

TRABAJO DE GRADO

**ESTUDIO DE PRE- FACTIBILIDAD PARA MONTAJE DE CENTRO DE
ENTRENAMIENTO ESPECIALIZADO EN ENSEÑANZA DE FÚTBOL
FREESTYLE**



Pablo Andrés Guevara Bedoya

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2015**

CONTENIDO

Contenido

1	resumen ejecutivo.....	7
2	ESTUDIO DEL MERCADO	9
2.1	Antecedentes	9
2.2	Producto.....	9
2.2.1	DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO.....	10
2.2.2	Características técnicas y físicas del producto	10
2.3	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	11
2.3.1	Delimitación geográfica del proyecto	11
2.4	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	11
2.4.1	Tipo de estudio.....	11
2.4.2	Universo, población y muestra.....	12
2.5	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	12
2.5.1	DEFINICIÓN DE POBLACIÓN META.....	12
2.5.2	MARCO MUESTRAL	13
2.5.3	FUENTES Y TÉCNICAS.....	13
2.5.4	DEFINICIÓN DE TÉCNICAS DE MUESTREO	13
2.5.5	Tratamiento de la información	14
3	RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADOS	17
3.1	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	17
3.2	PERFIL DEL CLIENTE	17
3.3	análisis de la competencia	18
3.3.1	Listado de todas las escuelas de fútbol presentes en Popayán	18
3.4	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	23
3.4.1	Precio.....	24
3.5	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	25
3.5.1	Estrategias definidas de acuerdo a vida útil del producto	25
3.6	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	34
4	ESTUDIO TÉCNICO	35
4.1	Localización	35

4.1.1	MACRO LOCALIZACIÓN	35
4.1.2	MICRO LOCALIZACIÓN.....	36
4.1.3	Evaluación de los factores de localización	38
4.1.4	ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN Y PONDERACIÓN	39
4.2	Tamaño del proyecto	41
4.2.1	Capacidad de producción.....	41
4.2.2	Estimación y proyección de la demanda del proyecto.....	43
4.3	Ingeniería del proyecto	44
4.3.1	El producto	44
4.3.2	Definición y características físicas y tecnológicas	44
4.4	ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	48
4.4.1	ELEMENTOS QUE FORMAN EL PRODUCTO	48
5	Estudio administrativo	58
5.1	Organización administrativa	58
5.1.1	Organización para la ejecución del proyecto	58
5.1.2	Conformación de la S.AS	59
5.1.3	Tasas impositivas legales de la S.A.S.....	60
5.1.4	Capital mínimo	61
5.1.5	Número de socios.....	61
5.1.6	Reparto de utilidades	61
5.1.7	Organización para la operación del proyecto	68
5.1.8	Herramientas para la prestación del servicio.....	77
5.1.9	Forma de pago a los trabajadores y costos por nómina	78
5.2	Programa para la ejecución del proyecto	80
5.2.1	Estructura desglosada de trabajo (EDT).....	80
5.2.2	Lista de actividades	82
5.2.3	Cuadro de precedencias.....	84
6	Estudio financiero	87
6.1	ingresos	87
6.2	Inversiones	88
6.3	Gastos y Costos	91
6.4	AMORTIZACIONES Y CAPITAL DE TRABAJO.....	93

6.5	Financiación.....	95
6.6	FLUJO DE FONDOS.....	96
6.7	Balance general	98
6.8	punto de equilibrio.....	99
6.9	FLUJO DE EFECTIVO NETO E INDICADORES FINANCIEROS.....	102
6.10	Análisis de sensibilidad.....	106
7	Conclusiones del estudio financiero	109
8	Evaluación general del proyecto	109
8.1	Evaluación social	109
8.2	Evaluación económica	110
8.3	Evaluación ambiental	110
9	CONCLUSIONES GENERALES DEL PROYECTO	111
10	Bibliografía	113

TABLAS

Tabla 1. DANE 2013, población total Popayán	15
Tabla 2. DANE 2013, información para aplicación a estudio de mercado según población objetivo.....	15
Tabla 3. Asignación porcentaje aplicación encuestas para cada estrato.....	16
Tabla 4. Proyección de la Demanda	17
Tabla 5. Análisis de las 5 mejores escuelas de fútbol de Popayán	20
Tabla 6. Plan operativo en etapa de introducción.....	27
Tabla 7. Plan operativo en etapa de crecimiento	29
Tabla 8. Plan operativo en etapa de madurez.....	31
Tabla 9. Resumen estrategia de promoción en tiempo mínimo de vida del proyecto.....	32
Tabla 10. Resumen en costos, estrategia de promoción a partir de tiempo mínimo del proyecto	33
Tabla 11. Calificación de importancia de los factores locacionales	38
Tabla 12. Evaluación por puntos para microlocalización del proyecto	40
Tabla 13. Evaluación por puntuación total de alternativas de microlocalización	41
Tabla 14. Forma de servicio de entrenamientos	42
Tabla 15. Proyección de la Demanda.....	44
Tabla 16. Elementos básicos del producto	48
Tabla 17. Costo total de elementos básicos requeridos para el proyecto.....	51
Tabla 18. Costos infraestructura proyecto, incluyendo servicios y mano de obra a partir del plano	54
Tabla 19. Descripción de cargos administrativos.....	63
Tabla 20. Equipos administrativos.....	67
Tabla 21. Descripción de cargos operativos.....	70
Tabla 22. Costo del equipo para servicios	77
Tabla 23. Costos salarios empleados por contrato laboral.....	79
Tabla 24. Tiempo estimado duración de actividades.....	83
Tabla 25. Matriz de precedencias.....	84
Tabla 26. Nómina área de servicios	91
Tabla 27. Nómina área de administración.....	91
Tabla 28. Gastos de fabricación	91
Tabla 29. Gastos de publicidad.....	92
Tabla 30. Resumen gastos de administración, ventas y distribución	92
Tabla 31. Costos de operación y financiación	93
Tabla 32. Amortización de diferidos	93
Tabla 33. Capital de trabajo.....	94
Tabla 34. Cálculo de capital de trabajo.....	94
Tabla 35. Activos totales	95
Tabla 36. Recursos financieros.....	95
Tabla 37. Programa de amortización del crédito.....	95
Tabla 38. Estado de resultados.....	96

Tabla 39. Fuentes y usos de fondos de efectivo	97
Tabla 40. Balance proyectado.....	98
Tabla 41. Cálculo de costos fijos y costos variables.....	99
Tabla 42. Punto de equilibrio.....	99
Tabla 43. Datos generales a partir del punto de equilibrio	101
Tabla 44. Flujo de efectivo neto	102
Tabla 45. Cálculo de la TIO	103
Tabla 46. Indicadores de rentabilidad con financiación	103
Tabla 47. Teoría análisis VPN.....	104

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema canal de distribución.....	34
Ilustración 2. Mapa de Colombia y Departamento del Cauca con ubicación de Popayán .	36
Ilustración 3. Cancha de fútbol con césped sintético.....	45
Ilustración 4. Fila de estacas fija.....	45
Ilustración 5. Máquina lanza balones.....	46
Ilustración 6. Cancha de fútbol tenis.....	46
Ilustración 7. Cancha de fútbol playa.....	46
Ilustración 8. Lona para enfrentamientos de freestyle.....	47
Ilustración 9. Balón de entrenamiento.....	47
Ilustración 10. Colchoneta de gimnasia.....	47
Ilustración 11. Diagrama de flujo del proceso.....	52
Ilustración 12. Plano centro de entrenamiento.....	55
Ilustración 13. Primer piso edificio centro de entrenamiento.....	56
Ilustración 14. Segundo piso edificio centro de entrenamiento.....	57
Ilustración 15. Las seis partes básicas de una organización según Mintzberg (1988)	62
Ilustración 16. Estructura administrativa del proyecto.....	62
Ilustración 17. Estructura organizacional para operación.....	69
Ilustración 18. Estructura desglosada de trabajo (EDT).....	81
Ilustración 19. Diagrama de red de flujo.....	85
Ilustración 20. Diagrama de Gantt actividades ejecución del proyecto.....	86
Ilustración 21. Punto de equilibrio grafico año 1.....	100
Ilustración 22. Gráfica VPN Y TIR.....	106
Ilustración 23. Análisis de sensibilidad precio de venta a partir del VPN.....	107
Ilustración 24. Análisis sensibilidad precio a partir de TIR.....	107
Ilustración 25. Análisis sensibilidad a partir de B/C.....	108

1 RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad en Popayán se practican muchas disciplinas deportivas, donde prima especialmente la práctica de disciplinas tradicionales como: fútbol, baloncesto, voleibol, atletismo, entre otros. Es así como se identifica que a nivel mundial, hay un deporte que desde hace unos años viene teniendo un gran crecimiento puesto que se desprende del fútbol, es visualmente espectacular y exige una gran habilidad, destreza y concentración en los practicantes, que es el fútbol freestyle , disciplina que combina elementos técnicos del fútbol con movimientos corporales complejos, exigiendo una alta coordinación de los pies, cabeza, pecho y hombros con un balón de fútbol, sin que este se caiga al suelo. En Popayán en este momento hay una gran carencia de disciplinas alternas a los deportes tradicionales como opción de práctica para los jóvenes, y es así como al analizar esta situación y viendo la afición creciente que se viene presentando por parte de los jóvenes en el mundo, que se ha pensado llevar a cabo la construcción de un centro de entrenamiento especializado en la enseñanza de esta disciplina en la ciudad.

El centro de entrenamiento ofrece enseñanza especializada de fútbol freestyle a través de instalaciones variadas y completas pensadas para alcanzar este fin, y de forma complementaria para personas en general se ofrece el servicio de alquiler de algunas zonas que componen el centro aprovechando su destinación hacia esta modalidad, por lo que resultan innovadoras, brindando así una experiencia única y exclusiva en la ciudad.

Considerando el segmento de mercado y el perfil, el negocio va dirigido a niños-jóvenes de 10 a 19 años que pertenezcan a un grupo familiar en donde se obtengan ingresos entre 3 y 4 salarios mínimos legales vigentes, que vivan en estratos 3,4 y 5, con buena predisposición hacia la práctica deportiva.

Para establecer la demanda del proyecto se determinó utilizar la herramienta de la encuesta interceptada ubicando a los niños- jóvenes entre 10 y 19 años practicando fútbol, fútbol sala, microfútbol o cualquier otra disciplina asociada al fútbol en determinados espacios apropiados para este fin como parques, colegios, coliseos, entre otros. Los resultados demostraron una alta aceptación de la idea por parte de los niños- jóvenes encuestados, arrojando una demanda estimada para el año 5 del proyecto, de 2.233 matrículas pagadas mensualmente, la cual puede ser atendida.

Actualmente no hay competencia directa en la ciudad, pero si se presenta competencia indirecta a través de las escuelas de fútbol existentes, lo que no implica un obstáculo, ya que el producto tiene altos niveles de diferenciación que serán aprovechados en el transcurso del tiempo para lograr su posicionamiento y sostenibilidad, esto apoyado en

su servicio único, instalaciones novedosas construidas con altos estándares de calidad y a partir de la prestación de un correcto servicio por parte de personal altamente calificado. El producto también logrará su posicionamiento y sostenibilidad mediante el uso correcto de los cuatro instrumentos que componen la estrategia de promoción: publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, haciendo especial énfasis en la publicidad para tener el mayor alcance posible, utilizando herramientas como internet, tv y radio principalmente.

Mediante el método de ponderación, en un rango de 1 a 5, se obtuvo que la alternativa de localización más adecuada para el proyecto, es la zona de la variante norte, obteniendo una calificación de 3,88; esta zona cumple con las condiciones mínimas para la construcción del centro de entrenamiento que requerirá de un lote de aproximadamente 5.709 mts² para instalar 2 zonas de trabajo con medidas de cancha de fútbol 7 a base de césped sintético, 4 canchas de fútbol tenis 7 a base de césped sintético, 2 canchas de fútbol playa, una zona de colchonetas de gimnasia, 4 lonas para competición de freestyle y un parqueadero. El lote será arrendado.

La estructura administrativa será la encargada de la ejecución del proyecto, y está compuesta por: la asamblea de socios, el gerente general, un asistente administrativo y un contador. La organización encargada de la operación se compone de: 4 entrenadores, una persona de apoyo técnico y un portero. Se pudo identificar que el horario preferido para hacer uso del servicio de entrenamiento por parte de la población objetivo, fue de 2pm a 4pm, seguido del horario de 4pm a 6pm, por lo que se ofrecerá el servicio de entrenamiento en este rango de horas. El centro abrirá sus puertas de 10am a 6pm, de lunes a sábados. De 10am a 2pm, ofrecerá el servicio de alquiler de las zonas a personas en general. El ser un centro especializado busca también brindar un entrenamiento semi- personalizado, por lo que se considera formar grupos de entrenamiento de acuerdo a la categoría, en promedio de 8 alumnos por clase. Cada clase tendrá un máximo de duración de 2 horas y los grupos serán entrenados 3 veces a la semana, día de por medio por los 4 entrenadores. Es así como se estima tener 16 cursos al mes.

Desde el estudio financiero se obtiene que el proyecto presenta una Tasa Interna de Oportunidad – TIO de 12.81%, cuenta con un Valor Presente Neto – VPN de \$-29.359.201,2, una Tasa Interna de Retorno – TIR del 2.28%, un Beneficio/Costo de \$0.22 y una Tasa Verdadera de Rentabilidad – TUR del 7.36%, indicadores que reflejan que el proyecto no es atractivo financieramente. Al realizar el análisis de sensibilidad, se observa que el proyecto no es atractivo financieramente en términos de los indicadores descritos, al hacer variación de precios de venta del servicio, el proyecto no cuenta con margen de maniobra para resistir cambios en ese sentido, debido a que es inviable. No obstante lo aquí descrito, se analiza que al realizar algunas modificaciones

sobre la estructura del proyecto, el mismo puede generar rentabilidad, conllevando a su viabilidad por lo cual se piensa seguir trabajando para mejorarlo.

2 ESTUDIO DEL MERCADO

2.1 ANTECEDENTES

El fútbol freestyle como disciplina se remonta en la historia de la siguiente manera:

- **Época antigua:** malabarismo como profesión (circo, espectáculos en teatros y carpas). Se da a mediados y finales del siglo XX y tomaba parte en los circos donde a veces los malabaristas usaban en sus actos pelotas de diferentes tamaños para balancearlas y realizar malabares. Entre muchos de estos malabaristas sobresalió *Enrico Rastelli (1896–1931)* un malabarista nacido en Rusia pero de familia italiana que fue considerado uno de los mejores malabaristas del mundo durante su tiempo (Ziethen & Allen, A., 1985). El incluyó muchos malabares con balones que más tarde darían inspiración a los primeros freestylers.
- **Época moderna:** el fútbol Freestyle se encuentra fuertemente ligado al futbol gracias al impulso que le dan a nivel mundial, jugadores como Ronaldinho y Maradona que realizan movimientos de malabarismos con el balón durante calentamientos y los muestran a través de las cámaras. A través del mundo comienzan a surgir representantes en esta disciplina, tales como Touzani, MrWoo, Abbas Farid, Yosuke, Sean Garnier, FX y Palle. Estos pioneros se dan a conocer gracias a Internet, donde suben videos suyos mostrando sus destrezas.
- **Época contemporánea:** se caracteriza por la rápida evolución del deporte. Se comienzan a dar competencias profesionales a nivel mundial como el SuperBall, el RBSS y el F3 World Tour. El Freestyle se empieza desligar del fútbol y empieza a convertirse en un deporte propio y con una federación (F3), comunidad creciente y aficionados propios (D' Arcy, 2007) . Se da el caso de que los freestylers de mayor nivel pueden dedicarse exclusivamente al deporte como profesión, impartiendo cursos, realizando presentaciones y saliendo en televisión.

2.2 PRODUCTO

Ante la carencia de disciplinas alternas a los deportes tradicionales como opción de práctica para los jóvenes en Popayán, y analizando el crecimiento que viene

presentando el fútbol freestyle a nivel mundial, se desea llevar a cabo un centro de entrenamiento especializado en la enseñanza de esta disciplina.

El producto ofrece enseñanza especializada de fútbol freestyle a través de un centro de entrenamiento con instalaciones variadas y completas pensadas para alcanzar este fin, y de forma complementaria ofrece también el alquiler de algunas zonas que componen el centro a personas que no tomen el servicio de enseñanza.

2.2.1 DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

Enseñanza de fútbol freestyle mediante la infraestructura variada y completa de un Centro de entrenamiento especializado en esta disciplina, que permita además sumergirse al cliente dentro de un ambiente específico alrededor de la misma. De forma complementaria, para personas en general se ofrece el servicio de alquiler de algunas zonas que componen el centro aprovechando su destinación hacia esta modalidad, por lo que resultan innovadoras, brindando así una experiencia única y exclusiva en la ciudad; apoyándose también en un personal altamente capacitado que atienda correctamente todas las necesidades del cliente.

2.2.2 Características técnicas y físicas del producto

El centro de entrenamiento se compone de 3 zonas de trabajo diferenciadas, hechas a base de césped sintético. 2 de estas zonas de trabajo tienen medidas de canchas de fútbol 7 (40metros de largo x 20 metros de ancho). La otra zona de trabajo se compone de 4 canchas de fútbol tenis de 8 metros de largo x 5 metros de ancho.

Cada una de las zonas de trabajo con medidas de cancha de fútbol 7, se compone de un circuito especializado de dominio técnico como base indispensable para practicar freestyle. Los circuitos de dominio constan de:

- Circuito de estacas por pares
- Fila de estacas fija
- Máquina lanza balones

El centro de entrenamiento también consta de:

- ✓ 2 canchas de fútbol playa
- ✓ 4 lonas de competición de freestyle
- ✓ Balones número 5 y balones número 4

- ✓ Zona de colchonetas de gimnasia

2.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

2.3.1 *Delimitación geográfica del proyecto*

El área de influencia del proyecto se encuentra ubicada en la cabecera municipal de Popayán, que cuenta con 267.976 habitantes. Su extensión territorial es de 512 km².

La información se recolectó mediante la aplicación de una encuesta a los niños-jóvenes que comprenden las edades de 10 a 19 años ya que durante esta etapa se encuentran en crecimiento y pueden desarrollar de mejor manera las habilidades que se requieren para practicar fútbol freestyle durante su aprendizaje. Además se seleccionaron a niños- jóvenes que viven en los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad, porque la ubicación en estos estratos indica que sus padres tienen la capacidad de pagar el precio por el servicio ofrecido.

2.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1 *Tipo de estudio*

Investigación cuantitativa experimental, utilizando la herramienta de encuesta para acercarse de forma precisa al resultado de la investigación. Se concluye lo anterior a partir de lo siguiente:

El fútbol freestyle como disciplina existe ya en el mundo, pero específicamente en Popayán no es muy practicado en el momento, lo cual implica que ya existe un fenómeno de estudio, el cual se estructura así:

HIPÓTESIS: carencia de alternativas diferentes de práctica de deportes en Popayán. El freestyle es un deporte de tendencia y crecimiento a nivel mundial. Culturalmente no se conoce si Popayán adoptaría la práctica de este deporte por parte de los jóvenes y si los padres de familia estarían de acuerdo en que sus hijos lo aprendan en un centro de entrenamiento dedicado a esta disciplina; información que se busca obtener con esta investigación.

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** la cultura de Popayán (los jóvenes y sus padres más específicamente)

- **VARIABLE DEPENDIENTE:** la práctica del fútbol freestyle por parte de los jóvenes de Popayán en centro de entrenamiento.

El cuestionario se elaboró tomando como base el objetivo general y los siguientes objetivos específicos.

Objetivos específicos

- Identificar la cantidad de niños- jóvenes entre 10 y 19 años en los estratos 3,4 y 5 que son aficionados al fútbol freestyle.
- Identificar la competencia
- Conocer la calidad del servicio ofrecido por la competencia.
- Determinar la intención de uso del centro del entrenamiento especializado en fútbol freestyle por parte de los jóvenes.
- Conocer los horarios de entrenamiento preferidos por parte de los jóvenes.
- Identificar la ubicación preferida del centro de entrenamiento.

2.4.2 Universo, población y muestra

Se realizó la recolección de la información mediante la aplicación de una encuesta a los niños- jóvenes que comprenden las edades entre 10 y 19 años y que viven en los estratos 3, 4 y 5 de Popayán.

2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para establecer la demanda del proyecto se determinó utilizar la herramienta de la encuesta dadas las características del estudio. Con el fin de encontrar a los encuestados de la manera más certera posible, se realizó una encuesta interceptada, ubicando a los niños- jóvenes entre 10 y 19 años practicando fútbol, fútbol sala, microfútbol o cualquier otra disciplina asociada al fútbol en determinados espacios apropiados para este fin como parques, colegios, coliseos, entre otros. Esta forma de aplicación de encuesta, ayudó a la eficiencia del estudio en cuanto a veracidad de la información, recursos y tiempo.

Dados los objetivos propuestos en la investigación, se elaboró un formulario de encuesta (ver anexo A).

2.5.1 DEFINICIÓN DE POBLACIÓN META

- **Elemento:** niños- jóvenes que comprenden las edades de 10 a 19 años de la ciudad de Popayán a los cuales les gusta el fútbol y sus diversas modalidades de práctica.
- **Unidad de muestra:** público objetivo en diferentes centros deportivos, colegios, parques y polideportivos de la ciudad.
- **Extensión:** la investigación se desarrolló en la ciudad de Popayán.
- **Tiempo:** del 20 de abril al 8 de mayo de 2015

2.5.2 MARCO MUESTRAL

Para la aplicación de la encuesta se realizó una segmentación de la población en estratos y en un rango específico de edades para realizar el estudio y obtener resultados acordes al objeto de análisis. Al realizar la segmentación en estratos y en un rango de edad de 10 a 19 años, se trabajó con información del DANE obtenida a partir de censos realizados en el año 2013.

2.5.3 FUENTES Y TÉCNICAS

Se recurrió al DANE como fuente suministradora de información. El DANE posee datos de población por edades para las 9 comunas que conforman el ordenamiento territorial de Popayán. Se excluyó la población que compone los estratos 1,2 y 6 según los barrios correspondientes a cada comuna, dando como resultado una población aproximada (niños- jóvenes de 10 a 19 años), de 21.363 personas, haciendo la sumatoria de los niños- jóvenes que viven en los barrios estrato 3,4 y 5 de cada comuna.

2.5.4 DEFINICIÓN DE TÉCNICAS DE MUESTREO

Se decidió utilizar la técnica de muestreo estratificado mediante la asignación proporcional, asumiendo que el tamaño de cada estrato, (en este caso comuna) en la muestra es proporcional a su tamaño en la población, queriendo así aproximarse al máximo a la segmentación por estratos (3,4 y 5) como se ha venido mencionando. Esta segmentación se realizó pensando en que en estos estratos se posee la capacidad por parte de los padres de los niños- jóvenes, para pagar el servicio que el centro de entrenamiento ofrecerá.

Dada la metodología que posee el muestreo estratificado, donde se determina el porcentaje de participación que cada estrato tiene sobre la población (**N**), se calculó para cada comuna, un número específico de encuestas a aplicar, partiendo de una

muestra(**n= 100**).A continuación se define el cálculo para cada comuna a partir de la metodología:

COMUNA1: $1.158 / 21.363 = 5.4\%$

COMUNA2: $2.710 / 21.363 = 12.7\%$

COMUNA3: $2.942 / 21.363 = 13.6\%$

COMUNA4: $4.273 / 21.363 = 20\%$

COMUNA5: $432 / 21.363 = 2\%$

COMUNA6: $2.450 / 21.363 = 11.5\%$

COMUNA7: 0

COMUNA8: $4.528 / 21.363 = 21.2\%$

COMUNA9: $2.870 / 21.363 = 13.4\%$

Posteriormente los porcentajes calculados se aplican a la muestra (**n=100**), para determinar su tamaño en ella que es finalmente la cantidad de encuestas a aplicar por comuna así:

COMUNA 1: $5.4\% * 100 = 5.4$

COMUNA2: $12.7\% * 100 = 13$

COMUNA3: $13.6\% * 100 = 14$

COMUNA4: $20\% * 100 = 20$

COMUNA5: $2\% * 100 = 2$

COMUNA6: $11.5\% * 100 = 11.5$

COMUNA 7: 0

COMUNA 8: $21.2\% * 100 = 21.2$

COMUNA 9: $13.4\% * 100 = 13.4$

2.5.5 Tratamiento de la información

Toda la información obtenida para llevar a cabo la aplicación de la encuesta, es analizada de forma ordenada y clara en las siguientes tablas:

Tabla 1. DANE 2013, población total Popayán

Cantidad de comunas en Popayán	9
Número total de habitantes mujeres en Popayán	141.045
Número total de habitantes hombres en Popayán	126.931
Número de habitantes total en Popayán	267.976
Estratos socioeconómicos presentes en Popayán	1,2,3,4,5,6
Edades que comprenden la población total	0-100 años
Cantidad total de niños- jóvenes (10 a 19 años)	50.159

Fuente: DANE, abril de 2015

Tabla 2. DANE 2013, información para aplicación a estudio de mercado según población objetivo

Cantidad de comunas seleccionadas para el estudio	8
Número de habitantes total	267.976
Estratos socioeconómicos seleccionados	3,4,5
Edades que comprenden la población objeto de estudio	10- 19 años
Número de habitantes mujeres objeto de estudio	11.322
Número de habitantes hombres objeto de estudio	10.041
Cantidad de niños- jóvenes (hombres- mujeres) pensados para el estudio	21.363
% estimado de mujeres objeto de estudio que practican deporte	60%
% estimado de hombres objeto de estudio que practican deporte	75%
Cantidad estimada de mujeres que practican deporte	6.793

Cantidad estimada de hombres que practican deporte	7.531
% estimado de mujeres objeto de estudio deportistas, que tienen afición por la práctica del fútbol y disciplinas derivadas de él	10%
% estimado de hombres objeto de estudio deportistas, que tienen afición por la práctica del fútbol y disciplinas derivadas de él	80%
Cantidad de mujeres aficionadas a la práctica del fútbol y disciplinas derivadas de él	753
Cantidad de hombres aficionados a la práctica del fútbol y disciplinas derivadas de él	5.434
Cantidad de niños- jóvenes (hombres- mujeres) estimados para el estudio	6.187

Fuente: elaboración propia, abril de 2015

Tabla 3. Asignación porcentaje aplicación encuestas para cada estrato

COMUNA	JÓVENES ENTRE 10 Y 19 AÑOS	PORCENTAJE COMUNA EN LA POBLACIÓN	NÚMERO DE ENCUESTAS
1	1158	5.4%	5
2	2710	12.7%	13
3	2942	13.6%	14
4	4273	20%	20
5	432	2%	2
6	2450	11.5%	12
7	0	0%	0
8	4528	21.2%	21
9	2870	13.4%	13
TOTAL N SIN PORCENTAJES ESTIMADOS	21363	100%	100

Fuente: elaboración propia, abril de 2015

3 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADOS

3.1 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Se proyecta la demanda tomando como base la intención de uso del centro de entrenamiento por parte de los encuestados en la pregunta 6 del cuestionario aplicado en el estudio de mercados, la cual fue de un 76% (ver anexo B). Este porcentaje se multiplica por el N total de niños- jóvenes entre 10 y 19 años, divididos entre hombres y mujeres que se obtuvo a través de la información suministrada por el DANE; datos a los que les fueron estimados unos porcentajes de práctica deportiva y más exactamente, afición a la práctica del fútbol y disciplinas derivadas de él a cada género, para llegar a un resultado más preciso, obteniendo un N total de 6.187 niños- jóvenes (hombres- mujeres).

Demanda estimada: $6.187 * 76\% = 4.702$ niños- jóvenes entre 10 y 19 años (hombres- mujeres), que serán denominados matrículas mensuales para efectos del estudio.

