<b>150</b>	<b>140</b>	<b>160</b>	<b>170</b>	

	EUFORIA						
	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	10	10	0	0	20	10	10
09:00	0	10	0	10	0	10	0
10:00	20	10	10	10	0	0	0
11:00	30	20	10	10	10	30	20
12:00	30	30	20	0	0	20	20
13:00	10	30	0	20	10	20	20
14:00	10	30	0	30	30	30	30
15:00	10	30	10	30	30	30	30
16:00	20	20	10	20	30	30	20
17:00	30	20	20	30	20	30	30
<b>Total persona</b>	<b>170</b>	<b>210</b>	<b>80</b>	<b>160</b>	<b>150</b>	<b>210</b>	<b>180</b>
18:00	30	30	30	30	20	30	30
19:00	30	30	30	30	30	30	30
20:00	30	30	30	30	30	30	10

21:00	30	30	30	20	30	20	20
22:00	30	10	30	20	30	20	20
23:00	30	20	20	20	10	30	10
<b>Total persona</b>	<b>180</b>	<b>150</b>	<b>170</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>160</b>	<b>120</b>



	CHIPFUTBOL						
	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	20	30	0	0	0	0	20
09:00	30	30	0	0	0	0	10
10:00	30	30	0	0	0	20	10
11:00	30	30	0	0	0	10	10
12:00	10	20	0	0	0	10	10
13:00	20	20	10	10	10	10	10
14:00	30	20	10	10	10	10	10
15:00	40	20	20	10	20	20	20
16:00	40	40	20	10	20	20	30
17:00	40	40	30	20	20	20	30
<b>Total persona</b>	<b>290</b>	<b>280</b>	<b>90</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>120</b>	<b>160</b>
18:00	40	40	40	30	40	40	30
19:00	40	40	40	40	30	40	40
20:00	30	40	40	40	40	30	40
21:00	30	40	30	30	30	40	40
22:00	30	30	30	30	20	40	40
23:00	30	30	10	10	30	20	20
<b>Total persona</b>	<b>200</b>	<b>220</b>	<b>190</b>	<b>180</b>	<b>190</b>	<b>210</b>	<b>210</b>

LA ACADEMIA							
	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	10	10	0	0	20	10	0
09:00	20	20	20	0	0	0	20
10:00	20	30	0	20	10	0	20
11:00	0	20	10	10	20	20	0
12:00	20	10	10	0	20	10	20
13:00	0	10	0	0	10	20	20
14:00	10	20	10	20	10	20	10
15:00	20	30	10	20	10	0	20
16:00	20	20	20	30	30	30	30
17:00	30	30	10	30	30	30	30
<b>Total persona</b>	<b>150</b>	<b>200</b>	<b>90</b>	<b>130</b>	<b>160</b>	<b>140</b>	<b>170</b>
18:00	30	20	30	10	30	30	30
19:00	30	30	30	20	30	30	30
20:00	30	30	30	30	30	30	30
21:00	30	30	30	30	30	30	30
22:00	30	20	30	30	30	30	30
23:00	20	0	20	30	30	30	30
<b>Total persona</b>	<b>170</b>	<b>130</b>	<b>170</b>	<b>150</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>

LA CALDERA							
	SABADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
	10/02/2007	11/02/2007	12/02/2007	13/02/2007	14/02/2007	15/02/2007	16/02/2007
08:00	0	0	0	10	10	10	0
09:00	10	10	0	0	10	10	0
10:00	10	10	0	10	0	10	10
11:00	10	10	10	10	10	10	10
12:00	10	10	10	10	10	10	10
13:00	0	0	0	0	10	0	10
14:00	10	10	10	10	0	10	10
15:00	10	10	10	10	10	10	0

16:00	10	10	10	10	10	10	10	
17:00	10	10	10	10	10	10	10	Total semana
Total persona	80	80	60	80	80	90	70	540
18:00	10	10	10	10	10	10	10	
19:00	10	0	10	10	10	10	10	
20:00	0	10	0	10	10	10	10	
21:00	10	10	10	10	10	0	10	
22:00	10	0	10	0	10	10	0	
23:00	0	0	10	0	10	10	0	Total semana
Total persona	40	30	50	40	60	50	40	310