Para proyectar una demanda real que pueda ser satisfecha en el transcurso mínimo de tiempo que tiene el proyecto (5 años), se trabajará con un porcentaje inicial de la demanda (4.702 matrículas), del 43%, el cual crecerá cada año como se muestra a continuación:

Tabla 4. Proyección de la Demanda

Año	1	2	3	4	5
Porcentaje (%)	43%	45%	46%	46%	47%
Demanda proyectada	2.046	2.140	2.154	2.187	2.234

La demanda estimada al año 5 del proyecto es de 2.234 matrículas pagadas mensualmente.

3.2 PERFIL DEL CLIENTE

El perfil del cliente se define de acuerdo a las siguientes características:

- **Edad:** edad comprendida entre 10 y 19 años.
- **Nivel de ingresos:** pertenecer a un grupo familiar en donde se obtengan ingresos entre 3 y 4 salarios mínimos mensuales legales vigentes (S.M.L.M.V)
- **Estrato socioeconómico:** estratos 3,4 y 6
- **Actitud deportiva:** con inclinación para practicar deportes
- **Actitud físico-mental:** niños- jóvenes sanos tanto física como mentalmente
- **Disciplina:** con espíritu de superación en la práctica de la disciplina.
- **Apertura mental:** niños- jóvenes que aspiren a conseguir un buen futuro y que así mismo tengan la posibilidad de superarse como personas, al tener la posibilidad de intercambios culturales.

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.3.1 *Listado de todas las escuelas de fútbol presentes en Popayán*

Popayán actualmente cuenta con 20 escuelas de fútbol constituidas e inscritas en Indeportes Cauca, que se citan a continuación:

1. Comfacauca
2. El diamante
3. Wilson Jaramillo
4. Estancia o fundación
5. Escuela de deportes Cauca
6. Olímpico o SENA
7. Jean Piere
8. Camilo torres
9. Comando policía
10. Caucanos
11. Independiente Popayán
12. Formación Indeportes
13. Deporcauca
14. Los pumas
15. Jorge García
16. Papos sport
17. Delio parra
18. Fundación la estancia
19. Pandiguando
20. Tomas Cipriano

Se tomó una muestra con las 5 mejores escuelas de formación de la ciudad(Viáfara, Campo, Portilla, Espinoza , & Machado, 2015), analizando la buena reputación y como tal, la importancia que han logrado en la ciudad mediante la obtención de títulos, cantidad de jóvenes entrenados, calidad de los entrenadores, cobro por el servicio, instalaciones y demás aspectos; corroborando esta información mediante la realización de una entrevista personal a cada uno de los directores de las escuelas mencionadas. El resumen de la información obtenida se presenta a continuación:

Tabla 5. Análisis de las 5 mejores escuelas de fútbol de Popayán

ESCUELA	CANTIDAD DE CLIENTES	CANTIDAD DE ENTRENADORES	CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA	FORMA DE PAGO A LOS ENTRENADORES	VALOR COBRADO POR EL SERVICIO
Comfacauca	Se maneja en promedio una cantidad de 1450 clientes entre niños y jóvenes al mes, los cuales están distribuidos en 6 categorías de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> - Nacidos en el año 2008 (teteros) - Nacidos en el año 2009 (babies) - Gorriones - Infantiles - Pre- juvenil (hasta máximo 15 años) 	Las 6 categorías que maneja la escuela son dirigidas por 3 entrenadores	Los entrenamientos se llevan a cabo en la unidad I Y II de la villa olímpica situada en el sector del barrio campamento en la comuna 1 de Popayán. Sumando las 2 unidades, se tiene un total de 4 canchas de fútbol, de las cuales durante las horas de entrenamiento en la mañana y en la tarde, se utilizan 3, por lo tanto no se utiliza totalmente la capacidad instalada del lugar.	El entrenador recibe un porcentaje del 40% sobre el pago de cada alumno, después de pasar el umbral que son 40 alumnos como mínimo. Este porcentaje es fijo ya que según lo investigado, ninguna categoría nunca demanda una cantidad menor de 40, por lo tanto se tiene identificada una demanda mínima.	Al ser una caja de compensación familiar del departamento, tiene la ventaja de tener un buen colchón económico por cuanto recibe ingresos a través de varios medios, es así como aquí se manejan las tarifas teniendo en cuenta la afiliación de los distintos trabajadores que utilizan el servicio de esta empresa. De esta manera, la tarifa cobrada aquí para la escuela de fútbol es de \$20.000 mensual.
Jean Piere	La escuela cuenta con 150 alumnos distribuidos en 6 categorías que son: <ul style="list-style-type: none"> - Nacidos en el año 1998 - Nacidos en el año 1999 - Año 2000, 2001, 2002 y 2003 	La escuela es dirigida por 3 entrenadores, <i>uno principal que es el director</i> , quien tiene la colaboración de otros 2 entrenadores.	Utilizan las instalaciones del centro recreativo de la villa y las instalaciones del centro recreativo piso g. Los días lunes y martes entrenan en las tardes en la villa Olímpica y de miércoles a viernes	El director de la escuela tiene un convenio con Comfacauca que le permite disponer de las instalaciones de la villa olímpica y del centro recreativo piso g. Por lo anterior, el director de la escuela recibe una asignación	Los alumnos que son afiliados a Comfacauca pagan una mensualidad de \$12.000 y los no afiliados pagan \$24.000.

		entrenan en las tardes en piso g	de dinero fijada por Comfacauca y un porcentaje por la cantidad de niños que se entrenan en la escuela. Cabe resaltar que los 2 entrenadores restantes no tienen ninguna remuneración; generalmente son estudiantes que están haciendo su pasantía y se les da la oportunidad en la escuela para que hagan la práctica.		
	Las escuela entrena a 180 alumnos distribuidos en 5 categorías que son: 1998, 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004	El director de la escuela es el único entrenador	Hacen uso de las instalaciones del centro recreativo piso g debido a un convenio existente entre Comfacauca y el director de la escuela para llevar a cabo el programa jornada escolar complementariadirigido única y exclusivamente a niños y niñas vulnerables. El entrenador hace uso de una sola cancha y en horarios y días diferentes entrena para poder practicar con todos los alumnos en las instalaciones anteriormente citadas.	El entrenador recibe una asignación de \$250.000 mensuales por 2 horas de entrenamiento diarias incluidas dentro del programa.	Los alumnos son exentos de pago, por hacer parte de la jornada escolar complementaria Comfacauca dirigido a niños y niñas vulnerables como se dijo anteriormente.
Los pumas					
El diamante	La escuela trabaja con 180 alumnos	Las 6 categorías cuentan con 8	Durante la semana la escuela entrena los	Los entrenadores reciben una	La escuela está enfocada en llevar a

	distribuidos en las categorías teteros, babies, gorriones, pre- infantil, juvenil y pre- juvenil	entrenadores que se rotan para dirigir a los jóvenes.	días lunes, martes y jueves en las canchas del diamante. Aquí la escuela cuenta con una cancha de fútbol y 2 canchas de fútbol 6 que son utilizadas para entrenar a los niños más pequeños. El día sábado utilizan la cancha del colegio El liceo de forma gratuita.	bonificación para desplazarse a los entrenamientos y partidos que se realicen.	cabo una labor social, teniendo en cuenta que el 60% de alumnos que la integran son niños-jóvenes de los estratos más bajos de la ciudad y su aporte es voluntario en tarifas de aproximadamente \$3.000, \$5.000, \$8.000. El 40% restante cancela \$23.000 debido a que tienen una mejor capacidad económica.
Independiente Popayán	Tiene 175 alumnos distribuidos en las categorías 98, 99, 2000 y 2002	Las 4 categorías son dirigidas por 4 entrenadores.	Durante la semana la escuela entrena en las canchas del centro recreativo piso g y los sábados entrena en la cancha del barrio El uvo. En el centro recreativo piso g, los alumnos de la escuela deben cancelar \$1.500 para ingresar a las instalaciones y la utilización de la cancha del barrio el uvo es gratuita.	Tienen una asignación mensual de \$800.000 fijos que no es producto solamente del pago de las mensualidades, por lo tanto la escuela acude a la realización de actividades tales como fiestas, rifas y demás, que permitan recoger más ingresos para poder cumplir con el costo de la nómina de los instructores.	Los alumnos cancelan mensualmente \$20.000 que no incluyen el ingreso a las instalaciones deportivas del centro creativo piso g.

Fuente: Entrevistas a directores de las escuelas, abril de 2015

3.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

Como etapas para la fijación de precios del producto se tomaron las siguientes:

1. Establecer los objetivos del precio
2. Identificar el mercado meta y estimar la demanda
3. Analizar la estructura de costos
4. Analizar los competidores
5. Seleccionar la política de precios
6. Escoger un método para la fijación de precios
7. Seleccionar el precio final

Las estrategias de precio a utilizar para el servicio del centro de entrenamiento son:

- Basada en la metodología de pricing que incluye la estructura de costos, la competencia y el valor que se le da al cliente sobre el producto a través de los canales de distribución.
- Metodología de descreme para producto novedoso o innovador.

De esta manera, las estrategias de precio a utilizar para el producto se desarrollan a través de las etapas necesarias para la fijación de precio del producto de la siguiente manera:

- **Objetivos del precio:** el producto ofrecido tiene altos niveles de diferenciación, y además dentro de su campo de acción específico (fútbol freestyle), no tiene competencia. Mientras no existan competidores, el centro de entrenamiento puede capitalizar esta oportunidad mediante el establecimiento de precios altos a través de la metodología de descreme, cumpliendo así el objetivo de alcanzar una alta maximización de utilidades.
- **Identificar el mercado meta y estimar la demanda:** el mercado meta son los niños- jóvenes entre 10 y 19 años, y el producto tiene también una alta demanda. La estrategia de pricing permite utilizar la selección adecuada de canales de distribución para poder hacerle llegar el valor del producto a los jóvenes y también a sus padres que son quienes pagarán por el servicio ofrecido.
- **Analizar la estructura de costos:** la estructura de costos será incluida para la determinación del precio.

- **Analizar los competidores:** el análisis indica que no hay competencia por producto similar en la ciudad; no obstante, hay una alta competencia por producto sustituto (fútbol), el cual tiene una aceptación identificada como buena por parte de los jóvenes de la ciudad, obtenida en la encuesta aplicada en el estudio de mercado. La metodología de pricing debe tener en cuenta los precios de las escuelas de fútbol de Popayán y estar atenta a sus modificaciones.

- **Seleccionar la política de precios:** el establecimiento de la política de precios para el producto se da tomando en cuenta el nivel de precios y el precio para productos nuevos.

Con el centro de entrenamiento se busca que los precios estén por encima de la competencia, teniendo conocimiento de las características del mercado en cuanto a su demanda, cantidad y capacidad.

Para el centro de entrenamiento se trabaja con la política de descreme para la fijación de precio como producto nuevo. Aquí se establece un precio alto a fin de capitalizar la marca con los primeros clientes.

3.4.1 Precio

Se debe considerar un precio diferente para los dos servicios que prestará el centro de entrenamiento, teniendo claro que el servicio principal es la enseñanza de fútbol freestyle. Es así como para el primer año se tiene lo siguiente:

- **Enseñanza de fútbol freestyle:** de acuerdo a la estrategia de precio se ha determinado asignar un valor de \$120.000 por concepto de matrícula mensual. El valor un poco elevado del servicio de enseñanza se basó principalmente en el objetivo del precio a partir de que el producto ofrecido tiene altos niveles de diferenciación y bajo la estructura de costos analizada en el estudio financiero.
- **Alquiler de canchas de fútbol playa:** el precio se determinó a partir del análisis de los competidores directos en este servicio, asignando un valor por imitación de la competencia (negocios que alquilan por hora canchas sintéticas para la práctica de fútbol 7), de \$80.000 por hora.
- **Alquiler de canchas de fútbol tenis:** de acuerdo a la estrategia de precio se ha determinado asignar un valor de \$55.000 por hora. El valor se basó principalmente en el objetivo del precio a partir de que las canchas tienen altos niveles de diferenciación.

3.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

El fútbol freestyle es una disciplina conocida a nivel general por los jóvenes que juegan fútbol en Popayán, pero no practicada a fondo; no hay una escuela especializada en su enseñanza ni un grupo que lo fomente.

El proyecto requiere hacer bastante uso de la publicidad para tener el mayor alcance posible, haciendo uso de herramientas como: internet, tv y radio principalmente.

3.5.1 Estrategias definidas de acuerdo a vida útil del producto

Establecer una estrategia de promoción implica conocer qué tipo de producto se maneja, hacia qué mercado apunta y el ciclo de vida del producto (vida útil). Así, se puede establecer de forma correcta la mezcla de los cuatro instrumentos o componentes de la estrategia que son: publicidad, ventas personales, promoción de venta y relaciones públicas (Arboleda, 1998).

Mediante la encuesta aplicada en el estudio de mercados se pudo conocer que los potenciales clientes tienen un conocimiento básico del fútbol freestyle. La estrategia de promoción parte de la siguiente información:

- **Tipo de producto:** centro de entrenamiento especializado en fútbol freestyle a niños- jóvenes entre los 10 y 19 años, donde se busca brindar toda la formación especializada al cliente a fin de que logre un óptimo desarrollo de sus habilidades motrices.
- **Tipo de mercado:** es un mercado deportivo en Popayán que se compone de niños- jóvenes entre los 10 y 19 años de edad que practican fútbol y otras modalidades asociadas a él.
- **La etapa del ciclo de vida del producto:** las consecuencias de los diferentes instrumentos para las promociones varían con las etapas del ciclo de vida del producto. En la etapa de introducción, la publicidad y las relaciones públicas sirven para producir mucha conciencia y las promociones de ventas sirven para fomentar las primeras pruebas. En la etapa de crecimiento, la publicidad y las relaciones públicas siguen siendo influencias poderosas, mientras que las promociones de ventas se pueden disminuir, porque no se necesitan tantos incentivos. En la etapa de madurez, la promoción de ventas vuelve a ser importante con relación a la publicidad. Los compradores conocen la marca y la publicidad solo sirve para

recordar el producto. En la etapa de declinación, la publicidad queda a nivel de recordatorio y las relaciones públicas se hacen a un lado. Sin embargo, la promoción de ventas podría seguir siendo fuerte (Redondo & Tellis, G., 2006)

Se elabora una estrategia de promoción que se basa principalmente en el ciclo de vida del producto. La estrategia se realiza proyectando como mínimo una vida útil de cinco (5) años. Enseguida se presentan las actividades de la estrategia a desarrollar en cada etapa con su respectivo cuadro operativo.

➤ **Etapas de introducción**

Las actividades promocionales que se llevarán a cabo serán:

- Exhibiciones en colegios, escuelas de fútbol, parques y demás sitios deportivos asociados
- Anuncios en emisoras locales mediante la mención de cuñas durante la transmisión de partidos
- Anuncios publicitarios en TV a través del canal local NOTIVISIÓN
- Diseño del sitio web
- Creación de una dirección de correo electrónico
- Publicación de la página

Tabla 6. Plan operativo en etapa de introducción

PLAN OPERATIVO EN INTRODUCCIÓN					
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	INDICADOR DE GESTIÓN
Posicionamiento del producto a través de la publicidad					
Exhibiciones en colegios, escuelas de fútbol, parques y demás sitios deportivos asociados	4 meses	Gerente del negocio	Practicante de fútbol freestyle	\$400.000	Porcentaje de niños- jóvenes que se inscriben para hacer uso del centro de entrenamiento
Anuncios en emisoras locales mediante la mención de cuñas durante la transmisión de partidos	1 año <i>en la transmisión de todos los partidos</i>	Gerente del negocio	Representante de medios radiales (locutor)	\$1.000.000	Rating de sintonía obtenido durante la transmisión
Anuncios publicitarios en TV a través del canal local NOTIVISIÓN	1 año durante todos los meses	Gerente del negocio	Representante de TV (anunciante)	\$4.200.000	Rating obtenido por el canal y porcentaje de niños que se inscriben
Creación del sitio Web para el centro de entrenamiento					
Diseño del sitio web	3 semanas	Gerente del negocio	Diseñador web	\$400.000	Número de visitas diarias al sitio web
Creación de una dirección de correo electrónico	1 día	Gerente del negocio	Internet	-	Relación de suscripciones por web y visitas
Publicación de la página	1 semana	Gerente del negocio	Espacio web	\$50.000	Número de visitas diarias

Fuente: elaboración propia, mayo de 2015

➤ **Etapa de crecimiento**

Las actividades promocionales que se llevarán a cabo serán:

- Solicitar apoyo a la alcaldía para la inclusión del producto en competencias deportivas de la ciudad
- Anuncios en emisoras locales mediante la mención de cuñas durante la transmisión de partidos
- Anuncios publicitarios en TV a través del canal local NOTIVISIÓN
- Manejo de la página web

Tabla 7. Plan operativo en etapa de crecimiento

PLAN OPERATIVO EN CRECIMIENTO					
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	INDICADOR DE GESTIÓN
Relaciones públicas					
Solicitar apoyo a la alcaldía para la inclusión del producto en competencias deportivas de la ciudad	2 años	Área de mercadeo	Equipo de relaciones públicas del centro de entrenamiento o y la alcaldía	\$1.000.000	Cantidad de eventos deportivos en los que incluye la alcaldía al producto
Posicionamiento del producto a través de la publicidad					
Anuncios en emisoras locales mediante la mención de cuñas durante la transmisión de partidos	4 años en un partido por mes	Área de mercadeo	Representante de medios radiales (locutor)	\$1.440.000	Rating de sintonía obtenido durante la transmisión
Anuncios publicitarios en TV a través del canal local NOTIVISIÓN	3 años; mes de por medio, es decir, de forma intercalada	Área de mercadeo	Representante de TV (anunciante)	\$9.600.000	Rating obtenido por el canal y porcentaje de niños que se inscriben
Manejo de la página web	4 años	Área de mercadeo	Comunicador	\$24.000.000	Número de visitas diarias al sitio web

Fuente: elaboración propia, mayo de 2015

➤ **Etapa de madurez**

Las actividades promocionales que se llevarán a cabo serán:

- Realización de torneos de freestyle
- Concursos en los torneos de freestyle

➤ **Etapa de declinación**

Se utilizará la promoción de ventas de forma más enfática para poder sostener y consolidar de forma más fuerte el producto y poder así hacer frente a la baja de ventas.

Tabla 8. Plan operativo en etapa de madurez

PLAN OPERATIVO EN MADUREZ					
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	DURACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	INDICADOR DE GESTIÓN
Promociones de venta					
Realización de torneos de freestyle	1 año	Área de mercadeo	Empleados del centro e instalaciones apropiadas	\$1.000.000	Percepción del cliente hacia el producto
Concursos en los torneos de freestyle	1 año	Área de mercadeo	Empleados del centro e instalaciones apropiadas	\$1.000.000	Percepción del cliente hacia el producto

Fuente: elaboración propia, mayo de 2015

Tabla 9. Resumen estrategia de promoción en tiempo mínimo de vida del proyecto

Tiempo mínimo proyectado					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estrategias	Exhibiciones en colegios, escuelas de fútbol y demás sitios deportivos	Solicitar apoyo a la alcaldía para la inclusión del producto en competencias deportivas de la ciudad	Solicitar apoyo a la alcaldía para la inclusión del producto en competencias deportivas de la ciudad	Anuncios en emisoras locales mediante la mención de cuñas durante la transmisión de partidos	Anuncios en emisoras locales mediante la mención de cuñas durante la transmisión de partidos
	Anuncios en emisoras locales mediante la mención de cuñas durante la transmisión de partidos	Anuncios en emisoras locales mediante la mención de cuñas durante la transmisión de partidos	Anuncios en emisoras locales mediante la mención de cuñas durante la transmisión de partidos	Anuncios publicitarios en TV a través del canal local NOTIVISIÓN	Manejo de la página web
	Anuncios publicitarios en TV a través del canal local NOTIVISIÓN	Anuncios publicitarios en TV a través del canal local NOTIVISIÓN	Anuncios publicitarios en TV a través del canal local NOTIVISIÓN	Exhibiciones en colegios, escuelas de fútbol y demás sitios deportivos	Realización de torneos de freestyle
	Diseño y manejo de página web	Manejo de la página web	Manejo de la página web	Manejo de la página web	Concursos en los torneos de freestyle
	Creación de una dirección de correo electrónico			Realización de torneos de freestyle	
	Publicación de la página			Concursos en los torneos de freestyle	

Fuente: elaboración propia, mayo de 2015

Tabla 10. Resumen en costos, estrategia de promoción a partir de tiempo mínimo del proyecto

Tiempo mínimo proyectado					
Costos por estrategia	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$400.000	\$500.000	\$500.000	\$360.000	\$360.000
	\$1.000.000	\$360.000	\$360.000	\$3.200.000	\$6.000.000
	\$4.200.000	\$3.200.000	\$3.200.000	\$1.000.000	\$1.000.000
	\$400.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$1.000.000
	\$50.000			\$1.000.000	
	\$50.000			\$1.000.000	
Costos totales	\$6.100.000	\$10.060.000	\$10.060.000	\$12.560.000	\$8.360.000
COSTO TOTAL ESTRATEGIA			\$47.140.000		

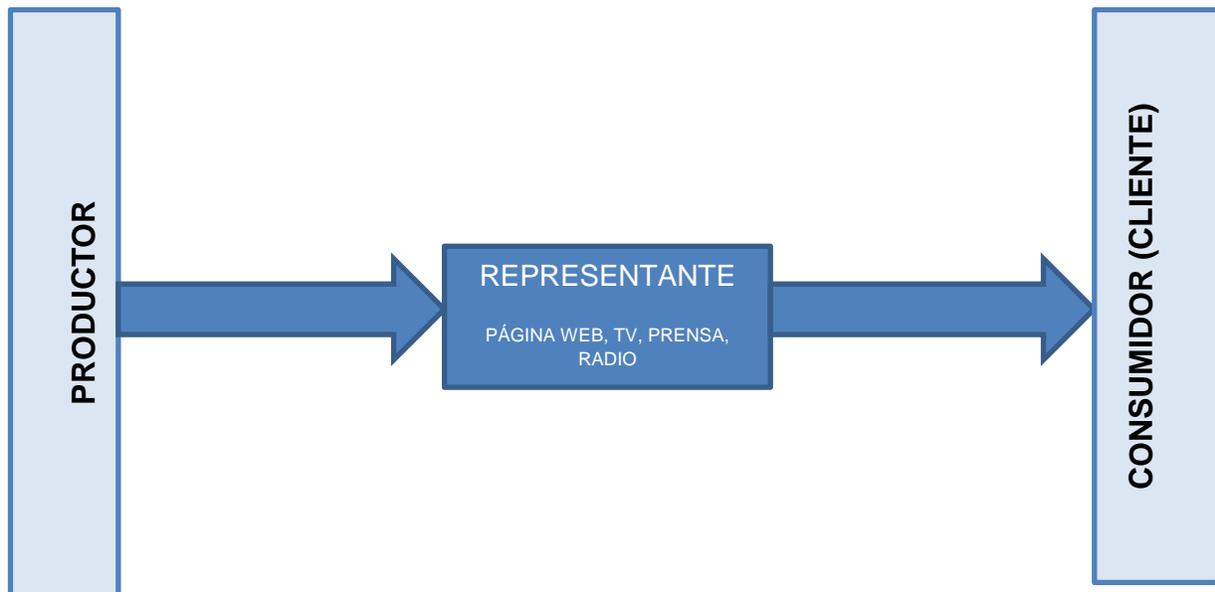
Fuente: elaboración propia, mayo de 2015

3.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución del producto incluye una serie de aspectos que determinan su elección. El canal es un elemento muy importante dentro de la comercialización puesto que a través de él, el productor hace llegar al consumidor (cliente), el valor de su producto. Dado lo anterior, el canal de distribución va directamente ligado con la estrategia de promoción, por cuanto las herramientas de la estrategia pensadas para llegar al cliente objetivo, se ejecutan a través del canal de distribución.

El centro de entrenamiento ofrece un servicio directo de enseñanza al cliente, siendo así un tipo de producto intermedio, donde más allá de que el servicio sea directo dentro de las instalaciones, para este fin, el productor (propietario), se vale de las herramientas de la estrategia de promoción para poder llegar más y de mejor forma al cliente objetivo. La estrategia de promoción en todo el ciclo de vida se apoya básicamente en la publicidad y relaciones públicas, y de forma secundaria, en la promoción de ventas. Es así como al ser el producto, un servicio que utiliza básicamente las herramientas de la estrategia de publicidad para llegar al cliente, que se determina utilizar un canal de distribución del productor hacia el consumidor a través de un solo representante (intermediario), esquematizado a continuación:

Ilustración 1. Esquema canal de distribución



Fuente: elaboración propia, mayo de 2015

Los resultados del estudio de mercado son analizados al final del trabajo (ver anexo C).

4 ESTUDIO TÉCNICO

4.1 LOCALIZACIÓN

4.1.1 MACRO LOCALIZACIÓN

Popayán es una ciudad Colombiana, capital del departamento del Cauca que se localiza en el Valle de Pubenza, entre la Cordillera Occidental y Central al occidente del país. Tiene 267.976 habitantes, su extensión territorial es de 512 km², su altitud media es de 1760 m sobre el nivel del mar, su precipitación media anual es de 1.941 mm, su temperatura promedio es de 14/19 °C y dista aproximadamente 600 km de Bogotá (capital de Colombia) (Cauca, 2012). Popayán es una de las ciudades coloniales más hermosas del país, reconocida por su tradición arquitectónica, turística y cultural; es también una ciudad que ha tenido en los últimos años un crecimiento vertiginoso en las áreas comerciales y de vivienda (PLAZA, ¿ Por qué invertir en Popayán? , 2014).

Popayán presenta un crecimiento urbanístico que ha conllevado a la implementación de estrategias de desarrollo por parte de los entes gubernamentales, que apuntan a mejorar el nivel de vida de los ciudadanos. Actualmente La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Popayán S.A E.S.P, desarrolla un programa de mejoramiento de infraestructura para prestar un mejor servicio de agua, alcantarillado y manejo de basuras a los Payaneses (Obras, 2015). El crecimiento urbanístico que se presenta actualmente, se está generando hacia el norte.

Dentro del ámbito deportivo, con la realización de los XIX JUEGOS DEPORTIVOS NACIONALES Y III JUEGOS PARANACIONALES, se impulsó el deporte en la ciudad, la realización de estos juegos trajo consigo la construcción de completos y modernos escenarios deportivos que fomentan la práctica deportiva en óptimas condiciones. En la actualidad, la alcaldía de Popayán impulsa Programas a través de la Secretaría del Deporte y la Cultura que fomentan el deporte, como en el 2014, a través del Programa "Muévete Patojo"; donde coordinaron con la comunidad los espacios y días para la práctica de actividad física (Cultura, 2014).

La creación del centro de entrenamiento especializado de fútbol freestyle, surge a partir del crecimiento, desarrollo, carencia de disciplinas deportivas alternas que hay en Popayán, y al analizar mediante observación, cantidad de escuelas, y los resultados obtenidos en el estudio de mercado, que hay una significativa población deportista

joven en la ciudad, de la cual, un gran porcentaje tiene afición, y practica fútbol y disciplinas derivadas de él, lo cual representa una gran oportunidad de negocio en esta ciudad.

El estudio de mercado permitió concluir que el centro de entrenamiento tiene demanda, por lo que se presenta una buena oportunidad de negocio, que conlleva a determinar en primera instancia la macrolocalización del centro de entrenamiento donde se instruirá a los potenciales clientes.

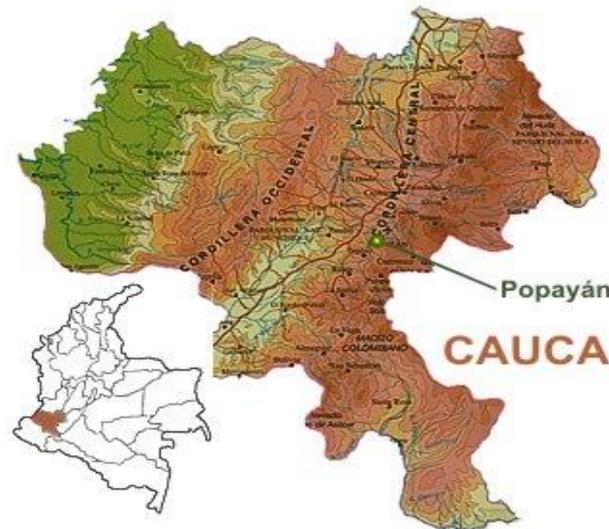


Ilustración 2. Mapa de Colombia y Departamento del Cauca con ubicación de Popayán

4.1.2 MICRO LOCALIZACIÓN

Dentro de la macro zona, se ubica el punto donde se construirá el centro de entrenamiento. De acuerdo al perfil y el alcance que busca el proyecto, se escogen las siguientes fuerzas locacionales como las más influyentes para poder definir su correcta ubicación, cada una con su respectiva explicación:

- ✓ **Localización suburbana:** Popayán presenta un elevado crecimiento urbano hacia la zona norte, aprovechando la alta cantidad de terreno natural que hay sin ser utilizado. Actualmente los terrenos (lotes), están siendo vendidos por sus propietarios, para que en ellos se construya vivienda y demás, indicando que el desarrollo económico de la ciudad se generará hacia esta zona. Al ser una proyección a futuro, actualmente estos terrenos están dentro de un área suburbana donde hay menos impuestos sobre ellos, por lo que están siendo vendidos a precios económicos, favoreciendo así su adquisición en la actualidad.

- ✓ **Costo de los terrenos:** se piensa desarrollar un centro con instalaciones amplias y cómodas que ayuden a la correcta formación del cliente, lo cual implica incurrir en costos elevados de compra o arrendamiento de terrenos.
- ✓ **Cercanía a carreteras:** es importante tener cercanía a carreteras que posibiliten la llegada de clientes, visitantes y empleados. Cabe mencionar que en la actualidad se viene desarrollando un proyecto de infraestructura vial que implica el mejoramiento de vías, y la ampliación de cobertura de transporte en la ciudad.
- ✓ **Disponibilidad de servicios:** este es un factor de suma importancia para el óptimo funcionamiento del centro de entrenamiento; se debe contar con servicios tales como: agua, energía eléctrica, servicio telefónico, internet y aseo.
- ✓ **Condiciones de las vías urbanas y de las carreteras:** los accesos al centro de entrenamiento deben ser óptimos, de tal manera que se pueda llegar por cualquier medio de transporte, por lo que las vías de la zona deben estar en condiciones adecuadas para su utilización.
- ✓ **Tamaño del sitio:** se requiere de un área significativa donde se puedan construir adecuadamente las instalaciones del centro de entrenamiento. Es un área de aproximadamente 6.000 m².
- ✓ **Forma del sitio:** un lote con tendencia a una forma rectangular o cuadrada debido a que la forma de las canchas y demás elementos que en cuanto a infraestructura se piensan llevar a cabo, son de esta manera. Además se debe tener en cuenta la construcción de una zona de parqueadero para los visitantes.
- ✓ **Características topográficas del sitio:** generalmente todo terreno es irregular, y para efectos de la infraestructura física del centro se requiere un terreno plano, por lo que lo más seguro es que se tengan que hacer algunas explanaciones.
- ✓ **Seguridad:** al ser los clientes, niños- jóvenes entre los 10 y 19 años, es sumamente importante que el centro de entrenamiento esté ubicado en una zona que tenga muy buena seguridad, lo que permitirá que el ingreso y salida tanto de los niños- jóvenes, sus padres, empleados, así como de cualquier visitante, se dé sin ningún tipo de problema.

De acuerdo a las fuerzas locacionales ya citadas, se identificaron 4 zonas posibles para la ubicación del centro de entrenamiento:

- **Catay:** zona con buen nivel de seguridad, tiene buenas vías de acceso a diferentes partes de la ciudad, no presenta gran congestión vehicular, ubicada cerca de la población objetivo, los costos de arrendamientos y servicios públicos son altos, tiene terreno para construir con tamaño apropiado.
- **Variante sur:** en esta zona los costos de arrendamiento y servicios públicos no son altos por estar ubicada en una zona de estratos bajos, localizada en área suburbana, es cercana a carreteras, flujo vehicular sin demasiada congestión y más inseguridad que en algunas otras zonas.
- **Centro:** esta zona no tiene lotes para construir, los servicios públicos son económicos, no tiene buenas vías de acceso, presenta gran congestión vehicular, y tiene cierto grado de inseguridad.
- **Variante norte:** es una zona con terreno apropiado para construir, tiene buenas vías de acceso, es cercana a carreteras, no presenta gran congestión vehicular, ubicada cerca de la población objetivo, tiene buena seguridad, localizada en área suburbana y los costos de arrendamientos y servicios públicos son altos.

4.1.3 Evaluación de los factores de localización

Los factores locacionales ya citados se ponderan de acuerdo a la importancia que se considera tienen para la localización, calificando cada uno en un rango de 0 a 1 como se muestra a continuación:

Tabla 11. Calificación de importancia de los factores locacionales

CRITERIOS	PONDERACIÓN
Localización suburbana	0,09
Costo de los terrenos	0,11
Cercanía a las carreteras	0,09
Disponibilidad de servicios	0,14
Condiciones de las vías	0,13
Tamaño del sitio	0,11
Forma del sitio	0,09

Características topográficas del sitio	0,08
Seguridad	0,13
TOTAL	1

Fuente: elaboración propia, junio de 2015

4.1.4 ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN Y PONDERACIÓN

El método a utilizar para la realización de este estudio, es el método de evaluación por puntos, que consiste en la combinación de los factores locacionales correspondientes a cada una de las opciones de localización (zonas), que satisfacen los requisitos mínimos que exige la localización del proyecto, a través de una medida de preferencia de los mismos (Tobar A. , 2011)

Modo de calificación: la calificación de cada alternativa abarca un rango de 1 a 5, siendo cinco (5) el de mayor peso y uno (1) el de menor. Los valores para cada alternativa se indican así:

- 1:** Muy malo
- 2:** Malo
- 3:** Regular
- 4:** Bueno
- 5:** Excelente

En la siguiente tabla se determina el peso total de cada factor de acuerdo a la zona, al multiplicarlo por la ponderación ya obtenida, para poder determinar la mejor zona de microlocalización para el proyecto.

Tabla 12. Evaluación por puntos para microlocalización del proyecto

Factores	Ponderación	Zona de catay	TOTAL	Zona de variante sur	TOTAL	Zona del centro	TOTAL	Zona de variante norte	total
Localización suburbana	0,09	1	0,09	4	0,45	1	0,09	4	0,36
Costo de los terrenos	0,11	3	0,33	5	0,55	1	0,11	3	0,33
Cercanía a las carreteras	0,09	5	0,45	5	0,45	2	0,18	5	0,45
Disponibilidad de servicios	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Condiciones de las vías	0,13	4	0,52	2	0,26	2	0,26	4	0,52
Tamaño del sitio	0,11	4	0,44	4	0,44	1	0,11	5	0,55
Forma del sitio	0,09	3	0,27	3	0,27	1	0,09	4	0,36
Características topográficas del sitio	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24
Seguridad	0,13	5	0,65	1	0,13	3	0,39	5	0,65
TOTAL	1		3,55		3,21		1,81		3,88

Fuente: elaboración propia, junio de 2015

Tabla 13. Evaluación por puntuación total de alternativas de microlocalización

ALTERNATIVA	PUNTUACIÓN
Mejor alternativa, zona variante norte	3,88
Segunda opción, zona catay	3,55
Tercera opción, zona variante sur	3,21
Cuarta opción, zona centro	1,81

Fuente: elaboración propia, junio de 2015

A partir de todo el análisis realizado, se concluye que la mejor alternativa para construir el centro de entrenamiento, es la zona de la variante norte.

4.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto es su capacidad de producción durante un periodo de tiempo de funcionamiento que se considera normal (5 años como mínimo en este caso), para las circunstancias y tipo de proyecto; el tamaño es una función de la capacidad de producción, del tiempo y la operación en conjunto (Tobar A. , 2012).

4.2.1 Capacidad de producción

La capacidad de producción del proyecto se calcula a partir de la capacidad teórica, capacidad nominal máxima y la capacidad normal viable

4.2.1.1 Capacidad teórica

Es aquel volumen de producción, que con técnicas óptimas, permite operar al menor costo unitario (Tobar A. , 2012).

El centro de entrenamiento funcionará de 10am a 6pm, de lunes a sábados. El servicio de entrenamiento especializado de fútbol freestyle a los alumnos será ofrecido de 2pm a 6pm mediante clases de 2 horas. De acuerdo a la distribución de planta del centro de entrenamiento, donde paralelamente se puede realizar el entrenamiento en 4 zonas, se recurrirá a la labor prestada por 4 entrenadores capacitados para prestar un óptimo servicio. Los 4 entrenadores dirigirán 16 grupos de 8 alumnos mensualmente.

4.2.1.2 Capacidad nominal máxima (capacidad instalada)

En condiciones óptimas, utilizando de la mejor manera los medios de producción del centro, se puede atender grupos de máximo 10 alumnos, que permita llevar a cabo un entrenamiento semi- personalizado con la utilización adecuada del espacio de las zonas y sus diferentes componentes de entrenamiento técnico, logrando así un máximo aprovechamiento de sus dimensiones y de los componentes presentes, donde el negocio se verá beneficiado económicamente y el servicio conservará su buena calidad. De acuerdo a esta capacidad, el primer año se puede atender un máximo de 2.112 matrículas (11 alumnos*16 grupos*12 meses)

4.2.1.3 Capacidad utilizada

El ser un centro especializado busca también brindar un entrenamiento semi-personalizado, por lo que teniendo también como base la Demanda estimada, se considera formar grupos de entrenamiento de acuerdo a la categoría, en promedio de 8 alumnos por clase. Cada clase tendrá un máximo de duración de 2 horas y los grupos serán entrenados 3 veces a la semana de manera intercalada, esto quiere decir, día de por medio. Es así como se estima tener 16 cursos mensuales con 8 alumnos, obteniendo así 128 matriculados al mes instruidos por 4 entrenadores como se muestra a continuación:

Tabla 14. Forma de servicio de entrenamientos

ENTRENADOR	DÍAS DE ENTRENAMIENTOS	HORARIO ENTRENOS	NÚMERO DE GRUPOS POR MES
Entrenador 1	Lunes, miércoles, viernes (grupo 1 y 2). Martes, jueves, sábado (grupo 3 y 4)	2pm- 4pm 4m- 6pm	4
Entrenador 2	Lunes, miércoles, viernes (grupo 1 y 2). Martes, jueves, sábado (grupo 3 y 4)	2pm- 4pm 4m- 6pm	4
Entrenador 3	Lunes, miércoles, viernes (grupo 1 y 2). Martes, jueves, sábado (grupo 3 y 4)	2pm- 4pm 4m- 6pm	4
Entrenador 4	Lunes, miércoles, viernes (grupo 1 y 2). Martes, jueves, sábado (grupo 3 y 4)	2pm- 4pm 4m- 6pm	4

Fuente: elaboración propia, junio de 2015

Para llevar a cabo un correcto entrenamiento, los entrenadores dispondrán de las 2 zonas de trabajo con medidas de cancha de fútbol 7 con sus respectivos circuitos, las 4 canchas de fútbol tenis, las 2 canchas de fútbol playa, las 4 lonas de enfrenamientos de freestyle y la zona de colchonetas para gimnasia, para distribuir a los 4 grupos de trabajo en las 2 horas estipuladas sin ningún inconveniente, y llevar a cabo un correcto trabajo.

4.2.1.4 Operación en conjunto del centro de entrenamiento

La operación del centro de entrenamiento se llevará a cabo básicamente a partir de la prestación de 2 servicios que son: la enseñanza especializada de fútbol freestyle a los niños- jóvenes (servicio principal), y el alquiler de las canchas de fútbol tenis y de fútbol playa que componen las instalaciones del centro, para poder así, obtener una mayor utilidad. Para la realización del estudio financiero se tendrá en cuenta el servicio de enseñanza especializada de fútbol freestyle, y el alquiler de las zonas ya mencionadas. El centro de entrenamiento abrirá sus puertas de 10am a 6pm, de lunes a sábados. De 10am a 2pm, ofrecerá el servicio de alquiler de las zonas a quienes quieran pasar un momento deportivo diferente y agradable.

A partir de la información recolectada en la encuesta realizada en el estudio de mercado, se pudo identificar que el horario preferido para hacer uso del servicio de entrenamiento por parte de la población objetivo, fue de 2pm a 4pm, seguido del horario de 4pm a 6pm, por lo que se ofrecerá el servicio de entrenamiento en este rango de horas.

De acuerdo al tamaño que se ha determinado para el proyecto, la obtención de los recursos para poder llevarlo a cabo se obtendrá a través de un aporte compartido entre los socios y agentes externos. Pensando en el beneficio de la empresa y en la protección del dinero de los socios, se ha decidido que ellos aporten un 20% del total del capital, y que el 80% restante sea obtenido mediante financiamiento externo a través de bancos y demás entidades crediticias.

4.2.2 Estimación y proyección de la demanda del proyecto

Para proyectar una demanda real que pueda ser satisfecha en el transcurso mínimo de tiempo que tiene el proyecto (5 años), se trabajará con un porcentaje inicial de la

demanda (4.702matrículas), del 43%, el cual crecerá cada año como se muestra a continuación:

Tabla 15. Proyección de la Demanda

Año	1	2	3	4	5
Porcentaje (%)	43%	45%	46%	46%	47%
Demanda proyectada	2.046	2.140	2.154	2.187	2.234

La demanda estimada al año 5 del proyecto es de 2.234 matrículas pagadas mensualmente.

4.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

4.3.1 El producto

Ofrecer enseñanza especializada de fútbol freestyle a través de un centro de entrenamiento con instalaciones variadas y completas pensadas para alcanzar este fin, y de forma complementaria ofrecer también el alquiler de algunas zonas que componen el centro a personas que no tomen el servicio de enseñanza.

4.3.2 Definición y características físicas y tecnológicas

El centro de entrenamiento se compone de 3 zonas de trabajo diferenciadas, hechas a base de césped sintético. 2de estas zonas de trabajo tienen medidas de canchas de fútbol 7 (40metros de largo x 20 metros de ancho), donde se instruirá a los jóvenes de forma diferente de acuerdo a su edad (categoría) y el nivel de destrezas que tengan, y la otra zona de trabajo, serán4 canchas de fútbol tenis de 8 metros de largo x 5 metros de ancho. De acuerdo a estas medidas, se requiere un total de 4.800 metros cuadrados de tapete de césped sintético que recubra toda el área de entrenamiento en cada una de las zonas con medidas de cancha de fútbol 7, y se requiere un total de 160 metros cuadrados de césped sintético para recubrir las 4 canchas de fútbol tenis.



Ilustración 3. Cancha de fútbol con césped sintético

Cada una de las zonas verdes con medidas de cancha de fútbol 7, se compone de un circuito especializado de dominio técnico como base indispensable para practicar freestyle. Los circuitos de dominio constan de:

- **Circuito de estacas por pares:** fila de estacas fijas por pares, separadas a 7 metros de distancia aproximadamente y unidas por una cinta colocada a medio metro de altura respecto del suelo. La fila se compone de 5 estacas, es decir que el circuito, consta de 10 estacas en total.
- **Fila de estacas fija:** estacas ordenadas de forma consecutiva (8 estacas) para que los jóvenes puedan practicar dominio en forma de sigsag.



Ilustración 4. Fila de estacas fija

- **Máquina lanza balones:** máquina que permite de forma automática y precisa, mejorar las destrezas de los alumnos. Con esta máquina es posible lanzar balones desde diferentes distancias y con distintos objetivos, variando la altura a la que se desea lanzar el balón. Es usada para trabajar principalmente control, tiro, golpes de cabeza y todo tipo de trabajo específico de dominio. Con ella se consigue repetir de manera continua, lanzamientos de balón, lo que conlleva el máximo aprovechamiento por parte del alumno. Debido a que su costo es un poco elevado, se ubicará inicialmente en 2 de las zonas verdes de entrenamiento.



Ilustración 5. Máquina lanza balones

El centro de entrenamiento también consta de:

- ✓ **Canchas de fútbol tenis:** 4 canchas sobre césped sintético con una malla de división y con marcas de delimitación para practicar esta disciplina. Aquí se mejoran las destrezas técnicas de los alumnos mediante un método activo y didáctico. Los alumnos pueden entrenarse aquí jugando máximo de a 3 integrantes por equipo. El fin es dar máximo 3 toques por equipo sin dejar caer el balón al suelo, y pasarlo al otro lado de la malla al equipo contrario. El partido se juega al que gane 2 sets de 11 puntos preferiblemente, para hacer más dinámica la competencia.



Ilustración 6. Cancha de fútbol tenis

- ✓ **Canchas de fútbol playa:** el centro contará con 2 canchas de fútbol playa donde los alumnos de una forma entretenida y diferente puedan mejorar sus destrezas con el balón, ya que al realizar partidos sobre esta superficie (arena lisa), se exige más dominio de balón.



Ilustración 7. Cancha de fútbol playa

- ✓ **Lonas circulares de competición:** se construirán 4 lonas para practicar freestyle con su respectivo reloj de cronometraje, que simulen enfrentamientos reales que se dan en las diferentes competencias alrededor del mundo.



Ilustración 8. Lona para enfrentamientos de freestyle

- ✓ **Balones:** se deben ajustar a la necesidad de aprendizaje correcto del cliente, tanto a nivel de calidad en el material como en la cantidad que se debe utilizar. De acuerdo a la edad y etapa de aprendizaje de los alumnos, se requieren balones número 4 y número 5.

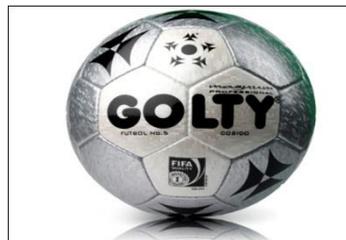


Ilustración 9. Balón de entrenamiento

- ✓ **Zona de colchonetas:** acondicionadas para la práctica de forma dirigida y segura de acrobacias como paradas de manos, vueltas mortales y demás actos acrobáticos, mediante la utilización de colchonetas de gimnasia, ya que son grandes y ofrecen una gran cantidad de amortiguación, son altamente absorbentes de choque y ayudan a proteger las rodillas, tobillos, columna vertebral y el cuello de una lesión (Deemer)



Ilustración 10. Colchoneta de gimnasia

4.4 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

4.4.1 ELEMENTOS QUE FORMAN EL PRODUCTO

Tabla 16. Elementos básicos del producto

No. Elemento	Nombre	Cantidad	Descripción material
1	Zona verde con dimensiones de cancha de fútbol 7	3	Zona verde de 40mts de largo x 20mts de ancho. Se utilizarán 1.600mts ² de tapete de césped sintético nacional para recubrir la totalidad de la zona
2	Circuito de estacas fijas	3	Fila de estacas por pares separadas a 7mts de distancia. La fila se compone de 5 estacas, es decir, de 10 estacas en total. Cada estaca tiene 1.80 cm de altura, es fabricada en PVC, con punta de acero, base de seguridad y resorte.
3	Cinta de entrenamiento	15	Une el par de estacas del circuito separadas a 7mts, por lo que cada circuito, requiere de 5 cintas.
4	Fila de estacas fija	18	6 estacas ordenadas de forma consecutiva. Cada estaca tiene 1.80 cm de altura, es fabricada en PVC, con punta de acero, base de seguridad y resorte.
5	Caucho granulado	8kg/m ²	Caucho granulado Nacional que se hecha sobre el césped sintético, para darle flexibilidad a la base, haciendo las zonas verdes y la cancha de fútbol, flexibles para proteger las articulaciones de los alumnos.
6	Máquina lanza balones	1	Máquina creada por la empresa Norteamericana Soccer Training. Consta de un carril para ubicar máximo 5 balones, rodillos giratorios en angulación a cada lado, un selector de potencia que regula la velocidad de salida del balón y una batería recargable.
7	Cancha de fútbol tenis	4	Cancha de 8mts de largo x 5mts de ancho, separada en la mitad por una malla de 1,20mts de altura. Se utilizarán 160 mts ² de tapete de césped sintético para recubrir la totalidad de la zona.
8	Malla para cancha de fútbol tenis	4	Malla marca KWIK GOAL, con cordón conector elástico; medidas: 0,80mts de alto x 3,5mts de ancho.
9	Balón número 5	25	Balón con un perímetro de entre 68cm y 70cm (diámetro entre 21,6 y 22,3 cm), profesional marca golty.
10	Balón número 4	25	También llamado balón de fútbol sala, tiene una cubierta de cuero blando, con cámara interna de aire, revestimiento de espuma y su peso

			es de 480 gramos, profesional marca goly.
11	Cancha de fútbol playa	2	Cancha de 36mts de largo x 27mts de ancho. La zona total de estas canchas con un área de 1944m ² estará cubierta por una superficie lisa de arena. Las diferentes zonas del terreno de juego (mitades del campo, áreas penales...) se trazarán mediante líneas imaginarias que unen dos banderines rojos o amarillos situados a un metro en el exterior del terreno de juego.
12	Rastrillo para aplanar la arena	4	Rastrillo curvo 16 dientes 1,20 metros con mango de madera Tramontina
13	Pala	4	Pala redonda redonda #2 con cabo colima
14	Arena para cancha de fútbol playa		Arena de grano fino, con una profundidad mínima de 40 cm. Deberá tamizarse hasta que resulte aceptable para el juego, sin que sea áspera. No deberá tener piedras ni otros elementos peligrosos, ni deberá ser excesivamente fina, a fin de no levantar polvo que se pegue a la piel ((FIFA), 2008)
15	Banderines	8	En cada esquina se colocará un poste no puntiagudo con un banderín rojo. Serán de plástico y elásticos. La altura mínima de los postes será de 1.5mts.
16	Porterías	4	Consistirán en dos postes verticales, equidistantes de las esquinas y unidos en la parte superior por un travesaño horizontal. La distancia (medida interior) entre los postes será de 5.5 m, y la del borde inferior del travesaño al suelo será de 2.2 m. Los postes y el travesaño tendrán la misma anchura y espesor, que no superará los 20 cm ni será inferior a 10 cm. Las redes serán en nailon, se engancharán en la parte posterior de los postes y del travesaño.
17	Lonas para enfrentamientos de freestyle	4	Espacio circular de 7 metros de diámetro recubierto por un material plástico resistente (Bull, 2015), que implica recubrir 50m ² en total? y permitirá una ubicación fija y la realización tranquila de los trucos por parte de los jugadores.
18	Salón para práctica de gimnasia	2	Zona de 2 niveles con elementos de gimnasia como colchonetas. La zona tendrá una dimensión de 25mts x 15mts que equivale a un área de 375mts ²
19	Colchonetas de gimnasia	30	Colchonetas hechas de espuma gruesa y cubiertas con una gruesa capa de plástico, que hace que sean fáciles de limpiar. Son altamente absorbentes de choques y ayudan a proteger las rodillas, los tobillos, la

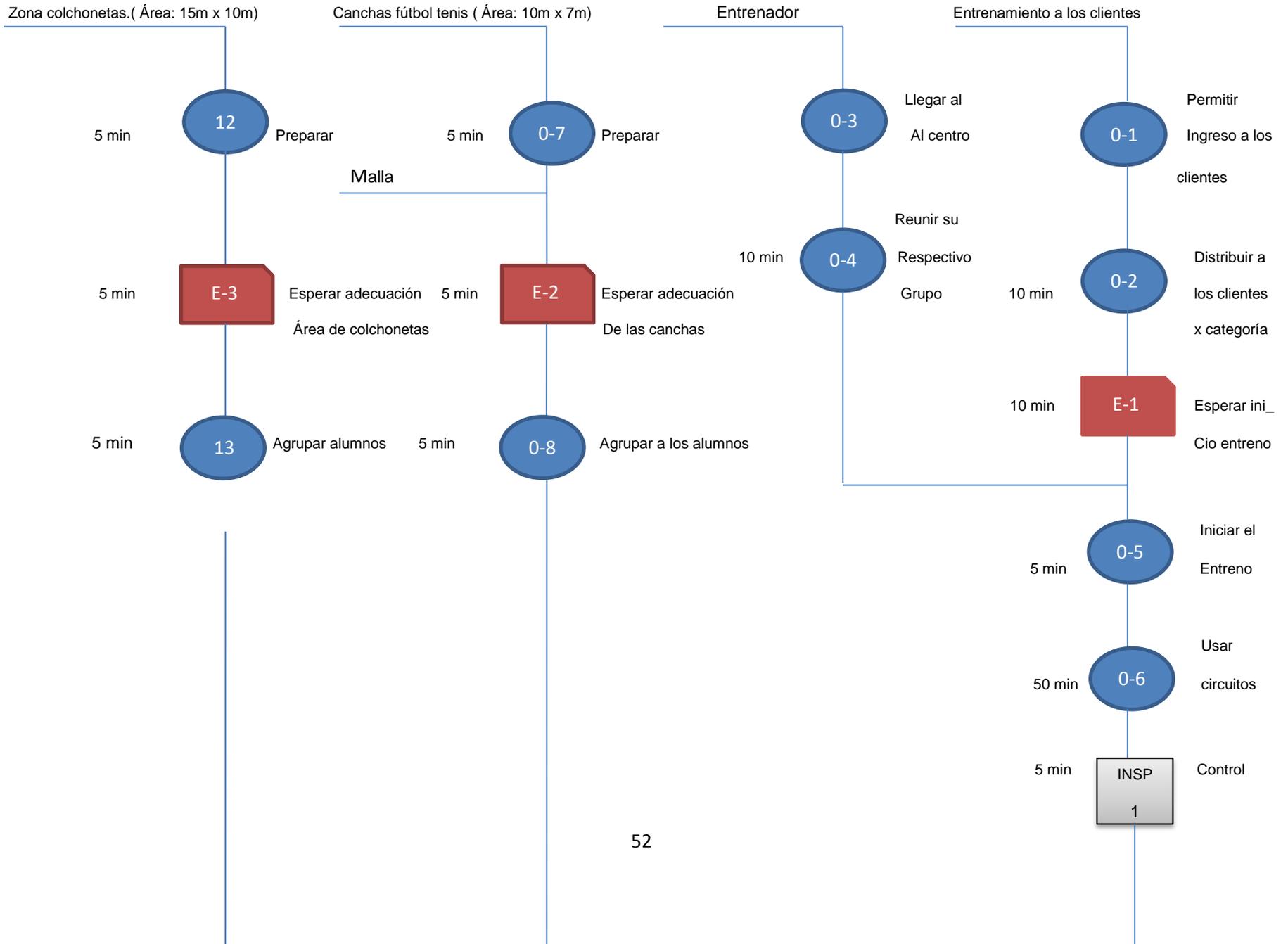
			columna vertebral y el cuello de una lesión. Cada una mide 1mt de largo x 0.5mts de ancho, con 3cm de espesor
20	Bodega	1	Zona acondicionada para el almacenamiento de materiales utilizados para la prestación del servicio en el centro de entrenamiento. Se requiere un espacio aproximado de 35 mts ²
21	Sala de recepción para los alumnos y sus acompañantes	1	Zona acondicionada para brindar una cómoda recepción, comenzando por la barra del vigilante; consta de 4 muebles hechos en cuero, una mesa de centro, un TV LED de 40 pulgadas, un extintor y un baño.