Total semana	Ingreso (8 dias)
880	\$ 5.280.000,00

Total semana	Ingreso (8 dias)
1060	\$ 9.540.000,00

Total semana	Ingreso (8 dias)
1160	\$ 6.960.000,00

Total semana	Ingreso (8 dias)
1080	\$ 9.720.000,00

Total semana	Ingreso (8 dias)
1080	\$ 6.480.000,00

Total semana	Ingreso (8 dias)
1400	\$ 12.600.000,00

Total semana	Ingreso (8 dias)
1040	\$ 6.240.000,00

Total semana	Ingreso (8 dias)
1160	\$ 10.440.000,00

Ingreso (8 dias)  
\$ 3.240.000,00

Ingreso (8 dias)  
\$ 2.790.000,00

VENTAS PxQ		
Antes de las 6 pm (\$ 60,000)		
SEMANTAL	MES	AÑO
5.747.143	22.988.572	275.862.864
Despues de las 6 pm (\$ 90,000)		
SEMANTAL	MES	AÑO
9.662.145	38.648.580	463.782.960
TOTAL		
SEMANTAL	MES	AÑO
15.409.288	61.637.152	739.645.824

	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Precio Dia	60.000	60.000	65.000	65.000	70.000
	275.862.864	275.862.864	298.851.436	298.851.436	321.840.008
Precio Noche	90.000	90.000	95.000	95.000	100.000
	463.782.960	463.782.960	489.548.680	489.548.680	515.314.400
TOTAL	739.645.824	739.645.824	788.400.116	788.400.116	837.154.408

Cálculo de los autores con base a la observación  
 Datos traídos del archivo de excel (tablas de excel)

PRECIO	NUMERO DE CANCHAS (AÑO)	PORCENTAJE
	DIA	
\$ 60.000	4.598	\$ 275.862.864 47%
	NOCHE	
\$ 90.000	5.153	\$ 463.782.960 53%
TOTAL	9.751	\$ 739.645.824 100%

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	GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS
2	TÍTULO DEL PROYECTO	CANCHAS SINTETICAS DE FUTBOL 5
3	AUTOR(es)	ESTEBAN ARIZA, FABIAN CHAVARRO, JUAN CARLOS VARÓN
4	AÑO Y MES	2013, ENERO
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	JAIME TORRES
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Empresa creada para satisfacer la necesidad de desarrollar actividades deportivas representadas en este caso por el futbol, se busca ofrecer una alternativa para personas que desarrollen este deporte y no tengan espacios apropiados para lo mismo
7	PALABRAS CLAVES	CANCHAS, FUTBOL, SINTETICAS
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	949094 Servicios de diversión y esparcimiento no clasificados en otra parte
9	TIPO DE ESTUDIO	PLAN DE NEGOCIOS
10	OBJETIVO GENERAL	<p>Analizar las condiciones que ofrece en la actualidad el mercado de la ciudad de Cali para el desarrollo de una nueva cancha de fútbol 5 y con base en esa información, poder diseñar una estrategia de mercadeo que permita el lanzamiento exitoso del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un servicio diferenciador frente a lo que ofrecen actualmente otras las canchas de fútbol 5 de la ciudad de Cali.</li> <li>• Lograr un posicionamiento a nivel local en un corto plazo.</li> <li>• Hacer que la sociedad y en especial los jóvenes se den cuenta de la importancia de la práctica del deporte</li> </ul>