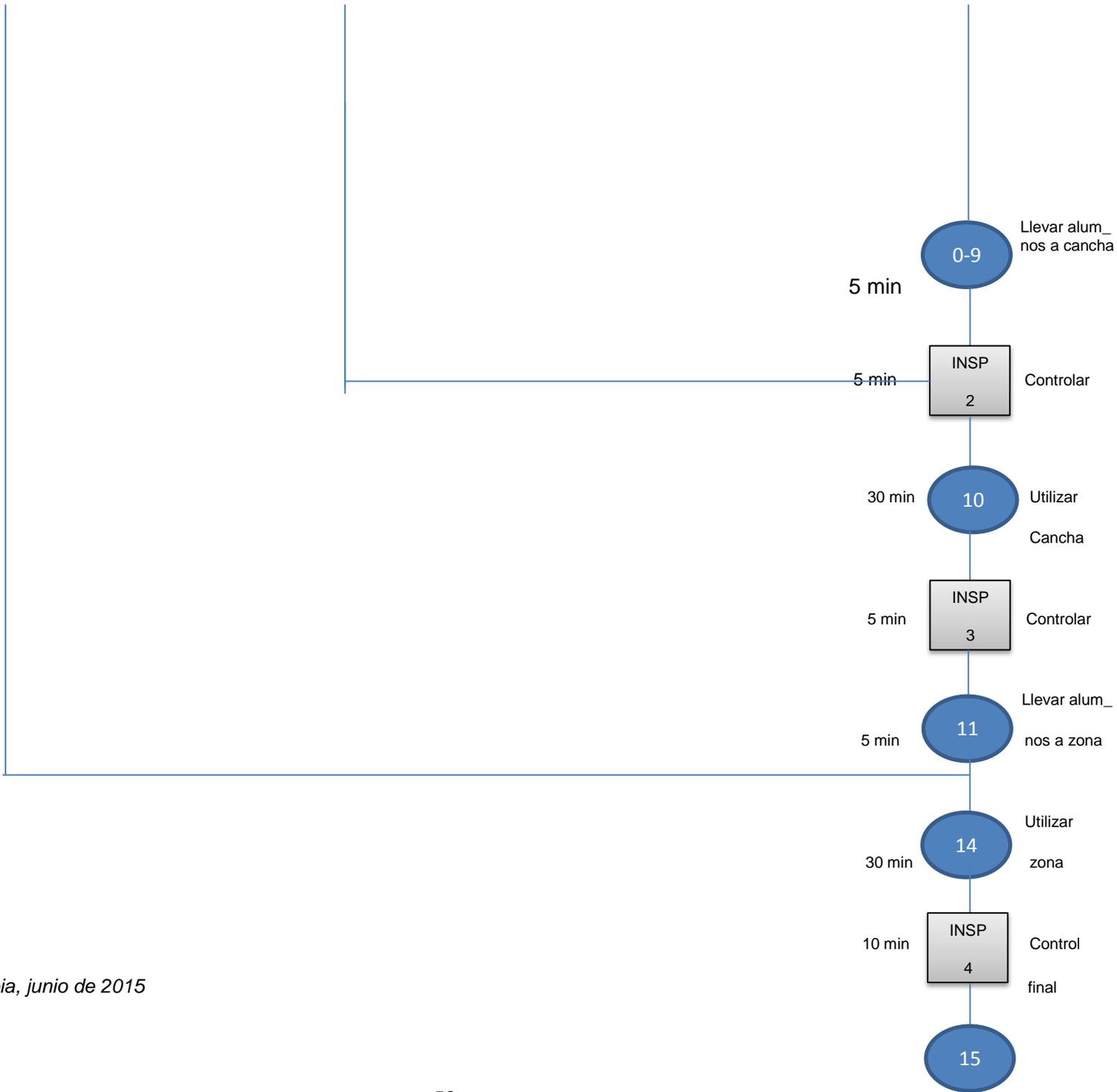
Tabla 17. Costo total de elementos básicos requeridos para el proyecto

ARTICULO	NUMERO	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
Tapete césped sintético para recubrir zonas de trabajo con medidas de fútbol 7 (mt2)	1.600 mts2	25.000/mt2	40.000.000
Tapete césped sintético para recubrir cancha de fútbol tenis	160 mts2	25.000/mt2	4.000.000
Bulto de caucho granulado	10	35.000	350.000
Malla para cancha de fútbol tenis	4	330.000	1.320.000
Juego de estacas con resorte y una bolsa transportadora (6 estacas)	4	200.000	800.000
Cinta de unión para las estacas	15	40.000	600.000
Máquina lanza balones	1	3.500.000	3.500.000
Balón golty #4	25	110.000	2.750.000
Balón golty #5	25	120.000	3.000.000
Bulto de arena para canchas de fútbol playa	40	25.000	1.000.000
Banderines para canchas de fútbol playa	12	20.000	240.000
Rastrillo para aplanar la arena	4	20.000	80.000
Pala redonda para aplanar la arena durante mantenimiento de las canchas	4	25.000	100.000
Lonas plásticas antideslizantes para enfrentamientos de freestyle	4	80.000	320.000
Colchoneta para gimnasia	30	45.000	1.350.000
TOTAL			59.410.000

Fuente: elaboración propia, junio de 2015

Ilustración 11. Diagrama de flujo del proceso





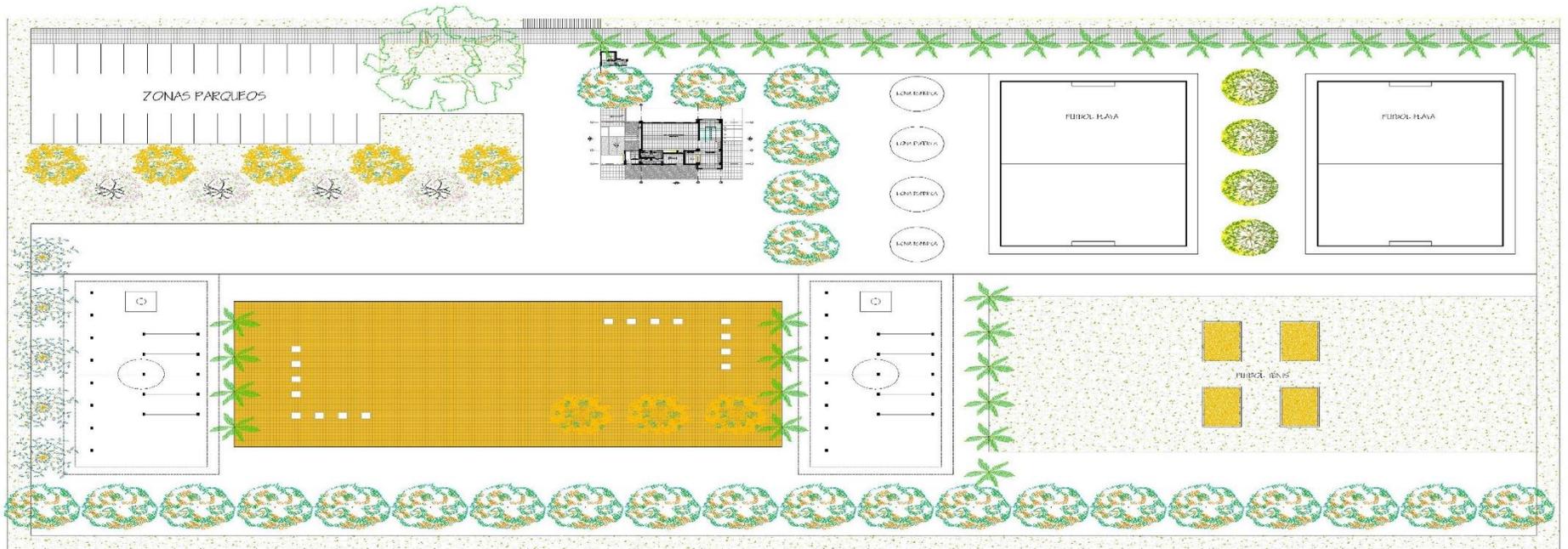
Fuente: elaboración propia, junio de 2015

Tabla 18. Costos infraestructura proyecto, incluyendo servicios y mano de obra a partir del plano

DESCRIPCION	LONGITUD EN PLANTA	ANCHO	AREA	N° de unidades	AREA TOTAL (m2)	VLR COMERCIAL/(m2)	SUBTOTAL Vir m2 construido
Canchas de Futbol 7	40	20	800	2	1600	\$ 38.000	\$ 60.800.000
Cancha de Futbol Tenis	8	5	40	4	160	\$ 38.000	\$ 6.080.000
Canchas de Futbol playa	36	27	972	2	1944	\$ 38.000	\$ 73.872.000
Zona de colchonetas de gimnasia (2 pisos)	25	15	375	1	375	\$ 140.000	\$ 52.500.000
Bodegas	9	5	45	2	90	\$ 100.000	\$ 9.000.000
Baterías sanitarias y camerinos	6	5	30	4	120	\$ 150.000	\$ 18.000.000
Espacio comunes	150	4	600	1	600	\$ 30.000	\$ 18.000.000
Oficinas y administración	15	8	120	1	120	\$ 400.000	\$ 48.000.000
Parqueadero	35	20	700	1	700	\$ 20.000	\$ 14.000.000
TOTAL AREA CONSTRUIDA LOTE					5709	VALOR APROX OBRA	\$ 300.252.000

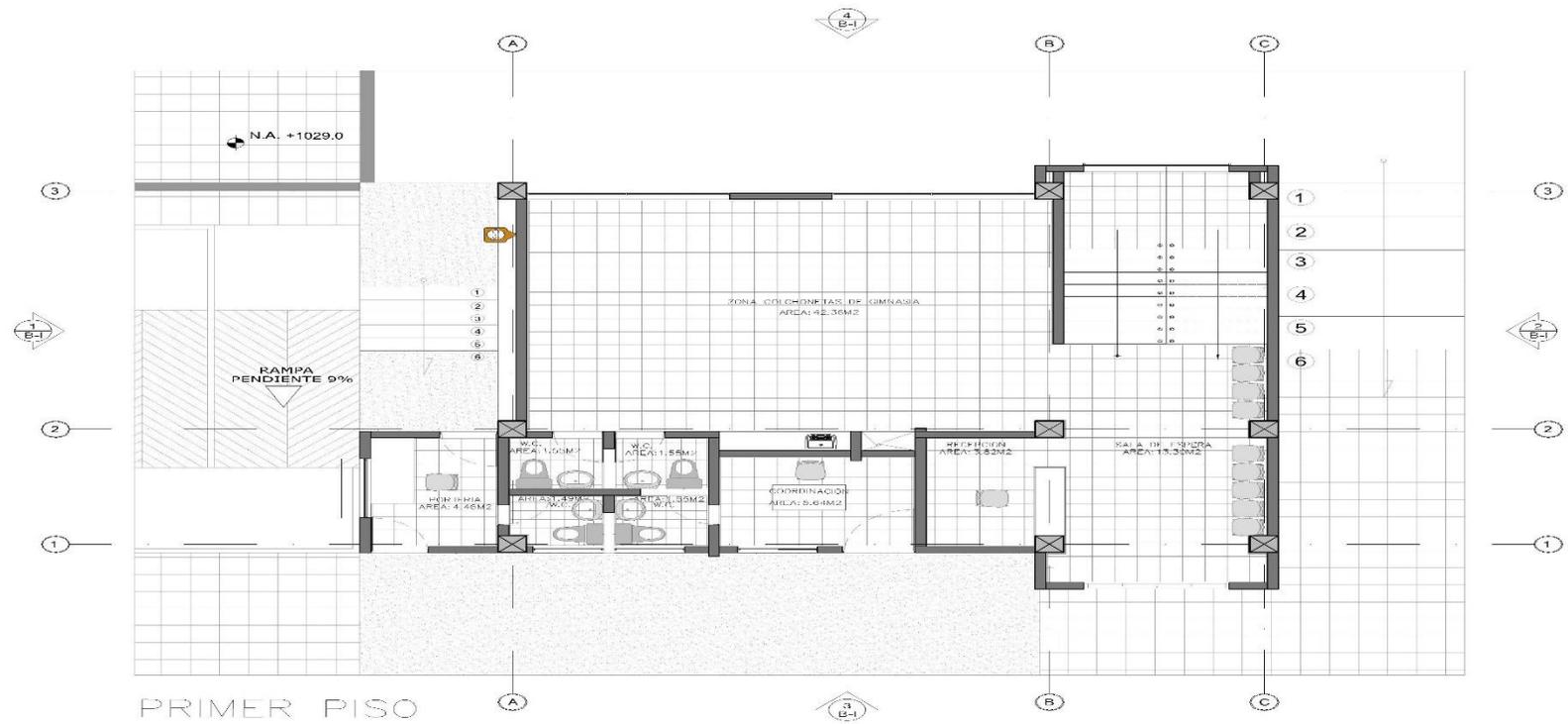
Fuente: cooperación de ingeniero civil y arquitecto, julio de 2015

Ilustración 12. Plano centro de entrenamiento



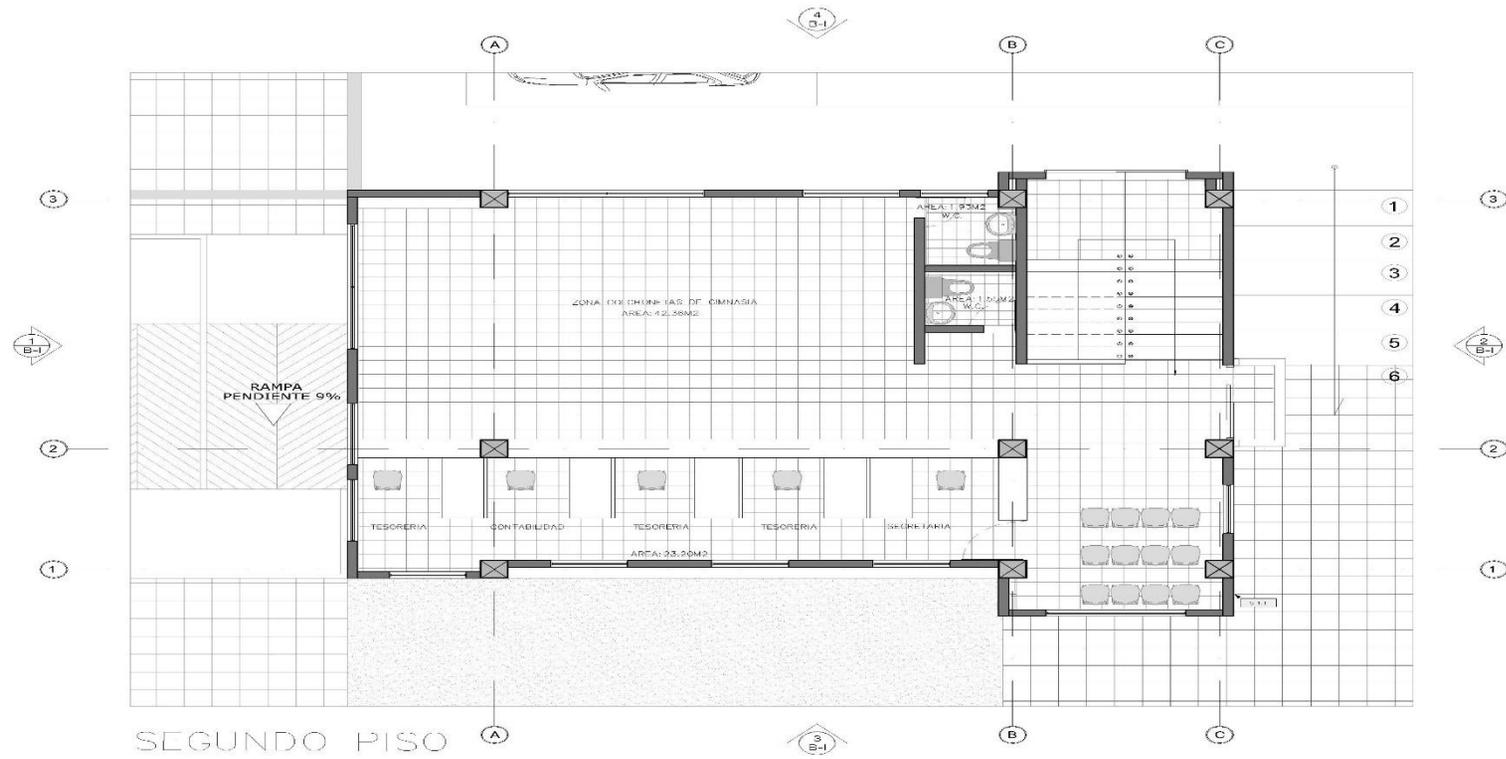
Fuente: elaboración arquitecto, julio de 2015

Ilustración 13. Primer piso edificio centro de entrenamiento



Fuente: elaboración arquitecto, julio de 2015

Ilustración 14. Segundo piso edificio centro de entrenamiento



Fuente: elaboración propia, julio de 2015

5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

5.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

5.1.1 Organización para la ejecución del proyecto

El estudio de pre-factibilidad del centro de entrenamiento es llevado a cabo por el proyectista, quien para aspectos de obras de ingeniería civil, distribución de planta y demás elementos que componen el estudio técnico; así como para aspectos del estudio de mercado, ha diseñado un equipo de cooperación para la ejecución del proyecto, con personas expertas en cada una de las áreas requeridas. El equipo que está llevando a cabo el trabajo (liderado por el proyectista), está diseñando una estructura organizacional que le permita realizar un correcto estudio.

Para la fase de ejecución se ha pensado en diseñar una organización basada en el perfil del proyecto, el componente técnico, la instalación de equipos, componente financiero, la publicidad para la venta del servicio, la distribución del servicio y los aspectos legales. A continuación se indica cómo se desarrolla cada uno de estos componentes:

- **Componente técnico:** ha sido elaborado directamente por la organización del proyecto.
- **Instalación de equipos:** dado que la mayoría de los componentes del centro de entrenamiento requieren de la instalación por parte de empresas expertas en el tema, como por ejemplo para la instalación del césped sintético, esta labor se encomienda a entidades externas con supervisión del proyectista.
- **Componente financiero:** se cuenta con el apoyo de un especialista en esta área y en temas contables que permita tener una mayor seguridad en el manejo financiero del proyecto.
- **La publicidad:** como se indicó en el estudio de mercado, esta se llevará a cabo a través de medios publicitarios como TV, radio e internet, que actúan como intermediarios de la información publicitaria ajenos a la organización del proyecto, pero con supervisión de su labor, por parte del proyectista o gerente del negocio.
- **La distribución:** el servicio utiliza básicamente las herramientas de la estrategia de publicidad para llegar al cliente, por lo que se determinó utilizar un canal de

distribución del productor hacia el consumidor a través de un solo intermediario o representante (TV, página web, prensa, radio)

- **Aspectos legales:** el centro de entrenamiento especializado de fútbol freestyle se conformará mediante sociedad mercantil con ánimo de lucro, como una S.A.S (sociedad por acciones simplificadas), ya que este tipo de sociedad contempla ventajas en su constitución y funcionamiento que benefician a la empresa, así como a sus socios. Entre ellas se pueden destacar las siguientes:
 - Brinda diferentes mecanismos que permiten repartir utilidades de manera flexible
 - Puede constituirse o funcionar con uno o varios accionistas (ya sean estas personas jurídicas o naturales)
 - Limita la responsabilidad patrimonial de los socios frente a las obligaciones de carácter laboral y Fiscal
 - Los accionistas no tienen responsabilidad solidaria (es decir más allá de sus aportes) en las deudas tributarias de la sociedad
 - Desplaza las restricciones para la realización de toda clase de negocios al tener una actividad comercial variada
 - Puede constituirse con cualquier monto de capital social y con cualquier cantidad de empleados (S.A.S, 2014)

5.1.2 Conformación de la S.AS

La S.A.S se conforma de acuerdo a los siguientes parámetros:

1. Aspectos generales

- Puede constituirse por una o varias personas.
- Puede constituirse:
 - a)** Mediante documento privado por sus signatarios (parágrafo 1 artículo 5º Ley 1258 de 2008). Las firmas de los constituyentes o sus apoderados deben ser auténticos.
 - b)** Mediante Escritura Pública. En caso de que se aporten inmuebles, es obligatoria la constitución mediante Escritura Pública

2. Control de Legalidad de las cámaras de comercio

- Las cámaras de comercio realizarán la verificación de los requisitos que exige la Ley para la constitución de la sociedad.
- Si falta alguno de estos requisitos, se abstendrán de inscribir el documento de constitución

3. Requisitos del documento de constitución

- Nombre, documento identidad y domicilio de accionistas.
- Razón social seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificada o S.A.S.

- Domicilio principal y sucursales (en caso de tenerlas).
- Término de duración. (Puede ser indefinido). En ausencia de estipulación contractual el término de duración será indefinido.

Enunciación de actividades principales. Se puede establecer que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita. Si nada se dice en los estatutos, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

- Capital autorizado, suscrito y pagado.
 - Clase, número y valor nominal de las acciones.
 - Forma y términos en que estas deben pagarse.
- Forma de administración.
- Nombre, identificación y facultades de los administradores.
 - Se debe designar, cuando menos un representante legal. Salvo en las unipersonales.

Al documento de constitución se le debe adjuntar las cartas de aceptación indicando el número de identificación de las personas designadas como representantes legales, miembros de junta directiva y revisor fiscal designados en el documento de constitución.

4. Características del Registro y certificación

- El registro es constitutivo:
 - Una vez inscrita, forma una persona distinta de los socios.
 - Mientras no se inscriba, si es pluripersonal, funciona como Sociedad de hecho y si es unipersonal, el accionista responde personalmente por las obligaciones contraídas.
- Efectuado el registro EN DEBIDA FORMA no podrá impugnarse el contrato.
- La existencia de la S.A.S. y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio.

5. Normas aplicables

En lo no previsto en la ley 1258, la sociedad por acciones simplificada se registrará por:

- Los estatutos
- Las normas de la sociedad anónima
- Las disposiciones generales de las sociedades (Código de Comercio), en cuanto no resulten contradictorias (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010)

5.1.3 Tasas impositivas legales de la S.A.S

Esta forma de organización legal se ve obligada por ley a pagar anualmente, el impuesto de renta que tiene una tarifa del 25%, y también debe pagar el impuesto de renta para la equidad (CREE), que es del 9% (MINTRABAJO , 2015), impuestos de carácter obligatorio a nivel nacional.

El negocio a nivel operativo ofrece un servicio de 2 formas; brindando la enseñanza de fútbol Freestyle a los alumnos y también alquilando por horas las diferentes zonas de juego de las instalaciones. De acuerdo a este servicio combinado, por ley, las clases de fútbol Freestyle no pagan IVA, pero el alquiler de las zonas si deben pagarlo a través del precio cobrado a los clientes. A nivel departamental y municipal, se deben pagar otros impuestos, donde su obligatoriedad depende del perfil y el objeto del negocio. El centro de entrenamiento a nivel municipal debe pagar los siguientes impuestos:

- ✓ Impuesto de industria y comercio
- ✓ Impuesto de avisos y tableros
- ✓ Impuesto predial

Para la puesta en marcha de la empresa se debe tener claro el marco legal para su constitución desde el punto de vista de las normas jurídicas establecidas a nivel nacional (ver anexo C).

5.1.4 Capital mínimo

El capital mínimo que debe aportar cada socio a partir de la presente estructura del proyecto, es de aproximadamente \$12.000.000, con el cual se invertirá en la construcción de las instalaciones del centro de entrenamiento, que implica también la compra de elementos y equipos que se requieren para la prestación del servicio

5.1.5 Número de socios

La sociedad se constituirá por seis personas que son parte de un grupo familiar. Este grupo familiar está conformado por 3 hermanos, sus 2 padres y un primo.

5.1.6 Reparto de utilidades

Al no presentar actualmente viabilidad desde el punto de vista financiero, el proyecto no conlleva al reparto de utilidades.

5.1.6.1 Estructura organizacional

No todas las organizaciones requieren la misma estructura, en el mundo de las organizaciones hay especies, al igual que las hay en el mundo biológico (Mintzberg). La

estructura organizacional se fundamenta en los 6 elementos básicos que componen una organización, como se muestra a continuación:

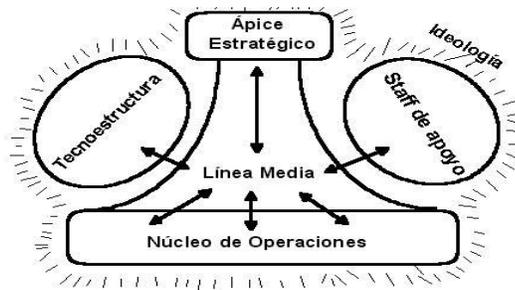
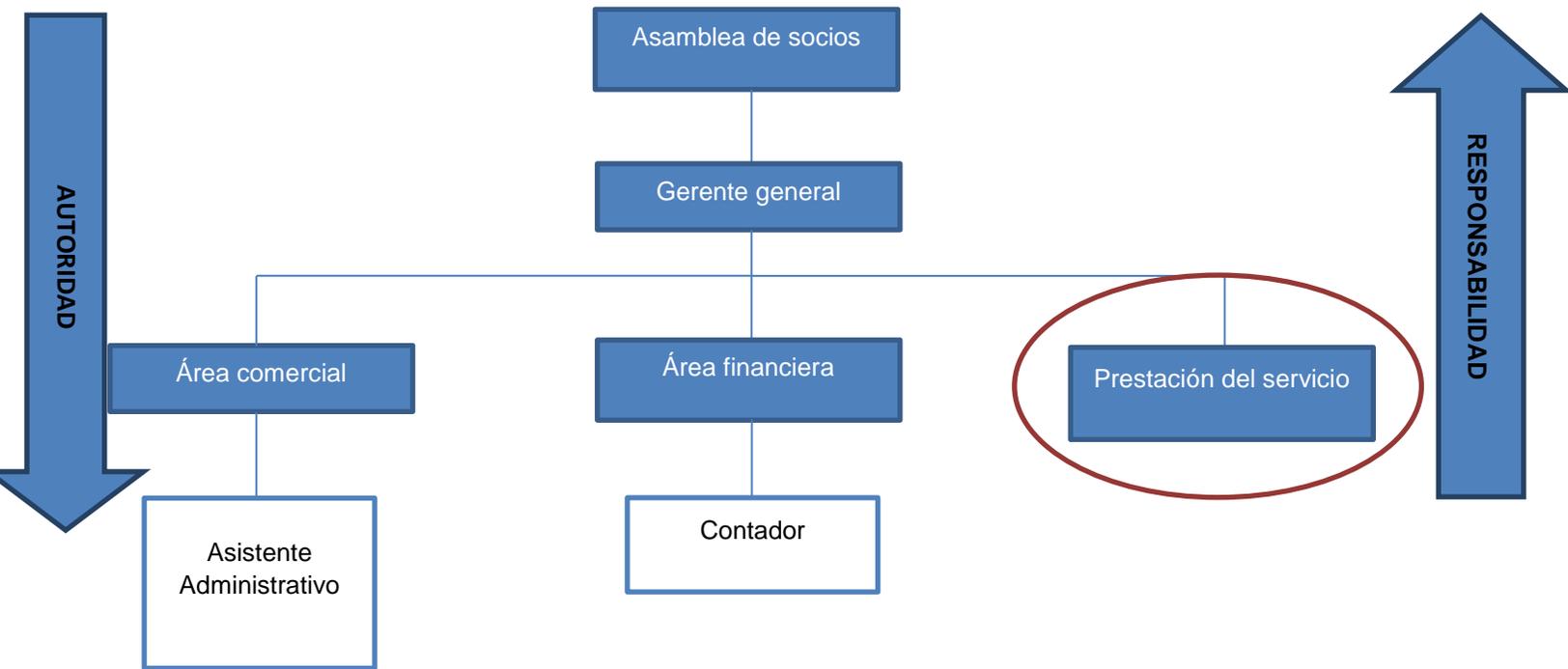


Ilustración 15. Las seis partes básicas de una organización según Mintzberg (1988)

Dado que el centro de entrenamiento para su funcionamiento no requiere un alto número de personal; y por ende, una amplia departamentalización, que se piensa llevar a cabo un sistema de organización lineal o militar. En este sistema la máxima autoridad se ubica en la parte superior (ápice estratégico) y a partir de ella se desprenden los diferentes niveles de jerarquía, hasta llegar al menor (núcleo de operaciones), ubicado en la parte inferior. La autoridad se transmite de arriba hacia abajo, mientras que la responsabilidad va de abajo hacia arriba. Con este tipo de organización, cada individuo tiene un jefe para todos los aspectos, de él recibe todas las órdenes y a él se reporta (Arboleda G. , 1998). El sistema de organización se esquematiza a continuación:

Ilustración 16. Estructura administrativa del proyecto



Fuente: elaboración propia, junio de 2015

5.1.6.2 Descripción de cargos parte administrativa

Tabla 19. Descripción de cargos administrativos

Nombre del cargo	Funciones	Herramientas	Requisitos	Horas diarias de trabajo
Gerente general	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir, controlar y supervisar el correcto funcionamiento del centro de entrenamiento 2. Seleccionar correctamente el personal que se requiere 3. Elaborar estrategias de mejoramiento 4. Aprobar presupuestos 5. Revisar y analizar estadísticas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Computador 2. Escritorio 3. Mesa para reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título universitario en Administración de Empresas 2. Dos años de experiencia en cargos similares 	8
Asistente Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar al gerente en la función de dirigir, controlar y supervisar el correcto funcionamiento del negocio 2. Elaborar estrategias de publicidad 3. Supervisar las estrategias de publicidad con organizaciones externas 4. Estudiar situación del mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Teléfono 3. Telefax 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título universitario en Administración de Empresas 2. Conocedor del área de mercadeo 3. Persona con excelentes relaciones interpersonales 4. Cinco años de experiencia en cargos similares 	8
Contador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiar costos e interpretar estados financieros 2. Buscar alianzas para créditos con entidades bancarias 4. Ordenar y autorizar pago de nóminas 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Archivador 3. AZ para documentos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título de Contador Público 2. Tres años de experiencia en cargos similares 	2

Fuente: elaboración propia, junio de 2015

5.1.6.3 Manual de funciones

GERENCIA GENERAL

CARGO	Gerente general
AREA	Gerencia general
JEFE INMEDIATO	Asamblea de socios

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Título de formación universitaria en Administración de empresas. Cursos o seminarios en finanzas, talento humano y contabilidad. Conocedor del campo deportivo, más específicamente del fútbol.
FORMACIÓN	Conocimientos en formulación y evaluación de proyectos, conocimientos financieros, fundamentación en planificación de proyectos deportivos. Demostrar dominio del idioma inglés.
HABILIDADES	Calidad del trabajo, trabajo en equipo, creatividad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso institucional, cumplimiento de normas, toma de decisiones, liderazgo, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo, gusto hacia el deporte.
EXPERIENCIA	2 años de experiencia relacionada con la gerencia

FUNCIONES DEL CARGO

- Dirigir, controlar y supervisar el correcto funcionamiento del centro de entrenamiento
- Ejercer la representación legal del centro de entrenamiento y dirigir sus actividades de acuerdo con las orientaciones de la Asamblea de socios.
- Presentar a la Asamblea de Socios para su estudio y aprobación, los planes, programas y proyectos que se requieran para el cumplimiento del objetivo del centro de entrenamiento.

- Convocar a la Asamblea de Socios a las reuniones ordinarias o extraordinarias, cuando haya lugar.
- Seleccionar correctamente el personal, asignar los salarios y celebrar los correspondientes contratos, vigilar su desempeño, rescindir o terminar los contratos cuando sea necesario y, en general, decidir sobre las cuestiones relacionadas con el personal.
- Revisar y analizar los índices generales del negocio para tomar las decisiones que correspondan según sea el caso, tanto si los índices son positivos así como si son negativos
- Elaborar estrategias de mejoramiento a nivel general, que implica lograr un balance entre todas las áreas que componen el proyecto a fin de tener un óptimo funcionamiento.
- Ordenar los gastos, dictar los actos, realizar las operaciones y celebrar los contratos y convenios necesarios para el normal funcionamiento del negocio; (como el contrato de outsourcing con una empresa tecnológica de vigilancia privada).

ÁREA ADMINISTRATIVA

CARGO	Asistente Administrativo
AREA	Administrativa y comercial
JEFE INMEDIATO	Gerente general

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Título de formación técnica en Administración de empresas o administración financiera, preferiblemente con altos conocimientos en mercadeo
FORMACIÓN	Conocimientos en la ejecución y control de planes comerciales, seminarios de mercadeo, seminarios sobre finanzas y seminarios en publicidad
HABILIDADES	Calidad del trabajo, trabajo en equipo, alta creatividad, iniciativa, comunicación laboral, compromiso institucional, cumplimiento de normas, toma de decisiones, liderazgo, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo, gusto hacia el deporte.
EXPERIENCIA	1 año de experiencia específica en el campo deportivo o 2 años de experiencia relacionada

FUNCIONES DEL CARGO

- Apoyar directamente al gerente en la función de dirigir, controlar y supervisar el correcto funcionamiento del centro de entrenamiento
- Ayudar al gerente en la elaboración de estrategias de mejoramiento a nivel general.
- Supervisar las operaciones, los contratos y convenios necesarios para el normal funcionamiento del negocio
- Brindar información financiera que requiera el contador a partir de la operación del negocio y del personal encargado directamente de la prestación del servicio
- Programar planes de ventas que incluyan principalmente la elaboración de estrategias publicitarias en coordinación con las empresas contratadas para llevar a cabo la publicidad del negocio.
- Supervisar que las empresas que llevan a cabo la publicidad en el respectivo medio, lo hagan según lo estipulado en el contrato, cumpliendo con los horarios, número de veces al día, número de menciones estipuladas y demás.
- Posicionar la marca del negocio con la ejecución oportuna y correcta de estrategias de mercadeo que conlleven a la máxima eficiencia en cuanto al uso del dinero destinado para este fin
- Rendir informes periódicos al gerente general de la efectividad que están teniendo las estrategias implementadas, lo que implica evaluar si se están cumpliendo los objetivos definidos y si el valor costo- beneficio vale la pena, llevando con ello, a un correcto control del trabajo desempeñado por el área
- Estudiar continuamente la situación del mercado, que incluye analizar el comportamiento de los clientes, su nivel de satisfacción y el comportamiento de la competencia, a fin de planear y ejecutar las estrategias que se requieran según sea el caso.

ÁREA FINANCIERA

CARGO	Contador
AREA	Financiera
JEFE INMEDIATO	Gerente general

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Título de formación universitaria en Contaduría pública
FORMACIÓN	Altos conocimientos en contaduría,

	conocimientos en la ejecución y control de proyectos, con capacitaciones o seminarios en el área financiera y en el manejo de cuentas y balances del sector privado
HABILIDADES	Calidad del trabajo, alta destreza matemática, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación laboral, compromiso institucional, cumplimiento de normas, toma de decisiones, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo.
EXPERIENCIA	2 año de experiencia específica en el campo o 3 años de experiencia relacionada

FUNCIONES DEL CARGO

- Estudiar periódicamente el estado financiero de la empresa a nivel general, partiendo del estudio de costos y de la interpretación de los estados financieros
- Rendir informes periódicos según como se haya estipulado por parte de la Asamblea de Socios, de los balances generales que arroja el comportamiento de la empresa, con una previa revisión del gerente general, para su posterior análisis detallado en la Asamblea.
- Llevar un manejo adecuado de las relaciones financieras con entidades que puedan llegar a proveer ayuda a través de préstamos o créditos que ayuden a la estabilidad financiera del negocio.
- Mantener un control mes a mes del pago de nómina, asegurándose de realizar los pagos según corresponda al tipo de vínculo que tiene con la empresa, cada trabajador
- Ordenar y autorizar mediante firma, previamente al consentimiento definitivo por parte del gerente general, del pago de nómina cada mes a los empleados.
- Ayudar desde el análisis del estado financiero actual que presente la empresa, a la toma de decisiones correcta del gerente, para mantener un sano y adecuado funcionamiento de la misma.

5.1.6.4 Equipos requeridos para el área administrativa

Tabla 20. Equipos administrativos

Tipo de equipo	Cantidad	Descripción material
Equipo de oficina	1	Computador de escritorio de 19.5" marca hp
	1	Impresora hp multifuncional con wifi
	3	Escritorios con cajón
	3	Archivadores marca Moduart
	1	Mesa de reuniones para 6 personas hecha en

		madera
	6	Sillas de escritorio con apoya cabeza reclinable, sistema de ruedas giratorias de nylon con asiento de espuma
	1	Teléfono inalámbrico Alcatel
	20	Mesas plásticas rimax para los acompañantes de los alumnos
	40	Sillas plásticas de descanso en conjunto con las mesas, para los acompañantes de los alumnos
	3	Extintores multipropósito Araní 10 libras ABC
Equipo de primeros auxilios	1	Botiquín con todos los elementos y drogas para primeros auxilios
Equipo de limpieza	8	Canecas de basura
	4	Escobas
	4	Recogedores
	2	Trapeadores
	4	Baldes

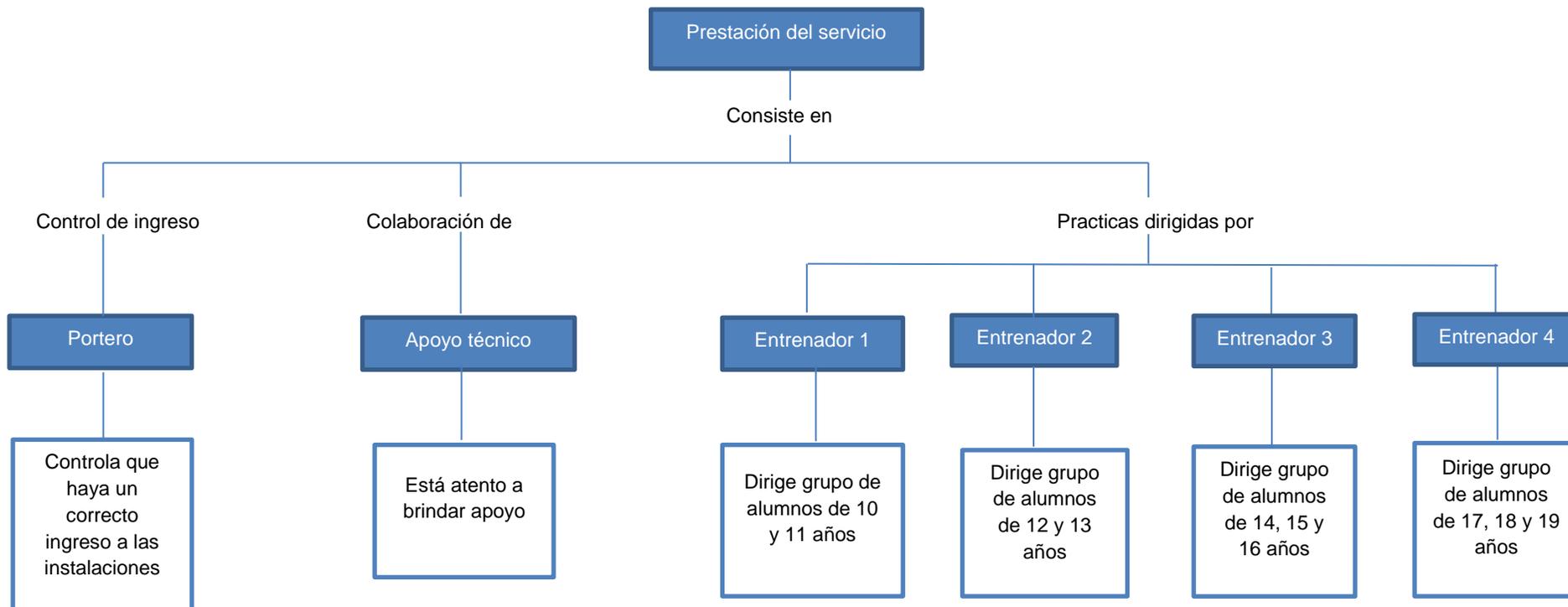
5.1.7 Organización para la operación del proyecto

La fase de operación implica conocer claramente la forma en que se prestará el servicio a partir del tamaño del proyecto ya obtenido, por lo que se debe tener definida la cantidad de personal, la infraestructura y los equipos; principalmente, para poder satisfacer la demanda.

El proceso operativo del proyecto es básico aunque a nivel de infraestructura tenga un tamaño considerable. La prestación del servicio consiste en atender la llegada del cliente al centro de entrenamiento, quien ingresará pero tendrá derecho a entrenarse si ha realizado el trámite de pago de matrícula mensual, el cual es supervisado por el encargado de apoyo técnico; posteriormente se reunirá con su grupo de entrenamiento de acuerdo a su categoría y al horario escogido, (grupo liderado por el respectivo instructor), y luego bajo las órdenes de él, se desplazará por los diferentes espacios pensados para llevar a cabo un adecuado entrenamiento.

Enmarcado dentro del sistema de organización lineal o militar (estructura), que es el que se piensa, es el mejor para el proyecto; se esquematiza a continuación la prestación del servicio para el centro de entrenamiento:

Ilustración 17. Estructura organizacional para operación



Fuente: elaboración propia, junio de 2015

5.1.7.1 Descripción de cargos

Tabla 21. Descripción de cargos operativos

Nombre del cargo	Funciones	Herramientas	Requisitos	Horas diarias de trabajo
Entrenador 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar principalmente los fundamentos técnicos 2. Supervisar la correcta ejecución de los ejercicios por parte de los alumnos 3. Velar por el bienestar de los alumnos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juego de estacas 2. Cintas para unir las estacas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título Universitario en Educación física 2. Un año de experiencia como profesor 	4
Entrenador 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar trabajando la fundamentación técnica 2. Supervisar la correcta ejecución de los ejercicios por parte de los alumnos 3. Velar por el bienestar de los alumnos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juego de estacas 2. Cancha de fútbol tenis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título Universitario en Educación física 2. Un año de experiencia como profesor 	4
Entrenador 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar elementos técnicos de dominio más avanzados 2. Incluir con estricta supervisión la ejecución de acrobacias 3. Velar por el bienestar de los alumnos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juego de estacas 2. Cancha de fútbol tenis 3. Cancha de fútbol playa 4. Máquina lanza balones 5. Colchonetas de gimnasia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Practicante de fútbol freestyle 2. Título Universitario o estudio técnico en Educación física 3. Tres años como mínimo de experiencia en la práctica de fútbol freestyle 4. Un año como mínimo de instructor de freestyle 	4
Entrenador 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar elementos técnicos de dominio más avanzados 2. Incluir con estricta supervisión la ejecución de acrobacias 3. Velar por el bienestar de los 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juego de estacas 2. Cancha de fútbol tenis 3. Cancha de fútbol playa 4. Máquina lanza balones 5. Colchonetas de gimnasia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Practicante de fútbol freestyle 2. Título Universitario o estudio técnico en Educación física 3. Tres años como mínimo de experiencia en la práctica de fútbol 	4

	alumnos		freestyle 4. Un año como mínimo de instructor de freestyle	
Apoyo técnico	<ol style="list-style-type: none"> Supervisar que las instalaciones del centro de entrenamiento estén en buen estado Realizar periódicamente mantenimiento a las instalaciones Colaborar a los entrenadores ante cualquier eventualidad 	<ol style="list-style-type: none"> Escritorio Llaves de bodega 	<ol style="list-style-type: none"> Bachiller con gusto hacia el deporte No necesita experiencia 	8
Portero	<ol style="list-style-type: none"> Supervisar el correcto ingreso a las instalaciones por parte de los clientes Cuidar los carros que ingresen y se estacionen en el parqueadero Evitar que se causen robos en el negocio 	<ol style="list-style-type: none"> Portería Silla Ilaves del negocio Arma de defensa 	<ol style="list-style-type: none"> Persona confiable y honrada Un año mínimo de experiencia 	8

Fuente: elaboración propia, junio de 2015

5.1.7.2 Manual de funciones para operación

ENTRENAMIENTO

CARGO	Entrenador grupo de 10 y 11 años
AREA	Deportiva de prestación del servicio
JEFE INMEDIATO	Gerente general

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Título de formación universitaria en Educación física
FORMACIÓN	Conocimientos en metodología para entrenamientos de fútbol, seminarios en entrenamientos de fútbol y con conocimientos

HABILIDADES	del fútbol freestyle Calidad del trabajo, buena pedagogía, trabajo en equipo, alta creatividad, liderazgo, motivación, comunicación laboral, compromiso institucional, cumplimiento de normas, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo
EXPERIENCIA	Un año de experiencia como profesor de educación física

FUNCIONES DEL CARGO

- Elaborar entrenamientos especializados que apunten a trabajar principalmente los fundamentos técnicos de dominio en los alumnos de 10 y 11 años
- Supervisar la correcta ejecución de los ejercicios por parte de los alumnos
- Hacer un uso correcto de los implementos disponibles para la buena formación del cliente, utilizándolos de acuerdo al plan de entrenamiento pensado
- Incluir en el plan de entrenamiento el uso estratégico dentro de las 2 horas destinadas para la práctica, de las diferentes zonas acondicionadas en el centro para proveer una buena experiencia de aprendizaje de fútbol freestyle
- Velar durante el entrenamiento por el bienestar de los alumnos y motivarlos a mejorar día a día

ENTRENAMIENTO

CARGO	Entrenador grupo de 12 y 13 años
AREA	Deportiva de prestación del servicio
JEFE INMEDIATO	Gerente general

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Título de formación universitaria en Educación física
FORMACIÓN	Conocimientos en metodología para entrenamientos de fútbol, seminarios en entrenamientos de fútbol y con conocimientos del fútbol freestyle
HABILIDADES	Calidad del trabajo, buena pedagogía, trabajo en equipo, alta creatividad, liderazgo, motivación, comunicación laboral, compromiso institucional, cumplimiento de normas, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo

EXPERIENCIA

Un año de experiencia como profesor de educación física

FUNCIONES DEL CARGO

- Elaborar entrenamientos especializados que apunten a trabajar principalmente los fundamentos técnicos de dominio en los alumnos de 12 y 13 años
- Desarrollar entrenamientos de dominio técnico con un nivel de complejidad más alto, que permita explotar el potencial de los alumnos
- Supervisar la correcta ejecución de los ejercicios por parte de los alumnos
- Hacer un uso correcto de los implementos disponibles para la buena formación del cliente, utilizándolos de acuerdo al plan de entrenamiento pensado
- Incluir en el plan de entrenamiento el uso estratégico dentro de las 2 horas destinadas para la práctica, de las diferentes zonas acondicionadas en el centro para proveer una buena experiencia de aprendizaje de fútbol freestyle
- Velar durante el entrenamiento por el bienestar de los alumnos y motivarlos a mejorar día a día

ENTRENAMIENTO**CARGO**

Entrenador grupo de 14, 15 y 16 años

AREA

Deportiva de prestación del servicio

JEFE INMEDIATO

Gerente general

PERFIL DEL CARGO**EDUCACIÓN**

Título de formación universitaria o estudio técnico en Educación física

FORMACIÓN

Conocimientos en metodología para entrenamientos de fútbol, seminarios en entrenamientos de fútbol y conocimientos del fútbol freestyle

HABILIDADES

Practicante de fútbol freestyle, calidad del trabajo, buena pedagogía, trabajo en equipo, alta creatividad, liderazgo, motivación, comunicación laboral, compromiso institucional, cumplimiento de normas, relaciones

EXPERIENCIA	interpersonales, aprendizaje continuo Tres años como mínimo de práctica de fútbol freestyle y mínimo un año como profe de Educación física
-------------	---

FUNCIONES DEL CARGO

- Elaborar entrenamientos especializados que apunten a trabajar elementos técnicos avanzados de dominio en los alumnos de 14, 15 y 16 años
- Incluir un plan de entrenamiento especializado de acrobacias que vaya acorde a la edad de los alumnos y en sincronía siempre con el uso del balón
- Supervisar la correcta ejecución de los ejercicios por parte de los alumnos
- Hacer un uso correcto de los implementos disponibles para la buena formación del cliente, utilizándolos de acuerdo al plan de entrenamiento pensado
- Incluir en el plan de entrenamiento el uso estratégico dentro de las 2 horas destinadas para la práctica, de las diferentes zonas acondicionadas en el centro para proveer una buena experiencia de aprendizaje de fútbol freestyle
- Velar durante el entrenamiento por el bienestar de los alumnos y motivarlos a mejorar día a día

ENTRENAMIENTO

CARGO	Entrenador grupo de 17, 18 y 19 años
AREA	Deportiva de prestación del servicio
JEFE INMEDIATO	Gerente general

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Título de formación universitaria o estudio técnico en Educación física
FORMACIÓN	Conocimientos en metodología para entrenamientos de fútbol, seminarios en entrenamientos de fútbol y conocimientos del fútbol freestyle
HABILIDADES	Practicante de fútbol freestyle, calidad del trabajo, buena pedagogía, trabajo en equipo, alta creatividad, liderazgo, motivación, comunicación laboral, compromiso institucional, cumplimiento de normas, relaciones interpersonales, aprendizaje continuo

EXPERIENCIA

Tres años como mínimo de práctica de fútbol freestyle y mínimo un año como profe de Educación física

FUNCIONES DEL CARGO

- Elaborar entrenamientos especializados que apunten a trabajar elementos técnicos avanzados de dominio en los alumnos de 17, 18 y 19 años
- Incluir un plan de entrenamiento especializado de acrobacias que vaya acorde a la edad de los alumnos y en sincronía siempre con el uso del balón
- Supervisar la correcta ejecución de los ejercicios por parte de los alumnos
- Hacer un uso correcto de los implementos disponibles para la buena formación del cliente, utilizándolos de acuerdo al plan de entrenamiento pensado
- Incluir en el plan de entrenamiento el uso estratégico dentro de las 2 horas destinadas para la práctica, de las diferentes zonas acondicionadas en el centro para proveer una buena experiencia de aprendizaje de fútbol freestyle
- Velar durante el entrenamiento por el bienestar de los alumnos y motivarlos a mejorar día a día

LOGÍSTICA Y APOYO

CARGO	Apoyo técnico
AREA	Técnica
JEFE INMEDIATO	Gerente general

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Título de bachiller
FORMACIÓN	Estudios de educación media
HABILIDADES	Amabilidad, buena educación, compromiso institucional, obediente, pro- activo, dinámico, cumplimiento de normas, relaciones interpersonales, gusto hacia el deporte
EXPERIENCIA	No se requiere experiencia

FUNCIONES DEL CARGO

- Supervisar todos los días antes del inicio de la jornada, que cada una de las zonas que componen las instalaciones del centro de entrenamiento estén en buen estado, y también durante el momento de su utilización dando rondas periódicas por el lugar
- Realizar periódicamente mantenimiento a las instalaciones según se haya estipulado por parte de la Asamblea de Socios, y también según el operario lo considere oportuno, a fin de mantener las instalaciones en óptimas condiciones
- Realizar un inventario diario de bodega que implica llevar el control de los elementos que componen la prestación del servicio en sus diferentes zonas, para posteriormente rendirle un informe semanal al gerente general
- Llevar a cabo la inscripción de las matrículas mensuales de los alumnos y también realizar el control sobre el pago oportuno cada mes para poder tener derecho a recibir el entrenamiento
- Llevar el control del alquiler de las distintas zonas del centro, lo cual implica apuntar la hora de inicio de utilización, cobrar la tarifa correspondiente, estar atento a cualquier solicitud de ayuda por parte de los clientes y ordenar la salida de los mismos una vez se haya terminado el tiempo de alquiler pactado (ya sea una, dos o tres horas)
- Estar atento a la solicitud de colaboración requerida por toda persona que ingrese al centro, y también por parte de los instructores durante el entrenamiento, ya sea para ayudar a acomodar correctamente algunos elementos de enseñanza o cualquier otro tipo de eventualidad
- Brindar de manera amable información correcta y oportuna a los clientes y a toda clase de persona que visite el negocio

VIGILANCIA

CARGO	Portero
AREA	Vigilancia
JEFE INMEDIATO	Gerente general

PERFIL DEL CARGO

EDUCACIÓN	Título de bachiller
FORMACIÓN	Estudios de educación media o básica

HABILIDADES	Amabilidad, cumplimiento interpersonal, compromiso de normas, institucional, relaciones
EXPERIENCIA	Seis meses mínimo de experiencia

FUNCIONES DEL CARGO

- Supervisar el correcto ingreso a las instalaciones por parte de los clientes
- Atender de la mejor manera algún tipo de duda o inquietud por parte de los clientes siempre y cuando se tenga certeza de la información que se solicita
- Cuidar los carros que ingresen y se estacionen en el parqueadero, llevando un control de placas, así como de hora de ingreso y hora de salida
- Evitar que se causen hurtos en el centro de entrenamiento durante su operación

5.1.8 Herramientas para la prestación del servicio

Tabla 22. Costo del equipo para servicios

ELEMENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
Computador de escritorio	1	1.200.000	1.200.000
Impresora multifuncional	1	255.000	255.000
Escritorio de oficina	3	200.000	600.000
Archivador	3	280.000	840.000
Mesa de reuniones para 6 personas	1	1.000.000	1.000.000
Silla de escritorio	6	210.000	1.260.000
Teléfono inalámbrico	1	60.000	60.000
Silla plástica	40	20.000	800.000
Mesa plástica	20	50.000	1.000.000
Extintor multipropósito	3	40.000	120.000
Botiquín de primeros	1	60.000	60.000

auxilios			
Caneca de basura	8	25.000	200.000
Escoba	4	4.000	16.000
Recogedor	4	3.500	14.000
Trapeador	2	4.500	9.000
Balde	4	4.500	18.000
TOTAL			7.452.000

Fuente: elaboración propia, junio de 2015

5.1.9 Forma de pago a los trabajadores y costos por nómina

El centro de entrenamiento requiere de 9 empleados para poder funcionar óptimamente; tanto en su parte administrativa, así como en su parte operacional. Dado que las tareas de los empleados están determinadas de acuerdo a sus competencias según su función dentro del negocio, todos serán contratados de la misma forma para llevar a cabo su labor. Se contratará a partir de contrato laboral o contrato de trabajo.

5.1.9.1 Contrato de trabajo

- a) La actividad personal del trabajador, es decir realizada por el mismo.
- b) La continuada subordinación del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo (horario) o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato.
- c) Un salario como retribución del servicio (Institucional, 2015)

Los costos salariales que se determinan a continuación manejan precios constantes del año 1, entendiendo que el tiempo mínimo de duración del proyecto es de 5 años. Este manejo de precios se hace para efectos del estudio financiero. (Los entrenadores 3 y 4 ganan \$100.000 más porque el nivel de complejidad de sus entrenamientos es más alto (incluyen acrobacias), por lo tanto se requiere de un conocimiento y manejo de la labor, más amplios.