11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<p>Conocer las preferencias de los clientes potenciales, sobre las diferentes canchas de fútbol 5 en cuanto a sitios de práctica regular, horarios, precios, localización geográfica y principales factores por lo que escogen ese lugar</p> <p>Analizar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener precios competitivos para los usuarios de Match.</li> <li>• Lograr una distinción de los demás establecimientos de fútbol 5 mediante la calidad de los uniformes, iluminación, balones y condiciones del campo de juego.</li> <li>• Lograr una distinción de la competencia en materia de cumplimiento de la hora de juego pactada. Se usará una estrategia de premios (bebidas) para los equipos que lleguen cumplidos y empiecen el partido a la hora exacta de reserva.</li> <li>• Buscar la fidelización de los clientes por medio de aspectos como precio y calidad de servicio, al igual que a través de tarjetas de frecuencia (llamadas Tarjetas Goleadoras), permitiendo acumular partidos durante un periodo de tiempo que luego verán recompensados con horas gratis para disfrutar con sus amigos o familiares</li> <li>• Involucrar al cliente en competencias organizadas por la empresa (interbarrios o interempresas) para promover el deporte, en especial el fútbol, en colegios, universidades y empresas</li> </ul>
----	------------------------------	--

12	<b>RESUMEN GENERAL</b>	<p>Más allá de ser un deporte físico muy completo o un simple pasatiempo, el fútbol se caracteriza por ser una cultura global que se vive al máximo en las diferentes sociedades y se juega en todos los continentes del mundo. Su trascendencia cultural lo ha convertido en el deporte más importante de la historia, puesto que mueve más personas que cualquier otro y además logra romper con todos los esquemas sociales, convirtiéndolo en una práctica sin barreras de entrada que no diferencia entre estratos, sexo, religiones o edades.</p> <p>De esta forma, todas estas fuerzas del macro entorno han ofrecido una oportunidad que nosotros estamos dispuestos a tomar, al invertir en un servicio que busca materializar la pasión de este deporte en una cancha sintética de fútbol 5. Aunque existan empresas como competencia directa en un servicio bastante homogéneo, la idea nuestra es entrar al mercado siendo tomadores de precios, con un servicio eficiente y una excelente ubicación.</p> <p>Definición del negocio          Empresa creada para satisfacer la necesidad de desarrollar actividades deportivas representadas en este caso por el futbol, se busca ofrecer una alternativa para personas que desarrollen este deporte y no tengan espacios apropiados para lo mismo          Esta dirigido a los habitantes de la Ciudad de Cali que practiquen futbol o estén interesados en hacerlo, proveyendo 3 canchas sintéticas bajo techo que se alquilaran para 10 personas ( 2 equipos de 5 ) mínimo durante una hora de domingo a domingo en jornada continua.</p> <p>Propuesta de valor: Es un servicio innovador debido a que en la ciudad de Cali aun no existen muchas de estas canchas, el mercado está en una etapa que de crecimiento y debido a esto es un buen momento para ingresar, además las canchas que actualmente funcionan no practican venta cruzada ni generan valor con otros servicios asociados como si lo haremos nosotros.</p> <p>Debido a esto y a la estrategia de posicionamiento que tenemos esperamos que nuestros clientes prefieran nuestro servicio, haremos una inclusión social a población vulnerable ofreciendo un espacio para el desarrollo de <u>una actividad deportiva esto lo resaltaremos como marketing social y así posicionaremos nuestra marca</u></p>
13	<b>CONCLUSIONES.</b>	<p>Es un proyecto rentable , el mercado objetivo es alcanzable y el éxito depende de la promoción que se haga a la cancha , por lo cual es viable la inversión y el retorno se vera en el mediano plazo tal como lo muestran los balances</p>

14	<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<p><a href="http://www.dane.gov.co/">http://www.dane.gov.co/</a> <a href="http://www.banrep.gov.co/">http://www.banrep.gov.co/</a> <a href="http://www.ccconsumidores.org.co/">http://www.ccconsumidores.org.co/</a> <a href="http://gerenciapublicamarketing.wordpress.com/2012/04/12/derechos-y-deberes-del-consumidor-colombiano/">http://gerenciapublicamarketing.wordpress.com/2012/04/12/derechos-y-deberes-del-consumidor-colombiano/</a> <a href="http://www.google.com/">http://www.google.com/</a></p> <p>El entorno económico colombiano tras el cambiante panorama mundial. Esteban Quientero. En: <a href="http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad-investigativa/semilleros/bufete-financiero/Documents/est1.pdf">http://www.eafit.edu.co/investigacion/comunidad-investigativa/semilleros/bufete-financiero/Documents/est1.pdf</a></p>
----	-------------------------------	--