Tabla 23. Costos salarios empleados por contrato laboral

Cargo	Salario básico	Auxilio de transporte	Total devengado	Cesantías	Intereses sobre cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Aportes parafiscales	Pensión	Salud	Riesgos profesionales	Total nómina mensual	Total nómina anual
Factores				8.33%	1.0%	8.33%	4.17%	9%	12%	8.5%	1%		
Gerente general	1.800.000	-	1.800.000	149.940	1.499	149.940	75.060	162.000	216.000	153.000	18.000	3.650.879	43.810.546
Asistente administrativo	800.000	74.000	874.000	72.804	728	72.804	33.360	72.000	96.000	68.000	8.000	1.721.393	20.656.715
Apoyo técnico	750.000	74.000	824.000	68.639	687	68.639	31.275	67.500	90.000	63.750	7.500	1.619.979	19.439.755
Portero	650.000	74.000	724.000	60.309	603	60.309	27.105	58.500	78.000	55.250	6.500	1.417.153	17.005.836
Contador	700.000	74.000	774.000	64.474	645	64.474	29.190	63.000	84.000	59.500	7.000	1.518.566	18.222.795
Entrenadores 1 y 2	950.000	148.000	1.098.000	91.463	914	91.463	39.615	85.500	114.000	80.750	9.500	2.124.412	25.492.954
Entrenadores 3 y 4	1.000.000	148.000	1.148.000	95.628	956	95.628	41.700	90.000	120.000	85.000	10.000	2.225.826	26.709.914

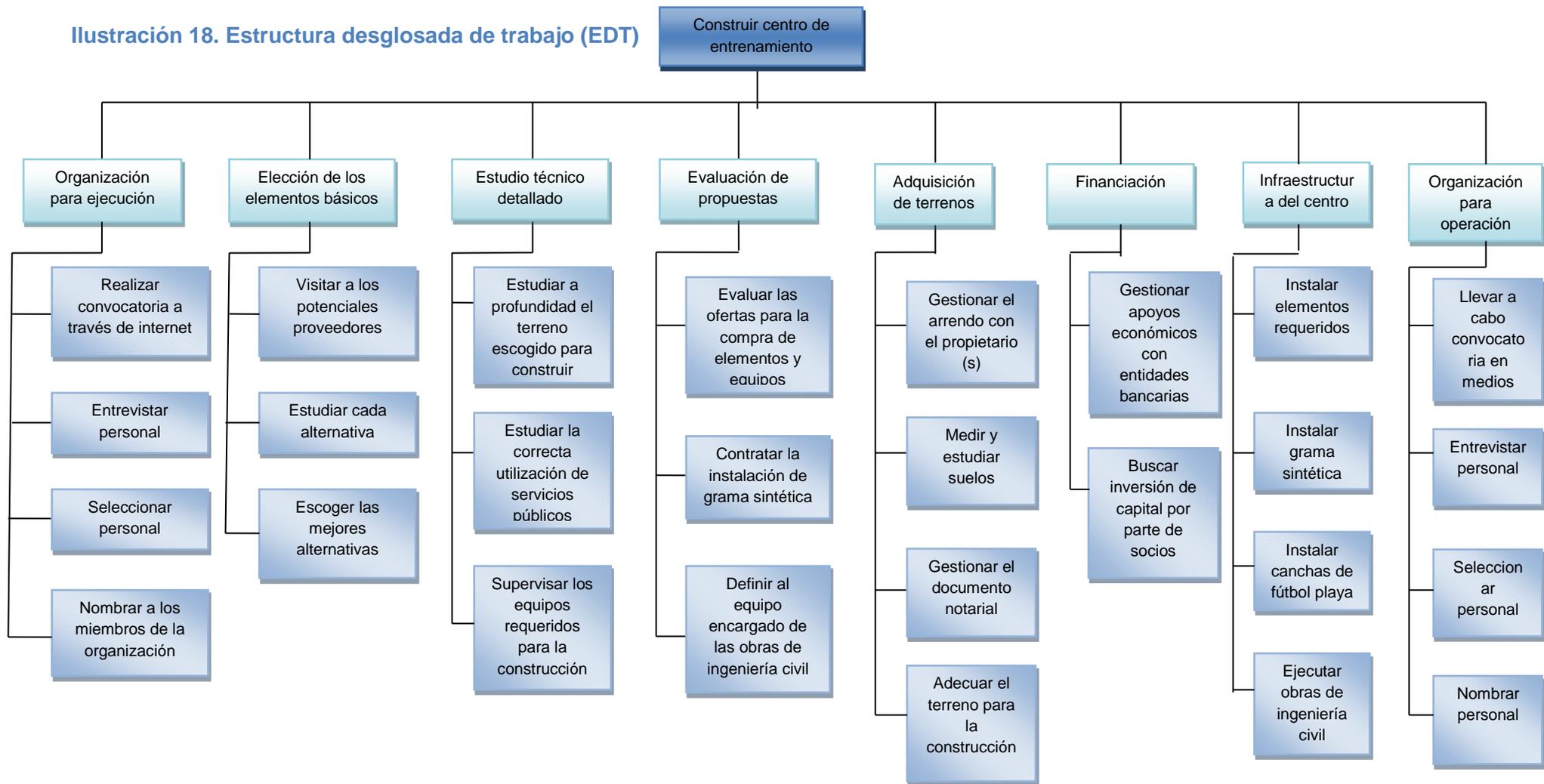
Fuente: *elaboración propia, julio de 2015*

5.2 PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

5.2.1 Estructura desglosada de trabajo (EDT)

Crear la EDT (Estructura Desglosada de Trabajo) o WBS (Work Breakdown Structure) es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir (PMI. Project Management Institute, 2008)

Ilustración 18. Estructura desglosada de trabajo (EDT)



Fuente: elaboración propia, julio de 2015

5.2.2 Lista de actividades

La lista de actividades son las acciones específicas que se han identificado en la EDT para llevarse a cabo y poder elaborar así los entregables del proyecto. A continuación se indicará el listado organizado de las actividades:

1. Establecimiento de la organización encargada de la ejecución del proyecto

1.1 Realizar convocatoria a través de internet

1.2 Entrevistar personal

1.3 Seleccionar personal

1.4 Nombrar a los miembros de la organización

2. Elección de los elementos básicos

2.1 Visitar a los potenciales proveedores

2.2 Estudiar cada alternativa

2.3 Escoger las mejores alternativas

3. Estudios técnicos detallados

3.1 Estudiar a profundidad el terreno escogido para construir

3.2 Estudiar la correcta utilización de servicios públicos

3.3 Supervisar los equipos requeridos para la construcción

4. Evaluación de propuestas

4.1 Evaluar las ofertas para la compra de equipos y elementos básicos

4.2 Contratar la instalación de grama sintética

4.3 Definir al equipo encargado de las obras de ingeniería civil

5. Adquisición de terrenos

5.1 Gestionar el arrendo con el propietario del terreno

5.2 Medir y estudiar suelos

5.3 Gestionar el documento notarial

6. Financiación del proyecto

6.1 Buscar inversión de capital por parte de socios

6.2 Gestionar apoyos económicos con entidades bancarias

7. Infraestructura del centro

7.1 Instalar elementos requeridos

7.2 Instalar grama sintética

7.3 Instalar canchas de fútbol playa

7.4 Ejecutar obras de ingeniería civil

8. Organización para operación

8.1 Llevar a cabo convocatoria en medios

8.2 Entrevistar personal

8.3 Seleccionar personal

8.4 Nombrar a los miembros de la organización

5.2.2.1 Duración de las actividades

Tabla 24. Tiempo estimado duración de actividades

Actividad	Duración (semanas)
Establecimiento de la organización encargada de la ejecución del proyecto A	A
Convocatoria de empleos a través de internet	1
Entrevista y selección de personal	1
Nombramiento de los miembros de la organización	1
Elección de los elementos básicos	B
Visita a los potenciales proveedores para ver la calidad de los elementos	1
Estudiar cada alternativa según la calidad y cotización	2
Tomar la decisión final	1

Estudios técnicos detallados	C
Estudiar a profundidad el terreno escogido para construir	3
Estudiar la correcta utilización de servicios públicos	3
Supervisar los equipos requeridos para la construcción	2
Evaluación de propuestas	D
Evaluar la oferta para la compra de elementos y equipos básicos	1
Contratar la instalación de grama sintética	0.5
Definir el equipo encargado de las obras de ingeniería civil	1
Adquisición de terrenos	E
Gestionar el arrendo con los propietarios del terreno	1
Medir y estudiar suelos	2
Gestionar el documento notarial	1
Financiación	F
Buscar inversión de capital por parte de socios	2
Gestionar apoyos económicos por parte de entidades bancarias	2
Infraestructura	G
Instalar grama sintética	1
Instalar canchas de fútbol playa	2
Ejecutar obras de ingeniería civil	4
Organización para operación	H
Llevar a cabo convocatoria en medios	0.5
Entrevistar personal	2
Seleccionar personal	1
Nombrar a los miembros de la organización	0.5

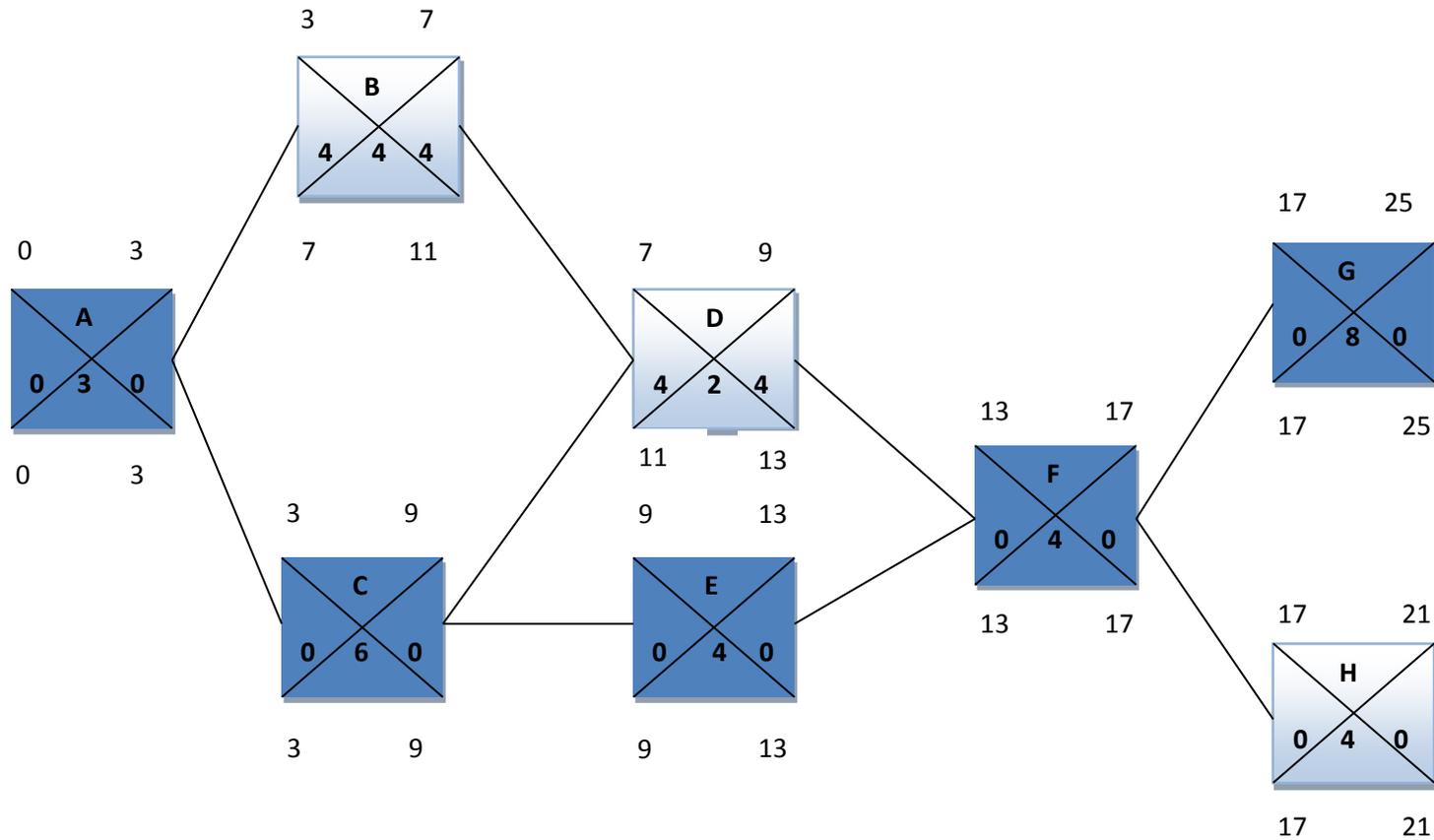
Fuente: elaboración propia, julio de 2015

5.2.3 Cuadro de precedencias

Tabla 25. Matriz de precedencias

Actividad	Actividad precedente inmediata	Tiempo estimado (semanas)
A	-	3
B	A	4
C	A	6
D	B,C	2
E	C	4
F	C,D	4
G	F	8
H	F	4

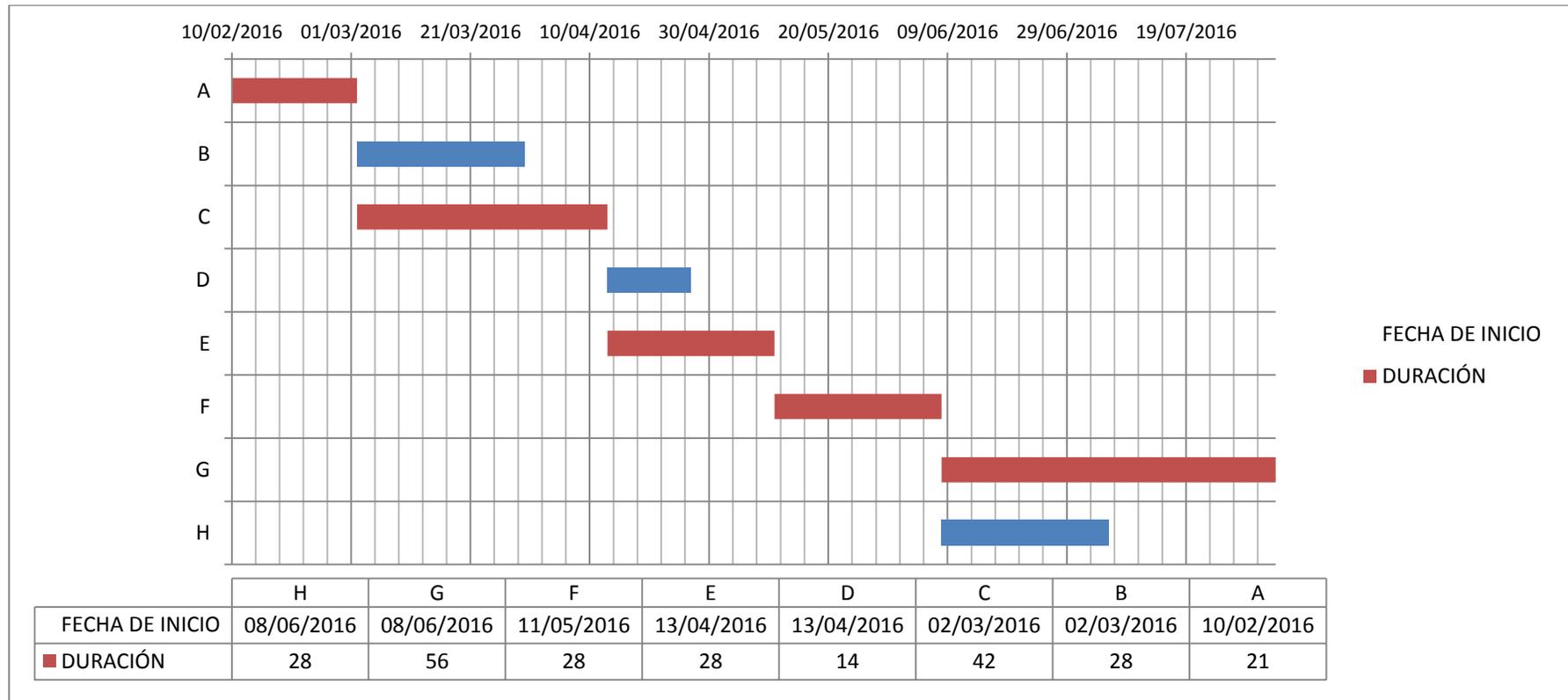
Ilustración 19. Diagrama de red de flujo



Ruta crítica: A-B-D-F-G 25 semanas; aproximadamente 6,2 meses

Fuente: elaboración propia, julio de 2015

Ilustración 20. Diagrama de Gantt actividades ejecución del proyecto



Ruta crítica: ■ 6,2 meses

Fuente: elaboración propia, julio de 2015

6 ESTUDIO FINANCIERO

El objetivo del análisis financiero, es fijar las necesidades de recursos financieros, la fuente donde se encuentran esos recursos y las condiciones que se hacen necesarias para poder acceder a ellas, por otro lado, también permite fijar los gastos financieros, sin que se afecte la liquidez de la organización, el aporte de cada socio para el Centro de Entrenamiento Fútbol Freestyle Popayán, lo que a su vez permita elaborar las proyecciones financieras, en esta secuencia: Flujo de Caja, Estado de resultados, y Evaluación Financiera.

6.1 INGRESOS

La tabla de ingresos se elabora tomando como referencia los precios establecidos para el servicio de enseñanza de fútbol freestyle y el alquiler de las canchas de fútbol playa y fútbol tenis, que son: \$120.000, \$80.000 y \$55.000 respectivamente, para el primer año y afectados por la tasa de inflación para los próximos años. Estos precios se determinaron de acuerdo a la estrategia de precio. El valor un poco elevado del servicio de enseñanza se basó principalmente en el objetivo del precio a partir de que el producto ofrecido tiene altos niveles de diferenciación y bajo la estructura de costos aquí estudiada. El precio del alquiler de las zonas mencionadas se determinó a partir del análisis de los competidores, asignando un valor por imitación de la competencia (alquiler por hora de canchas sintéticas para la práctica de fútbol), estimando que de las 4 horas destinadas para el alquiler, por lo menos la mitad de las horas serán copadas por los clientes, representada en una cantidad de 750 alquileres en el primer año. Es así como se tiene la siguiente tabla:

INGRESOS POR CONCEPTO DE VENTAS						
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE						
PRODUCTO: Matriculas FreeStyle						
Fase	Inversión		Operacional			
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Nivel de producción		55%	60%	60%	65%	65%
Matriculas		2.046	2.140	2.154	2.187	2.234
Precio de venta		\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Ingreso por ventas.		\$ 245.520.000	\$ 256.800.000	\$ 258.480.000	\$ 262.440.000	\$ 268.080.000
PRODUCTO: Alquiler						
Fase	Inversión		Operacional			
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Nivel de producción		55%	60%	60%	65%	65%
Alquiler cancha futbol playa		\$ 60.000.000	\$ 64.448.000	\$ 69.213.760	\$ 74.319.398	\$ 79.788.544
Alquiler cancha futbol tennis		\$ 41.250.000	\$ 44.308.000	\$ 47.584.460	\$ 51.094.586	\$ 54.854.624
Ingreso por servicios		\$ 101.250.000	\$ 108.756.000	\$ 116.798.220	\$ 125.413.985	\$ 134.643.168
TOTAL UNIDADES VENDIDAS (TC)		2.046	2.140	2.154	2.187	2.234
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		\$ 346.770.000	\$ 365.556.000	\$ 375.278.220	\$ 387.853.985	\$ 402.723.168

Fuente: Elaboración propia.

6.2 INVERSIONES

Las inversiones comprenden tanto los activos requeridos en maquinaria y equipo, como el rubro asignado a la construcción y acondicionamiento del lugar, y la inversión en muebles, enseres y equipos de oficina. Pensando en el flujo de efectivo del proyecto para beneficio de su funcionamiento, se ha decidido arrendar el lote requerido mensualmente por un valor aproximado de \$4.500.000. A continuación se relacionan las cantidades y los precios, que concuerdan con lo mencionado hasta el momento en el desarrollo del trabajo.

INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN				
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE				
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil
Tapete césped sintético p	1200	\$ 25.000,00	\$30.000.000,00	5
Tapete césped sintético p	160	\$ 25.000,00	\$ 4.000.000,00	5
Bulto de caucho granulado	10	\$ 35.000,00	\$ 350.000,00	5
Malla para cancha de fútbol	4	\$ 330.000,00	\$ 1.320.000,00	5
Juego de estacas con resca	4	\$ 200.000,00	\$ 800.000,00	5
Cinta de unión para las es	15	\$ 40.000,00	\$ 600.000,00	5
Balón goly #4	25	\$ 110.000,00	\$ 2.750.000,00	5
Balón goly #5	25	\$ 120.000,00	\$ 3.000.000,00	5
Bulto de arena para cancha	40	\$ 25.000,00	\$ 1.000.000,00	5
Banderines para canchas	12	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00	5
Rastrillo para aplanar la ar	4	\$ 20.000,00	\$ 80.000,00	5
Pala redonda para aplanar	4	\$ 25.000,00	\$ 100.000,00	5
Lonas plásticas antidesliza	4	\$ 80.000,00	\$ 320.000,00	5
Colchoneta para gimnasia	30	\$ 45.000,00	\$ 1.350.000,00	5
Maquina lanza balones	1	\$ 3.500.000,00	\$ 3.500.000,00	5
TOTAL			49.410.000	

MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN				
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE				
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil
Canchas de Futbol 7	1600	\$ 38.000,00	\$ 60.800.000,00	10
Cancha de Futbol Tenis	160	\$ 38.000,00	\$ 6.080.000,00	10
Canchas de Futbol playa	1944	\$ 38.000,00	\$ 73.872.000,00	10
Zona de colchonetas de gimnasia (2 p	375	\$ 140.000,00	\$ 52.500.000,00	10
Bodegas	90	\$ 100.000,00	\$ 9.000.000,00	10
Baterias sanitarias y camerinos	120	\$ 150.000,00	\$ 18.000.000,00	10
Espacio comunes	600	\$ 30.000,00	\$ 18.000.000,00	10
Oficinas y administración	120	\$ 400.000,00	\$ 48.000.000,00	10
Parqueadero	700	\$ 20.000,00	\$ 14.000.000,00	10
TOTAL			\$300.252.000,00	

INVERSION EN MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE ADMINISTRACION				
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE				
DETALLE DE INVERSIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL (años)
Computador de escritorio	1	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	5
Impresora multifuncional	1	\$ 255.000,00	\$ 255.000,00	5
Escritorio de oficina	3	\$ 200.000,00	\$ 600.000,00	5
Archivador	3	\$ 280.000,00	\$ 840.000,00	5
Mesa de reuniones para 6 personas	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	5
Silla de escritorio	6	\$ 210.000,00	\$ 1.260.000,00	5
Teléfono inalámbrico	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	5
Silla plástica	40	\$ 20.000,00	\$ 800.000,00	5
Mesa plástica	20	\$ 50.000,00	\$ 1.000.000,00	5
Extintor multipropósito	3	\$ 40.000,00	\$ 120.000,00	5
Botiquín de primeros auxilios	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	5
Caneca de basura	8	\$ 25.000,00	\$ 200.000,00	5
Escoba	4	\$ 4.000,00	\$ 16.000,00	5
Recogedor	4	\$ 3.500,00	\$ 14.000,00	5
Trapeador	2	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00	5
Balde	4	\$ 4.500,00	\$ 18.000,00	5
TOTAL			\$ 7.452.000,00	

PREOPERATIVOS	
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE	
CONCEPTO	VALOR (En pesos)
Estudio de Pre-factibilidad	\$ 227.755,00
Estudio de Factibilidad	\$ 455.579,00
Gasto de constitucion registro	\$ 2.500.000,00
Gastos previos a la producción	\$ -
Gastos de viajes	\$ 400.000,00
Imprevistos	\$ 358.333,40
SUBTOTAL PREOPERATIVOS	\$ 3.941.667,40
TOTAL	\$ 3.941.667,40

Fuente: Elaboración propia a base de cotizaciones en almacenes de cadena

El cuadro de resumen de las inversiones fijas totales, que suma lo anterior más los gastos diferidos de constitución, se presenta a continuación.

INVERSIONES DEL PROYECTO						
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE						
(Millones del año 1)						
Fase	Inversión	Operacional				
Año	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Nivel de producción		55%	60%	60%	65%	65%
1. Inversiones fijas						
(Iniciales y reposiciones)						
Maquinaria y equipo de pro	\$ 49.410.000					
Equipo de producción	\$ 300.252.000					
Equipo de oficina	\$ 7.452.000					
Total inversiones fijas	\$ 357.114.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. Gastos preoperativos	\$ 3.941.667					
3. Incremento del capital de trabajo		\$ 31.014.198	\$ 240.556	\$ 155.556	\$ 65.278	\$ 294.444
TOTAL INVERSIONES	\$ 361.055.667	\$ 31.014.198	\$ 240.556	\$ 155.556	\$ 65.278	\$ 294.444

Fuente: Elaboración propia

6.3 GASTOS Y COSTOS

Los costos incluyen los valores que se deben asumir para prestar el servicio, estos son los costos de producción, los de administración y los de venta. Estos gastos y costos se incluyen dado que son los necesarios para colocar en funcionamiento la empresa de acuerdo con la estructura que se viene planteando, donde se encontrará coherencia entre lo descrito anteriormente y las proyecciones financieras, que se presentan a precios corrientes del año 1. Se detallan a continuación.

Tabla 26. Nómina área de servicios

NÓMINA ÁREA DE SERVICIOS						
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE						
Cargo	Salario básico	Auxilio de transporte	Total devengado	Seguridad Social	Total nómina mensual	Total nómina anual
Factores				52,33%		
Apoyo técnico	\$ 750.000,00	\$ 74.000,00	\$ 824.000,00	\$ 397.989,79	\$ 1.619.979,58	\$ 19.439.755,01
2 Entrenadores	\$ 1.000.000,00	\$ 148.000,00	\$ 1.148.000,00	\$ 538.913,08	\$ 2.225.826,17	\$ 26.709.914,02
2 Entrenadores auxiliares	\$ 950.000,00	\$ 148.000,00	\$ 1.098.000,00	\$ 513.206,43	\$ 2.124.412,87	\$ 25.492.954,42
TOTALES	\$ 2.700.000,00	\$ 370.000,00	\$ 3.070.000,00	\$ 1.450.109,31	\$ 5.970.218,62	\$ 71.642.623,44

Tabla 27. Nómina área de administración

NÓMINA ÁREA DE ADMINISTRACIÓN						
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE						
Cargo	Salario básico	Auxilio de transporte	Total devengado	Prestaciones sociales	Total nómina mensual	Total nómina anual
Factores				52,33%		
Axiliar administrativo	\$ 800.000	\$ 74.000	\$ 874.000	\$ 423.696	\$ 1.721.393	\$ 20.656.715
Gerente	\$ 1.800.000	-	\$ 1.800.000	\$ 925.439	\$ 3.650.879	\$ 43.810.546
Portero	\$ 650.000	\$ 74.000	\$ 724.000	\$ 346.576	\$ 1.417.153	\$ 17.005.836
Contador	\$ 700.000	\$ 74.000	\$ 774.000	\$ 372.283	\$ 1.518.566	\$ 18.222.795
TOTALES	\$ 3.950.000	\$ 222.000	\$ 4.172.000	\$ 2.067.995	\$ 8.307.991	\$ 99.695.891

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Gastos de fabricación

GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN						
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE						
DETALLE	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	
Arriendo (estimado)	\$ 60.000.000	\$ 61.200.000	\$ 62.400.000	\$ 63.600.000	\$ 64.800.000	
Servicio públicos (estimado)	\$ 3.600.000	\$ 3.816.000	\$ 4.044.960	\$ 4.287.658	\$ 4.544.917	
Mantenimiento preventivo equip. cr	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	
Mantenimiento preventivo maquina	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 64.650.000	\$ 66.066.000	\$ 67.494.960	\$ 68.937.658	\$ 70.394.917	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Gastos de publicidad

GASTOS DE PUBLICIDAD					
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE					
MEDIO	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL
Exhibiciones	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ 400.000	\$ -
Relaciones públicas	\$ -	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -	\$ -
Anuncios emisoras	\$ 1.000.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Anuncios tv	\$ 4.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ -
Diseño del sitio web y pub	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Manejo de página web	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
Torneos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Concursos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 10.900.000	\$ 8.860.000	\$ 8.860.000	\$ 10.760.000	\$ 7.160.000

Fuente: Elaboración propia

Al tener en cuenta los costos de producción y administración agregados se consolidan:

Tabla 30. Resumen gastos de administración, ventas y distribución

RESUMEN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, VENTAS Y DISTRIBUCIÓN					
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE					
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Año 2	Año 3	Año 4	Año 6	Año 6
Nómina	\$ 99.695.891	\$ 99.695.891	\$ 99.695.891	\$ 99.695.891	\$ 99.695.891
Papelería y cafetería	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
SUBTOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 99.935.891				
GASTOS EN VENTAS					
Gastos de publicidad	\$ 10.900.000	\$ 8.860.000	\$ 8.860.000	\$ 10.760.000	\$ 7.160.000
SUBTOTAL GASTOS EN VENTAS	\$ 10.900.000	\$ 8.860.000	\$ 8.860.000	\$ 10.760.000	\$ 7.160.000

Fuente: Elaboración propia

Se resumen a continuación los costos operacionales:

Tabla 31. Costos de operación y financiación

COSTOS DE OPERACIÓN Y DE FINANCIACIÓN						
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE						
Fase	Inversión	Operacional				
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 4	Año 6
Nivel de producción		55%	60%	60%	65%	65%
Material e insumos						
Mano de obra directa		\$ 71.642.623	\$ 71.642.623	\$ 71.642.623	\$ 71.642.623	\$ 71.642.623
Gastos generales de fabricación		\$ 58.550.000	\$ 59.950.000	\$ 61.350.000	\$ 62.650.000	\$ 63.950.000
Depreciación		\$ 41.397.600	\$ 41.397.600	\$ 41.397.600	\$ 41.397.600	\$ 41.397.600
1. COSTOS DE VENTAS		\$ 171.590.223	\$ 172.990.223	\$ 174.390.223	\$ 175.690.223	\$ 176.990.223
Gastos generales de administración		\$ 99.935.891	\$ 99.935.891	\$ 99.935.891	\$ 99.935.891	\$ 99.935.891
Gastos generales de ventas		\$ 10.900.000	\$ 8.860.000	\$ 8.860.000	\$ 10.760.000	\$ 7.160.000
Amortización de diferidos		\$ 788.333	\$ 788.333	\$ 788.333	\$ 788.333	\$ 788.333
2. GASTOS OPERATIVOS		\$ 111.624.225	\$ 109.584.225	\$ 109.584.225	\$ 111.484.225	\$ 107.884.225
COSTOS DE OPERACIÓN (1+2)		\$ 283.214.448	\$ 282.574.448	\$ 283.974.448	\$ 287.174.448	\$ 284.874.448
COSTOS DE FINANCIACIÓN (Intereses)		\$ 63.545.797	\$ 55.335.303	\$ 45.318.500	\$ 33.098.001	\$ 18.188.991
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN Y DE FINANCIACIÓN		\$ 346.760.246	\$ 337.909.752	\$ 329.292.949	\$ 320.272.449	\$ 303.063.440
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN NETOS DE DEPRECIACION, AMORTIZACIÓN Y COSTOS FINANCIEROS		\$ 241.028.515	\$ 240.388.515	\$ 241.788.515	\$ 244.988.515	\$ 242.688.515

Fuente: Elaboración propia

6.4 AMORTIZACIONES Y CAPITAL DE TRABAJO

También se incluyen las Amortizaciones (desgaste previsto de los gastos pre-operativos), que contiene lo estudios de pre-factibilidad y factibilidad, los gastos de registro y constitución, y gastos de viajes.

Tabla 32. Amortización de diferidos

AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS								
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE								
Fase	VALOR	VIDA ÚTIL	Inversión	Operacional				
Año			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Nivel de producción				55%	60%	60%	65%	65%
Amortización de diferidos	3.941.667	5		\$ 788.333	\$ 788.333	\$ 788.333	\$ 788.333	\$ 788.333

Fuente: Elaboración propia

El saldo de efectivo requerido en caja con 15 días de cobertura y 24 días de coeficiente de renovación, de otro lado capital de trabajo necesario para que la empresa pueda operar teniendo en cuenta 30 días como garantía de funcionamiento, se relacionan a continuación.

Tabla 33. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO - SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA							
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE							
	Días de cobertura	Coefficiente de renovación	Año 2	Año 4	Año 4	Año 4	Año 6
Mano de obra directa	15	24	\$ 2.985.109	\$ 2.985.109	\$ 2.985.109	\$ 2.985.109	\$ 2.985.109
Gastos generales de fabricación	10	36	\$ 1.626.389	\$ 1.665.278	\$ 1.704.167	\$ 1.740.278	\$ 1.776.389
Gastos generales de administración	15	24	\$ 4.163.995	\$ 4.163.995	\$ 4.163.995	\$ 4.163.995	\$ 4.163.995
Gastos generales de ventas	15	24	\$ 454.167	\$ 369.167	\$ 369.167	\$ 448.333	\$ 298.333
SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA			9.229.660	9.183.549	9.222.438	9.337.716	9.223.827

Tabla 34. Cálculo de capital de trabajo

CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO							
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE							
	Días de cobertura	Coefficiente de renovación	Año 2	Año 4	Año 4	Año 4	Año 6
Activo corriente							
1. Saldo de efectivo requerido en caja			\$ 9.229.660	\$ 9.183.549	\$ 9.222.438	\$ 9.337.716	\$ 9.223.827
2. Cuentas por cobrar	30	12	\$ 23.601.204	\$ 23.547.871	\$ 23.664.537	\$ 23.931.204	\$ 23.739.537
Total activo corriente			\$ 32.830.864	\$ 32.731.420	\$ 32.886.975	\$ 33.268.920	\$ 32.963.364
Incrementos del activo corriente			\$ 32.830.864	\$ (99.444)	\$ 155.556	\$ 381.944	\$ (305.556)
Pasivo corriente							
1. Cuentas por pagar							
Gastos de publicidad y promoción	60	6	\$ 1.816.667	\$ 1.476.667	\$ 1.476.667	\$ 1.793.333	\$ 1.193.333
Total pasivo corriente			\$ 1.816.667	\$ 1.476.667	\$ 1.476.667	\$ 1.793.333	\$ 1.193.333
Incrementos del pasivo corriente			\$ 1.816.667	\$ (340.000)	\$ -	\$ 316.667	\$ (600.000)
CAPITAL DE TRABAJO (Activo corriente menos pasivo corriente)			\$ 31.014.198	\$ 31.254.753	\$ 31.410.309	\$ 31.475.587	\$ 31.770.031
Incrementos del capital de trabajo			\$ 31.014.198	\$ 240.556	\$ 155.556	\$ 65.278	\$ 294.444

Fuente: Elaboración propia

6.5 FINANCIACIÓN

La financiación se realiza teniendo en cuenta la inversión en activos totales que la empresa necesita para operar en el año de inversión. De acuerdo a los cálculos previos se sabe que la inversión necesaria para el funcionamiento es de \$317.235.667.

Tabla 35. Activos totales

ACTIVOS TOTALES						
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE						
Fase	Inversión	Operacional				
Año	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Nivel de producción		55%	60%	60%	65%	65%
Inversiones fijas (iniciales y reposición)	\$ 357.114.000					
Gastos preoperativos	\$ 3.941.667					
Incremento del activo corriente		\$ 32.830.864	\$ (99.444)	\$ 155.556	\$ 381.944	\$ (305.556)
TOTAL	\$ 361.055.667	\$ 32.830.864	\$ (99.444)	\$ 155.556	\$ 381.944	\$ (305.556)

Fuente: Elaboración propia

La inversión se realiza teniendo en cuenta un 80% con crédito de entidades bancarias y el 20% de aporte de capital de los socios.

Tabla 36. Recursos financieros

RECURSOS FINANCIEROS						
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE						
(Millones del año 1)						
Fase	Inversión	Operacional				
Año	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Nivel de producción		55%	60%	60%	65%	65%
Aporte del capital o capital social	\$ 72.211.133	\$ 31.014.198	\$ 240.556	\$ 155.556	\$ 65.278	\$ 294.444
Crédito de abastecedores						
Préstamo bancarios	\$ 288.844.534					
Rendimientos financieros						
Incrementos del pasivo corriente		\$ 1.816.667	\$ (340.000)	\$ -	\$ 316.667	\$ (600.000)
Otros recursos (arrendamientos, participaciones, etc).						
TOTAL	\$ 361.055.667	\$ 32.830.864	\$ (99.444)	\$ 155.556	\$ 381.944	\$ (305.556)
Aporte del capital o capital social acumulado	\$ 72.211.133	\$ 103.225.331	\$ 103.465.887	\$ 103.621.442	\$ 103.686.720	\$ 103.981.165

Fuente: Elaboración propia

La amortización del crédito se realiza a cuotas constantes durante 5 años con una tasa de interés del 22% efectivo anual.

Tabla 37. Programa de amortización del crédito

PROGRAMA DE AMORTIZACION DEL CREDITO				
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE				
(Terminos Corrientes)				
PERIODO	CUOTA	INTERESES	ABONO AL CAPITAL	SALDO
Inicial				\$ 288.844.534
2	\$ 100.866.225	\$ 63.545.797	\$ 37.320.428	\$ 251.524.106
3	\$ 100.866.225	\$ 55.335.303	\$ 45.530.922	\$ 205.993.184
4	\$ 100.866.225	\$ 45.318.500	\$ 55.547.725	\$ 150.445.459
5	\$ 100.866.225	\$ 33.098.001	\$ 67.768.225	\$ 82.677.234
6	\$ 100.866.225	\$ 18.188.991	\$ 82.677.234	-\$ 0
		\$215.486.593,55	\$ 288.844.533,92	

Fuente: Elaboración propia

6.6 FLUJO DE FONDOS

Para poder realizar el flujo de caja, se requiere un proceso detallado en los siguientes cuadros, donde se muestra el estado de resultados de la empresa (obteniéndose las utilidades netas, teniendo en cuenta los ingresos previstos y los gastos y costos ya presentados). Se tiene en cuenta una tasa de impuesto del 34% (Incluye 25% de impuesto de renta y 9% de impuesto CREE).

Tabla 38. Estado de resultados

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS						
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE						
(Millones del año 1)						
Fase	Inversión	Operacional				
Año	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Nivel de producción		55%	60%	60%	65%	65%
Ingresos por concepto de ventas	\$ 346.770.000	\$ 365.556.000	\$ 375.278.220	\$ 387.853.985	\$ 402.723.168	
Más otros ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos costos de operación y de financiación	\$ 346.760.246	\$ 337.909.752	\$ 329.292.949	\$ 320.272.449	\$ 303.063.440	
Menos otros egresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 9.754	\$ 27.646.248	\$ 45.985.271	\$ 67.581.536	\$ 99.659.728	
Menos impuesto de renta (34%)	\$ -	\$ 9.399.724	\$ 15.634.992	\$ 22.977.722	\$ 33.884.308	
Utilidad neta	\$ 9.754	\$ 18.246.524	\$ 30.350.279	\$ 44.603.813	\$ 65.775.420	
Menos dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades no repartidas	\$ 9.754	\$ 18.246.524	\$ 30.350.279	\$ 44.603.813	\$ 65.775.420	
Utilidades no repartidas acumuladas (Reservas)	\$ 9.754	\$ 18.256.278	\$ 48.606.557	\$ 93.210.371	\$ 158.985.791	

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se comienza a ver el flujo de fondos del proyecto, proyectado para cinco años en consideración de todo el proyecto, aquí se ven la disponibilidad de recursos durante los años en cuestión, con los cuales se debe asumir los diferentes costos y gastos.

Tabla 39. Fuentes y usos de fondos de efectivo

FUENTES Y USOS DE FONDOS DE EFECTIVO							
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE							
(Millones del año 1)							
Fase	Inversión		Operacional				Valor
Año	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	remanente en
Nivel de producción		55%	60%	60%	65%	65%	el último año
ENTRADAS DE EFECTIVO							
1. Recursos financieros	\$ 361.055.667	\$ 32.830.864	\$ (99.444)	\$ 155.556	\$ 381.944	\$ (305.556)	\$ -
2. Ingresos por concepto de ventas		\$ 346.770.000	\$ 365.556.000	\$ 375.278.220	\$ 387.853.985	\$ 402.723.168	
3. Valor remanente en el último año							\$ 31.770.031
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 361.055.667	\$ 379.600.864	\$ 365.456.556	\$ 375.433.776	\$ 388.235.929	\$ 402.417.612	\$ 31.770.031
SALIDAS DE EFECTIVO							
1. Incrementos de los activos totales	\$ 361.055.667	\$ 32.830.864	\$ (99.444)	\$ 155.556	\$ 381.944	\$ (305.556)	
2. Costos de operación, netos de depreciación y de amortización de diferidos		\$ 241.028.515	\$ 240.388.515	\$ 241.788.515	\$ 244.988.515	\$ 242.688.515	
3. Costos de financiación (Intereses)		\$ 63.545.797	\$ 55.335.303	\$ 45.318.500	\$ 33.098.001	\$ 18.188.991	
4. Pago de préstamo		\$ 37.320.428	\$ 45.530.922	\$ 55.547.725	\$ 67.768.225	\$ 82.677.234	
5. Impuestos		\$ -	\$ 9.399.724	\$ 15.634.992	\$ 22.977.722	\$ 33.884.308	
6. Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 361.055.667	\$ 374.725.605	\$ 350.555.020	\$ 358.445.288	\$ 369.214.407	\$ 377.133.492	\$ -
ENTRADAS MENOS SALIDAS	\$ -	\$ 4.875.260	\$ 14.901.535	\$ 16.988.487	\$ 19.021.522	\$ 25.284.120	\$ 31.770.031
SALDO ACUMULADOS DE EFECTIVO	\$ -	\$ 4.875.260	\$ 19.776.795	\$ 36.765.282	\$ 55.786.805	\$ 81.070.925	\$ 112.840.956

Fuente: Elaboración propia

6.7 BALANCE GENERAL

El Balance General refleja la situación financiera de la empresa, mostrando los activos, pasivos y patrimonio, al tiempo que cumple con la ecuación patrimonial.

Tabla 40. Balance proyectado

BALANCE PROYECTADO						
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE						
(Millones del año 1)						
Fase	Inversión			Operacional		
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Nivel de producción		55%	60%	60%	65%	65%
ACTIVOS						
Activos corrientes						
1. Efectivo		\$ 14.104.920	\$ 28.960.344	\$ 45.987.720	\$ 65.124.521	\$ 90.294.752
2. Cuentas por cobrar		\$ 23.601.204	\$ 23.547.871	\$ 23.664.537	\$ 23.931.204	\$ 23.739.537
3. Inventario de materias primas						
4. Inventario productos en proceso						
5. Inventario de productos terminados						
6. Inventario de repuestos y suministros						
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 37.706.124	\$ 52.508.215	\$ 69.652.258	\$ 89.055.725	\$ 114.034.289
ACTIVOS FIJOS						
NO DEPRECIABLES						
7. Terrenos						
DEPRECIABLES						
8. Edificios	\$ 300.252.000	\$ 270.226.800	\$ 240.201.600	\$ 210.176.400	\$ 180.151.200	\$ 150.126.000
9. Maquinaria y equipos	\$ 49.410.000	\$ 39.528.000	\$ 29.646.000	\$ 19.764.000	\$ 9.882.000	\$ -
10. Equipo de oficina	\$ 7.452.000	\$ 5.961.600	\$ 4.471.200	\$ 2.980.800	\$ 1.490.400	\$ -
11. Vehículos						
12. Herramientas						
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 357.114.000	\$ 315.716.400	\$ 274.318.800	\$ 232.921.200	\$ 191.523.600	\$ 150.126.000
ACTIVOS DIFERIDOS						
13. Gastos preoperativos	\$ 3.941.667	\$ 3.153.334	\$ 2.365.000	\$ 1.576.667	\$ 788.333	\$ -
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.941.667	\$ 3.153.334	\$ 2.365.000	\$ 1.576.667	\$ 788.333	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 361.055.667	\$ 356.575.858	\$ 329.192.015	\$ 304.150.125	\$ 281.367.658	\$ 264.160.289
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO						
14. Pasivos corrientes		\$ 1.816.667	\$ 1.476.667	\$ 1.476.667	\$ 1.793.333	\$ 1.193.333
15. Préstamos a corto, mediana y largo plazo.	\$ 288.844.534	\$ 251.524.106	\$ 205.993.184	\$ 150.445.459	\$ 82.677.234	\$ (0)
TOTAL PASIVO	\$ 288.844.534	\$ 253.340.773	\$ 207.469.850	\$ 151.922.125	\$ 84.470.567	\$ 1.193.333
PATRIMONIO						
16. Capital social	\$ 72.211.133	\$ 103.225.331	\$ 103.465.887	\$ 103.621.442	\$ 103.686.720	\$ 103.981.165
17. Reservas		\$ 9.754	\$ 18.256.278	\$ 48.606.557	\$ 93.210.371	\$ 158.985.791
TOTAL PATRIMONIO	\$ 72.211.133	\$ 103.235.085	\$ 121.722.165	\$ 152.227.999	\$ 196.897.091	\$ 262.966.956
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 361.055.667	\$ 356.575.858	\$ 329.192.015	\$ 304.150.125	\$ 281.367.658	\$ 264.160.289

Fuente: Elaboración propia

6.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El costo unitario de los servicios de matrícula disminuye año a año en términos de proyección. El punto de equilibrio en unidades vendidas para el primer año de operación es de 1890, mientras que en términos de ventas como mínimo se debe percibir ingresos por \$320.373.541.

Tabla 41. Cálculo de costos fijos y costos variables

CALCULO DE COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES					
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE					
CUENTAS	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
NIVEL DE PRODUCCIÓN	55%	60%	60%	65%	65%
MATRICULAS FREESTYLE	2.046	4.186	6.340	8.527	10.761
PRECIO DE VENTA PROMEDIO	\$ 169.487	\$ 87.328	\$ 59.192	\$ 45.485	\$ 37.424
INGRESOS POR VENTAS	\$ 346.770.000	\$365.556.000	\$ 375.278.220	\$ 387.853.985	\$ 402.723.168
COSTOS VARIABLES					
Materiales e insumos					
Mano de obra directa	\$ 71.642.623	\$ 71.642.623	\$ 71.642.623	\$ 71.642.623	\$ 71.642.623
Gastos generales de fabricación	\$ 58.550.000	\$ 59.950.000	\$ 61.350.000	\$ 62.650.000	\$ 63.950.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 130.192.623	\$131.592.623	\$ 132.992.623	\$ 134.292.623	\$ 135.592.623
COSTO VARIABLE POR UNIDAD	\$ 63.633	\$ 31.436	\$ 20.977	\$ 15.749	\$ 12.600
GASTOS FIJOS					
Gastos generales de administración.	\$ 99.935.891	\$ 99.935.891	\$ 99.935.891	\$ 99.935.891	\$ 99.935.891
Gastos generales en ventas	\$ 10.900.000	\$ 8.860.000	\$ 8.860.000	\$ 10.760.000	\$ 7.160.000
Gastos generales de distribución					
Amortización de diferidos	\$ 788.333	\$ 788.333	\$ 788.333	\$ 788.333	\$ 788.333
Depreciación	\$ 41.397.600	\$ 41.397.600	\$ 41.397.600	\$ 41.397.600	\$ 41.397.600
Costos de financiación (intereses)	\$ 63.545.797	\$ 55.335.303	\$ 45.318.500	\$ 33.098.001	\$ 18.188.991
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 216.567.622	\$206.317.128	\$ 196.300.325	\$ 185.979.826	\$ 167.470.816
COSTO FIJO POR UNIDAD	\$ 105.849	\$ 49.287	\$ 30.962	\$ 21.811	\$ 15.563
TOTAL COSTOS	\$ 346.760.246	\$337.909.752	\$ 329.292.949	\$ 320.272.449	\$ 303.063.440
COSTO UNITARIO	\$ 169.482	\$ 80.724	\$ 51.939	\$ 37.560	\$ 28.163
UTILIDAD UNIT POR MATRICULA	5	6.604	7.253	7.926	9.261
PORCENTAJE DE UTILIDAD UNITARIA	0,00%	8,18%	13,96%	21,10%	32,88%

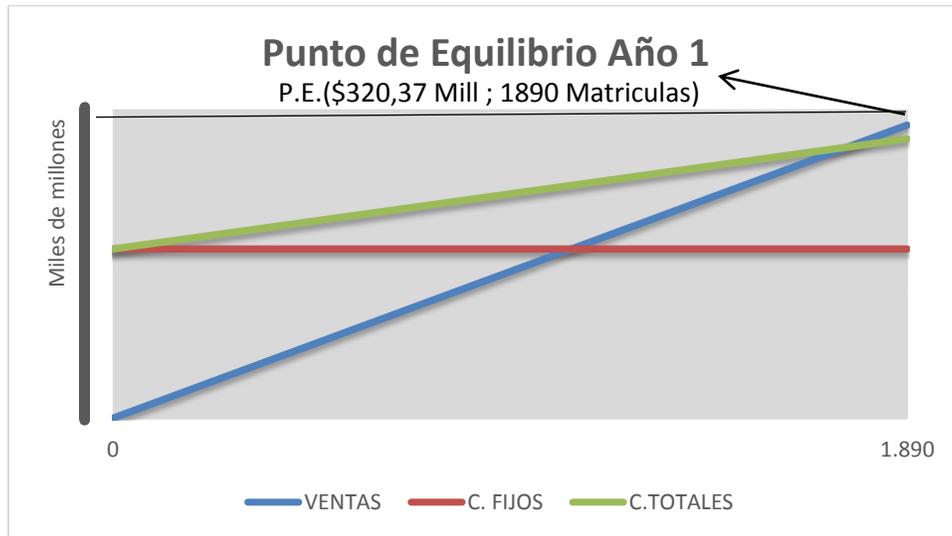
Tabla 42. Punto de equilibrio

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO										
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE										
CUENTAS	Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 6	
	VALORES	%								
VENTAS	\$ 346.770.000	100%	\$ 365.556.000	100%	\$ 375.278.220	100%	\$ 387.853.985	100%	\$ 402.723.168	100%
Menos: Costos Variables	\$ 130.192.623	37.54%	\$ 131.592.623	36.00%	\$ 132.992.623	35.44%	\$ 134.292.623	34.62%	\$ 135.592.623	33.67%
Igual margen de contribución	\$ 216.577.377	62.46%	\$ 233.963.377	64.00%	\$ 242.285.597	64.56%	\$ 253.561.361	65.38%	\$ 267.130.544	66.33%
PUNTO DE EQUIL. EN \$	\$ 346.754.382		\$ 322.360.128		\$ 304.051.242		\$ 284.479.529		\$ 252.477.222	
PUNTO DE EQUIL. EN UNID. (Matricu	2.046		3.691		5.137		6.254		6.746	
MARGEN DE C.UNITARIA	\$ 105.854		\$ 55.892		\$ 38.215		\$ 29.736		\$ 24.824	
PUNTO DE E. UNIDADES (Matriculas	2.046		3.691		5.137		6.254		6.746	

Fuente: Elaboración propia

La situación del punto de equilibrio se puede observar de manera gráfica en la siguiente imagen. Es pertinente mencionar que estos puntos de equilibrio son calculados teniendo en cuenta los ingresos por los 3 servicios, a saber, matricular y alquileres de las chancas de futbol playa y tennis. De tal manera que describe el promedio de todos los servicios.

Ilustración 21. Punto de equilibrio grafico año 1



Fuente: Elaboración propia

A manera de resumen se presentan los siguientes datos generales.

Tabla 43. Datos generales a partir del punto de equilibrio

DATOS GENERALES	
UNIDADES PRODUCCIDAS:	2.046,00
PRECIO DE VENTA	169.486,80
TOTAL COSTOS FIJOS:	216.567.622,37
TOTAL COSTOS VARIABLES:	130.192.623,44
COSTOS TOTALES:	346.760.245,81
COSTO UNITARIO	169.482,04
UNILIDAD UNITARIA:	4,77
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	2.045,91
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	346.754.382,20

Fuente: *Elaboración propia*

6.9 FLUJO DE EFECTIVO NETO E INDICADORES FINANCIEROS

Finalmente se realiza el cálculo neto de efectivo que se utiliza en la empresa de manera proyectada, siendo de vital importancia porque se toma de base para realizar los análisis de indicadores financieros.

Tabla 44. Flujo de efectivo neto

FLUJO DE EFECTIVO NETO							
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE							
(Millones del año 1)							
Fase	Inversión	Operacional					Valor
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	remanente en
Nivel de producción		55%	60%	60%	65%	65%	el último año
ENTRADAS DE EFECTIVO							
Préstamos	\$ 288.844.534						
Ingreso por concepto de ventas		\$ 346.770.000	\$ 365.556.000	\$ 375.278.220	\$ 387.853.985	\$ 402.723.168	
Otros ingresos							
Valor remanente en el último año							\$ 31.770.031
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	\$ 288.844.534	\$ 346.770.000	\$ 365.556.000	\$ 375.278.220	\$ 387.853.985	\$ 402.723.168	\$ 31.770.031
SALIDAS DE EFECTIVO							
Inversiones totales	\$ 361.055.667	\$ 31.014.198	\$ 240.556	\$ 155.556	\$ 65.278	\$ 294.444	\$ -
Costos de operación, netos de depreciación y amortización de diferidos		\$ 241.028.515	\$ 240.388.515	\$ 241.788.515	\$ 244.988.515	\$ 242.688.515	\$ -
Costos de financiación		\$ 63.545.797	\$ 55.335.303	\$ 45.318.500	\$ 33.098.001	\$ 18.188.991	
Pago préstamos		\$ 37.320.428	\$ 45.530.922	\$ 55.547.725	\$ 67.768.225	\$ 82.677.234	
Impuestos		\$ -	\$ 9.399.724	\$ 15.634.992	\$ 22.977.722	\$ 33.884.308	\$ -
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	\$ 361.055.667	\$ 372.908.938	\$ 350.895.020	\$ 358.445.288	\$ 368.897.740	\$ 377.733.492	\$ -
ENTRADAS MENOS SALIDAS	\$ (72.211.133)	\$ (26.138.938)	\$ 14.660.980	\$ 16.832.932	\$ 18.956.245	\$ 24.989.675	\$ 31.770.031
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (72.211.133)	\$ (26.138.938)	\$ 14.660.980	\$ 16.832.932	\$ 18.956.245	\$ 56.759.707	

Fuente: Elaboración propia

De otro lado, se realiza una evaluación de indicadores que recoge la información propuesta hasta el momento, a saber la inversión, gastos, costos y flujo de caja. Así se establece la viabilidad desde las diferentes esferas de evaluación, en el que se tuvieron en cuenta distintos indicadores.

Se debe tener en cuenta que en análisis de viabilidad es necesario establecer la Tasa Interna de Oportunidad, que para el caso se calcula teniendo en cuenta las distintas tasas de interés de los recursos gestionados para la inversión, es decir, el aporte de los socios que solicita una tasa de 10% y el crédito bancario que considera una tasa promedio de 17%. Estas tasas se tienen en cuenta de forma efectiva anual y posteriormente se calculan de forma ponderada de acuerdo al peso que tienen en términos de cada fuente de financiación. Esto da como resultado una tasa de interés del 10,14%, sin embargo, para tener mayor confiabilidad, se calcula la Tasa de Rendimiento Mínimo Aceptable – TREMA, que sería la rentabilidad mínima exigida al proyecto para cubrir:

- La totalidad de la inversión inicial
- Los egresos de operación

- Los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto
- Los impuestos
- La rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido

Para el caso en particular la TREMA se calculó teniendo en cuenta la tasa ponderada más una Prima de Riesgo, que se considera en 10%. Ahora bien, una vez consolidada la TREMA, se realiza un proceso de deflactación para llevar la tasa a tener en cuenta precios del año inicial, de manera que la TIO es del 12,81% efectiva anual.

Tabla 45. Cálculo de la TIO

CALCULO DE LA TIO - COSTO DE CAPITAL					
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE					
FUENTES DE FINANCIACIÓN	Valores	Proporciones	Tasas de interés	Tasa se interés efectiva	Tasas ponderadas
Aporte de Socios	\$ 72.211.133	20,00%	10%	7%	1,30%
Crédito bancario	\$ 288.844.534	80,00%	17%	11%	8,84%
Total inversión	\$ 361.055.667	100%			
				TOTAL	10,14%
				RIESGO	10,00%
				TREMA	20,14%
TASA DE INTERES DE OPORTUNIDAD DEFLACTAD		12,81%			

Fuente: Elaboración propia

A continuación se relacionan los distintos indicadores financieros calculados.

Tabla 46. Indicadores de rentabilidad con financiación

INDICADORES DE RENTABILIDAD FLUJO DE FONDOS CON FINANCIACIÓN							
CENTRO DE ENTRENAMIENTO DE FUTBOL FREESTYLE							
Fase	Inversión	Operacional					Valor
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	remanente en
Nivel de producción			60%	80%	100%	100%	el último año
FLUJO DE FONDOS NETO	-\$ 72.211.133	-\$ 26.138.938	\$ 14.660.980	\$ 16.832.932	\$ 18.956.245	\$ 56.759.707	0
TIO	12,81%						
Valor presente neto (VPN)	-\$ 29.359.201,2						
Tasa interna de retorno (TIR)	2,28%						
RELACIÓN BENEFICIO COSTO							
Valor presente de ingresos	\$ 74.479.137						
Valor presente de egresos	\$ 95.382.408						
(B/C)	0,78						
Costo anual equivalente	\$ 21.076.138						
Valor futuro VF	\$ 136.058.204						
TASA VERDADERA DE RENTABILIDAD							
Costo anual equivalente de los ingresos	\$ 21.076.138						
Valor futuro de ingresos VF _i	\$ 136.058.204						
TASA VERDADERA DE RENTABILIDAD							
Nuevo flujo de fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	
VALORES	-95.382.408	0	0	0	0	136.058.204	
TUR	7,36%						

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis del Valor Presente Neto – VPN, se tiene en cuenta la siguiente información.

Tabla 47. Teoría análisis VPN

Valor	Significado	Decisión a tomar
VPN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
VPN < 0	La inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse
VPN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Fuente: Tomado de internet, www.genrencie.com

De tal manera que un VPN en \$-29.359.201,2 el proyecto es inviable financieramente porque produce rentabilidad por debajo de la tasa de interés exigida.

En cuanto a la Tasa Interno de Retorno – TIR, se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Si $TIR \geq r \rightarrow$ Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).
- Si $TIR < r \rightarrow$ Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

Donde “r” representa la TIO. De tal manera que con una TIR del 2,28% no se acepta el proyecto, puesto que la TIO tiene un porcentaje de 12,81%.

El indicador de Beneficio – Costo – B/C, es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Si el resultado es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. En otras palabras, los beneficios (ingresos) son mayores a los sacrificios (egresos) y, en consecuencia, el proyecto generará riqueza Si el resultado es igual a 1, los beneficios igualan a los sacrificios sin generar riqueza alguna, por tal razón sería indiferente ejecutar o no el proyecto.

Para este caso, la empresa Centro de Entrenamiento Futbol Freestyle Popayán por cada peso invertido, se pierden \$0,22 pesos, de manera que por este indicador el proyecto es inviable.

Finalmente la TUR, tasa interna de retorno ajustada, es de 7,36% lo que equivale a una tasa menor a la TIO, por tanto el proyecto no es aceptado.

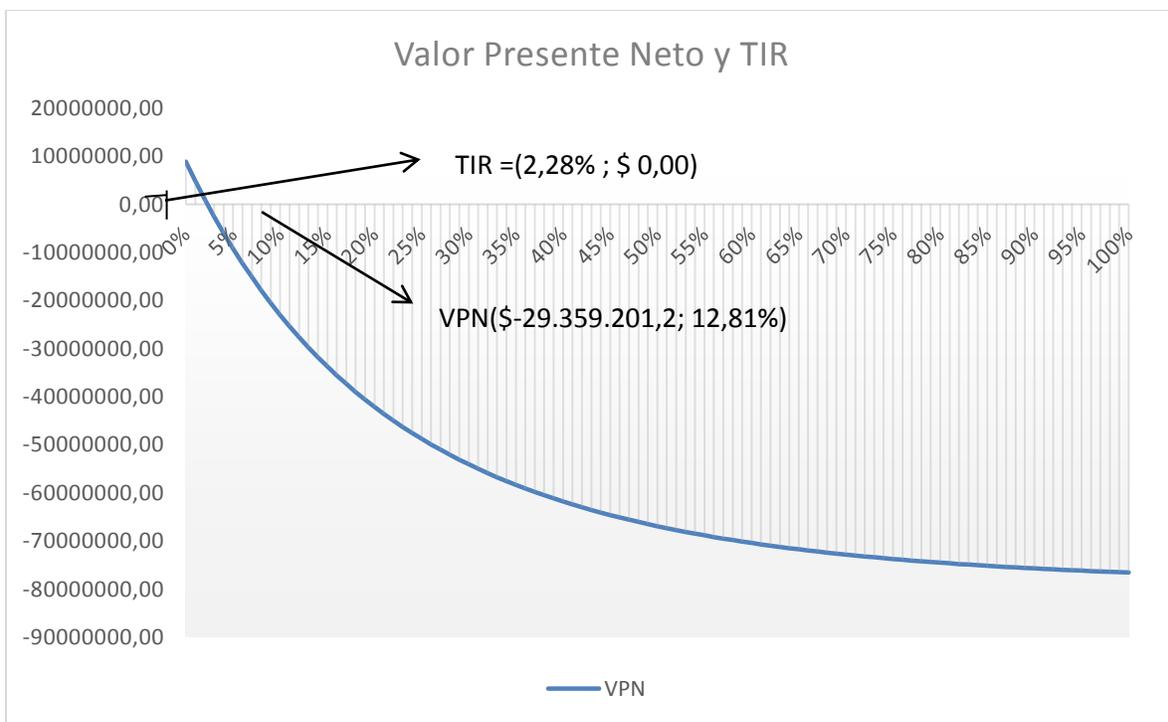
Así, de acuerdo a todos esos indicadores el proyecto es inviable, tanto desde su funcionalidad como desde lo financiero, en esa medida no es posible hacer la inversión bajo este escenario.

6.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Al tener en cuenta la inviabilidad del proyecto, el ejercicio de sensibilidad de hace para tener en cuenta el comportamiento, sin embargo, de ante mano se reconoce que no habrían condiciones para que se den cambios porque empeoraría la situación resultante.

Como primera medida se realiza un análisis de sensibilidad teniendo en cuenta el valor presente neto en función de la tasa de interés y se puede evidenciar que para valores menores a 17% efectivo anual de tasa de interés el VPN es positivo, desde lo cual se justificaría el proyecto desde el punto de vista financiero, siendo esta la zona de aceptación del proyecto, y para valores mayores a 17% el VPN se vuelve negativo, convirtiéndose en la zona de rechazo.

Ilustración 22. Gráfica VPN Y TIR

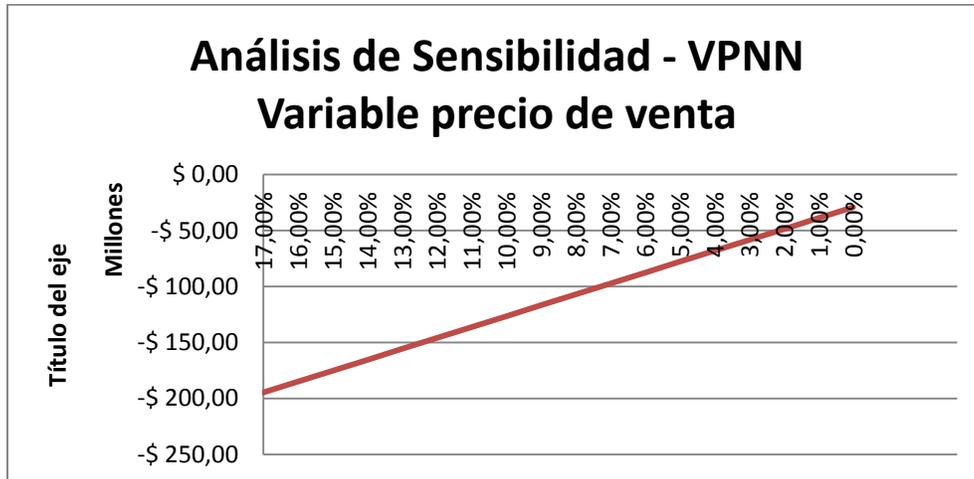


Fuente: Elaboración propia

Al realizar una variación de los precios de venta del producto, es decir, disminuyendo porcentualmente el nivel de ingresos por ventas, se observa que el proyecto es muy sensible a variaciones en los precios, debido a que no se podría reducir el precio,

porque con una disminución de 1% del precio de venta, el proyecto sigue presentando un VPN negativo.

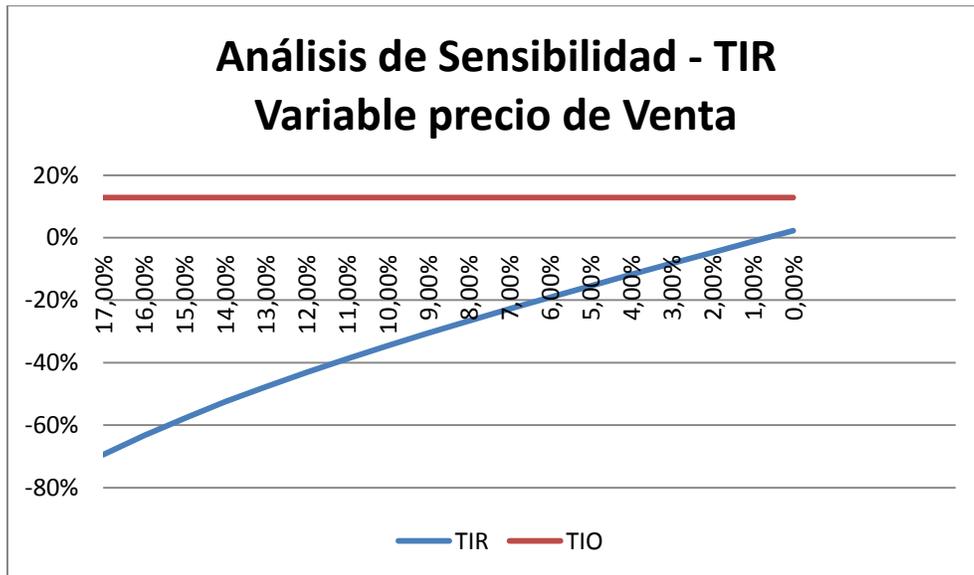
Ilustración 23. Análisis de sensibilidad precio de venta a partir del VPN



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la TIR, también se observa lo mismo que sucede con el VPN, al disminuir el precio de venta los valores de la TIR son menores al TIO en su gran mayoría, lo que vuelve el proyecto sensible a cambios en sus variables fundamentales.

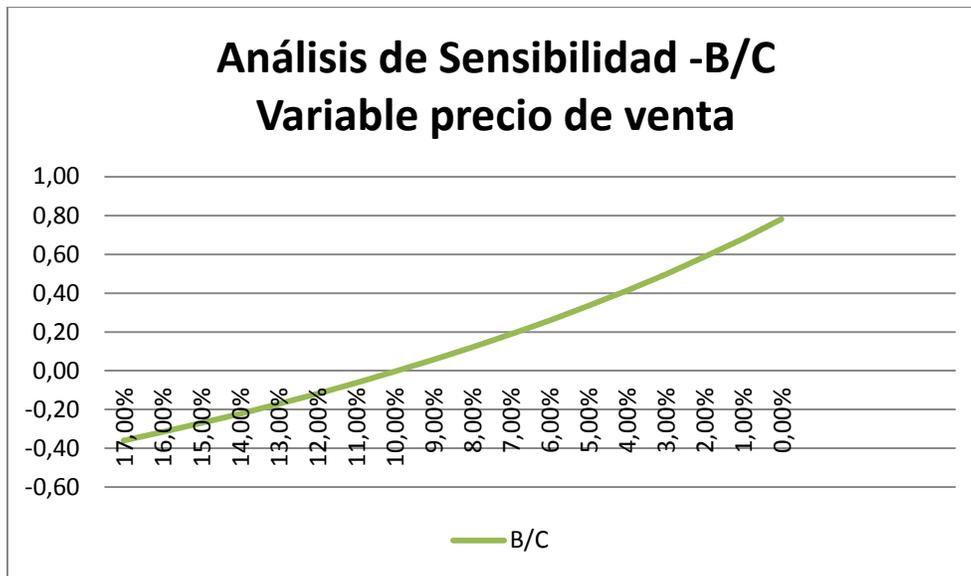
Ilustración 24. Análisis sensibilidad precio a partir de TIR



Fuente: Elaboración propia

El indicador de Beneficio/Costo, no resiste disminuciones del precio de venta, debido a que se comienza a perder dinero a medida que se disminuyen los precios de ventas. Para disminuciones mayores, el proyecto se vuelve sensible e inviable.

Ilustración 25. Análisis sensibilidad a partir de B/C



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se concluye que el proyecto no es atractivo financieramente en términos de los indicadores financieros, al hacer el análisis de sensibilidad de acuerdo a la variación de precios de venta, el proyecto no cuenta con margen de maniobra para resistir cambios en ese sentido, de manera que se deben hacer otro tipo de análisis más estructurales que conlleven a volver el proyecto rentable.

7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO

- La empresa CENTRO DE ENTRENAMIENTO ESPECIALIZADO DE FÚTBOL FREESTYLE POPAYÁN no planea variar los activos fijos durante cinco años.
- No se consideran costos de ventas (comisiones y demás puesto que el producto no es tangible)
- El capital de trabajo se considera como el necesario para funcionar durante 30 días.
- La tasa de interés que se consideró más conveniente para el beneficio de los socios fue de 20,14% que al deflactarse quedó en 12.81%.
- La empresa CENTRO DE ENTRENAMIENTO ESPECIALIZADO DE FÚTBOL FREESTYLE POPAYÁN no es viable puesto que no le cumple a los socios con su tasa mínima requerida de rentabilidad, tiene un valor presente neto negativo, además que se tiene una tasa interna de retorno por debajo de la TIO, lo que no garantiza que los socios recuperan su inversión.
- La empresa por cada peso invertido, pierde 0,22 pesos, por lo que se concluye que no es un buen negocio.
- El proyecto contribuiría a la formación y el sano esparcimiento de los jóvenes en Popayán, sin embargo, se deben hacer restauraciones de fondo para poder generar rentabilidad.

8 EVALUACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

8.1 EVALUACIÓN SOCIAL

Este proyecto busca generar un impacto social altamente positivo, puesto que se brinda una experiencia totalmente diferente a partir del fútbol freestyle, una experiencia nueva en torno a este deporte, donde mediante el entrenamiento los jóvenes tendrán la oportunidad de adentrarse totalmente en el mundo de esta disciplina y divertirse así sanamente, teniendo también la posibilidad de practicar sus habilidades en las instalaciones si así lo desean.

Para los padres de familia también se genera un alto impacto positivo puesto que sus hijos pueden entretenerse con esta nueva disciplina sanamente, estando así alejados de malos hábitos y vicios, beneficiando esto también a nivel general a la ciudad como sociedad porque se genera salud, bienestar y trabajo.

8.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Hay un impacto altamente positivo porque con la creación del centro de entrenamiento se generará empleo, lo cual ayudará a reducir el alto índice de desempleo en la ciudad, se beneficiarán así diferentes familias, conllevando todo lo anterior a generar una mayor dinámica económica con proyección a aumentar en un futuro, mediante la participación de diferentes actores involucrados en el deporte; como marcas deportivas, patrocinadores, entre otros.

8.3 EVALUACIÓN AMBIENTAL

A nivel ambiental hay un impacto positivo porque la construcción del centro de entrenamiento se realizará sobre una zona que no tiene presencia de árboles, no hace parte del nacimiento de un río ni tampoco atraviesa alguno. La zona de construcción además de ser estratégica porque el desarrollo comercial de la ciudad se está dando hacia ella, lo es también porque dentro del desarrollo a nivel de infraestructura que se está presentando, los recursos naturales están siendo utilizados correctamente para poder obtener acceso a servicios públicos, lo que es demostrado por las licencias de construcción otorgadas por la alcaldía a quienes vienen construyendo en esta zona.

Ya una vez puesto en marcha el proyecto, el personal se encargará de velar por el buen manejo de basuras dentro de las instalaciones, dando ellos también buen ejemplo. Se planificará el correcto almacenaje de desperdicios para su posterior eliminación a través del carro de basura de la ciudad.

Es así como el proyecto desde su perfil, respetará y ayudará al sostenimiento del medio ambiente.

9 CONCLUSIONES GENERALES DEL PROYECTO

- A partir del estudio de mercado se pudo determinar mediante la encuesta aplicada a los potenciales clientes, que el proyecto tiene bastante acogida y por tanto, presenta una buena demanda.
- Se debe tener en cuenta que dentro de los resultados obtenidos en el estudio de mercado, no se incluyó la percepción u opinión por parte de los padres de familia quienes finalmente son los que pagan por el servicio ofrecido, situación que conlleva a un sesgo de error dentro de la información obtenida.
- Haciendo en conjunto un análisis del estudio de mercado, del estudio técnico, estudio financiero y estudio administrativo, se pudo observar que la Demanda obtenida está sobreestimada, lo que conllevó a que el tamaño del proyecto sea bastante grande y afecte así la viabilidad del proyecto de forma negativa.
- De acuerdo al análisis realizado en el estudio financiero, se puede concluir que el proyecto no es factible según la estructura que presenta en el momento, sin embargo se concluye que a partir de la modificación de 3 aspectos generales y muy importantes, el proyecto puede generar rentabilidad; estos aspectos son: **1. Tamaño del proyecto** **2. Estrategias de promoción** **3. Contratación de los empleados.**
- La modificación de los 3 aspectos citados anteriormente consiste básicamente en la disminución de costos a través de cada uno de ellos. El gran tamaño de infraestructura se puede disminuir a la mitad (aproximadamente 3.000mts²), ajustando la Demanda obtenida; esto implica la reducción en instalaciones que conllevará a la reducción de costos. Las estrategias de promoción se pueden disminuir a través de la exhibición de la disciplina aprovechando su alto nivel de espectacularidad y mediante la utilización un poco mejor balanceada de las herramientas de promoción. Se piensa que lo más aconsejable para la contratación de los 4 entrenadores es hacerlo mediante la modalidad de prestación de servicios, por cuanto disminuye los costos salariales por no tener obligatoriedad en el pago de prestaciones sociales.
- Dado que de acuerdo a la estructura actual el proyecto no es viable, se considera que con las modificaciones a cada uno de los aspectos ya citados, el mismo puede convertirse en viable, y para ubicarlo mejor dentro de un contexto real, se considera que lo mejor es iniciar con un proyecto más pequeño pero que dentro del tiempo mínimo de vida útil, año a año crezca despacio pero de forma controlada.
- Dentro de la realidad actual de la ciudad, obtener en arrendo un lote en la zona identificada dentro de la localización del estudio técnico es algo muy complejo, ya que sus propietarios buscan venderlos a precios altos, por lo que se ha analizado optar por la alternativa de arrendar un lote también en el norte, pero más cercano a la zona urbana, para así poder llevar a cabo el proyecto.
- Financieramente es importante tener en cuenta el comportamiento del mercado frente a los indicadores y rentabilidad esperada del proyecto por parte de los

inversionistas; es así como es de vital importancia tener como referencia la tasa de riesgo para proyectos a nivel nacional que está en 10%, lo cual indica que en principio, la rentabilidad del proyecto debe estar por encima de esta tasa para ser atractivo a los inversionistas. De manera complementaria, analizando las tasas de interés esperadas correspondientes a socios y entidades bancarias (10% y 17% respectivamente) que generan una TIO deflactada de 12.81%, se concluye que la tasa interna de retorno (TIR), debe estar 5 u 8 puntos por encima de la TIO para que financieramente el proyecto sea sólido y rentable.

10 BIBLIOGRAFÍA

- (FIFA), F. I. (2008). *Reglas de Juego del Fútbol Playa*. Obtenido de http://es.fifa.com/mm/document/tournament/competition/lotg_bswc_es_56332.pdf
- Arboleda, G. (1998). *PROYECTOS, formulación, evaluación y control* (Segunda ed.). Cali, Colombia : Editores.
- Arboleda, G. (1998). *PROYECTOS. Formulación, evaluación y control* (Segunda ed.). Cali , Colombia : Editores.
- Bull, R. (2015). *RED BULL STREET STYLE* . Obtenido de <http://www.redbull.com/en/events/1331644582176/streetstyle>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *abc de las SAS*. Obtenido de http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2010/abc_sas/
- Cauca, A. d. (21 de Noviembre de 2012). *Nuestro Municipio. Indicadores*. Obtenido de <http://popayan-cauca.gov.co/indicadores.shtml>
- Congreso de Colombia . (29 de 12 de 2010). *Alcaldía de Bogotá* . Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060>
- Cultura, S. d. (2014). *Se cumplió cierre del programa "Muévete Patojo" de la secretaría del deporte y cultura de Popayán*. Obtenido de <http://popayan.gov.co/secdeporteycultura/sala-de-prensa/noticias/Se%20cumpli%C3%B3%20cierre%20del%20programa%20E2%80%9CMu%C3%A9vete%20Patojo%20de%20la%20secretar%C3%ADa%20del%20deporte%20y%20la%20cultura%20de%20Popay%C3%A1n>
- D' Arcy, S. (2007). *Freestyle Football Tricks* (1 ed.). Bloomsbury.
- Deemer, A. (s.f.). *LIVESTRONG EN ESPAÑOL* . Obtenido de http://www.livestrong.com/es/tipos-colchonetas-ejercicios-info_18867/
- <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/pricingnuevas-estrategias-de-p/>. (s.f.).
- Institucional, C. (2015). *Estatuto general de contratación para la Administración pública* . Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/c-154-97.htm>
- MINTRABAJO . (2015). *Ministerio de Trabajo* . Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/abece-ley-de-primer-empleo/e-pago-progresivo-del-impuesto-a-la-renta-en-pequenas-empresas.html>
- Mintzber, H. (s.f.). MINTZBERG Y LA DIRECCIÓN.
- Mintzberg, H. (s.f.). Mintzberg y la dirección.

- Obras, E. d. (Junio de 2015). *Acueducto y Alcantarillado de Popayán*. Obtenido de <http://www.acueductopopayan.com.co/estado-de-obras/>
- PLAZA, T. (2014). *¿ Por qué invertir en Popayán?* . Obtenido de <http://terraplaza.com.co/>
- PLAZA, T. (2014). *TERRA PLAZA Es el norte de Popayán*. Obtenido de <http://terraplaza.com.co/>
- PMI. Project Management Institute. (2008). *Guía de los FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS* (Cuarta edición ed.). Pennsylvania, EE.UU. .
- Redondo, I., & Tellis, G. (2006). *Estrategias de Publicidad y Promoción*. Madrid, España: Prentice- Hall.
- S.A.S, E. A. (2014). *aldiaempresarios.com*. Obtenido de http://www.aldiaempresarios.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3199:el-abc-de-las-sas-&catid=855:sociedades-por-acciones-simplificadas
- Tobar, A. (2011). *Administración de la producción*. Popayán.
- Tobar, A. (2012). *ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN*.
- Viáfara, A., Campo, C., Portilla, F., Espinoza , H., & Machado, E. (Abril de 2015). *Cómo funciona la escuela de fútbol*. (G. Pablo, Entrevistador) Popayán, Colombia.
- Ziethen, K., & Allen, A. (1985). *Malabarismo, el arte y sus artistas* (1 ed.). Berlin.

ANEXO A. Encuesta, estudio de mercados

Género	Edad	Barrio donde vive

1. Entendiendo el fútbol freestyle (fútbol estilo libre) como la disciplina donde el practicante lleva a cabo jugadas de dominio con un balón sin que este caiga al suelo, coordinadas con movimientos corporales espectaculares, se quiere saber si usted conoce ya esta disciplina. Indique a continuación:

SI_____ **NO**_____

2. Actualmente aprende a jugar fútbol, microfútbol o fútbol sala en alguna escuela deportiva de la ciudad?

SI_____ **NO**_____

Si su respuesta fue SI, continúe con la siguiente pregunta, si su respuesta fue NO, por favor pase a la pregunta número *cuatro (4)*

3. Le parece que el servicio prestado por la escuela deportiva en la cual se encuentra en beneficio de su aprendizaje es:

- A. Bueno
- B. Regular
- C. Malo

4. Lo que usted conoce acerca del *fútbol freestyle (fútbol estilo libre)*; es:

- A. Bastante
- B. Poco
- C. Nada

5. Estaría dispuesto a practicar *fútbol freestyle (fútbol estilo libre)*?

SI _____ **NO** _____

Si su respuesta a la anterior pregunta fue SI, por favor continúe con la siguiente pregunta, en caso contrario, agradecemos su colaboración

6. Utilizaría usted el servicio de un centro de entrenamiento especializado en fútbol freestyle que cuente con circuitos especializados de domino técnico para mejorar sus habilidades con el balón contando con un espacio apropiado para este fin?

No lo utilizaría	
Tal vez SI o NO, lo utilizaría	
Si lo utilizaría	

Si su respuesta a la anterior pregunta fue negativa, por favor continúe con la pregunta número *nueve* (9).

7. Qué horario preferiría para hacer uso del centro de entrenamiento?, indique a continuación:

- A. En la mañana de 8am a 10am
- B. En la mañana de 10 am a 12pm
- C. En la tarde de 2pm a 4pm
- D. En la tarde de 4pm a 6pm

8. En qué lugar le gustaría que quedará situado el centro de entrenamiento?, indique a continuación:

- A. En el centro de Popayán
- B. En el norte de Popayán
- C. En el sur de Popayán

9. Le parecería buena la idea de dar a conocer más esta disciplina a través de un club de jóvenes que exhiban juntos sus habilidades con el balón alrededor de la ciudad?

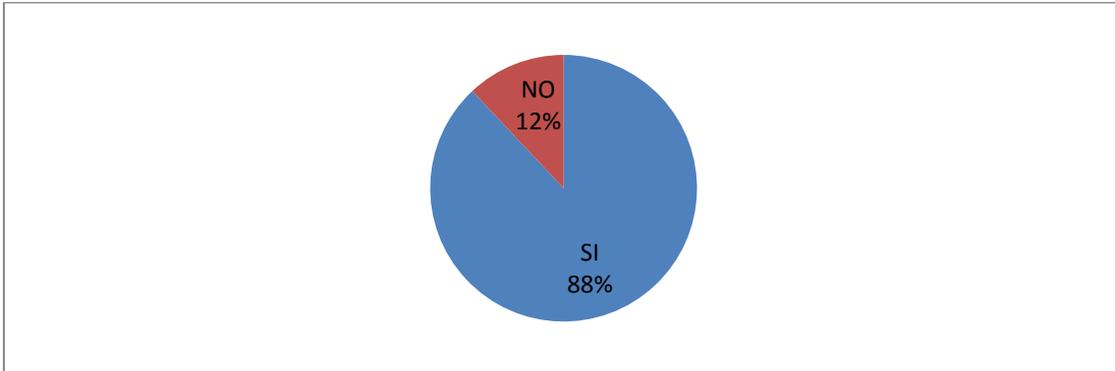
SI _____ NO _____

Agradecemos su amable colaboración

ANEXO B. Tabulación de resultados estudio de mercado

1.

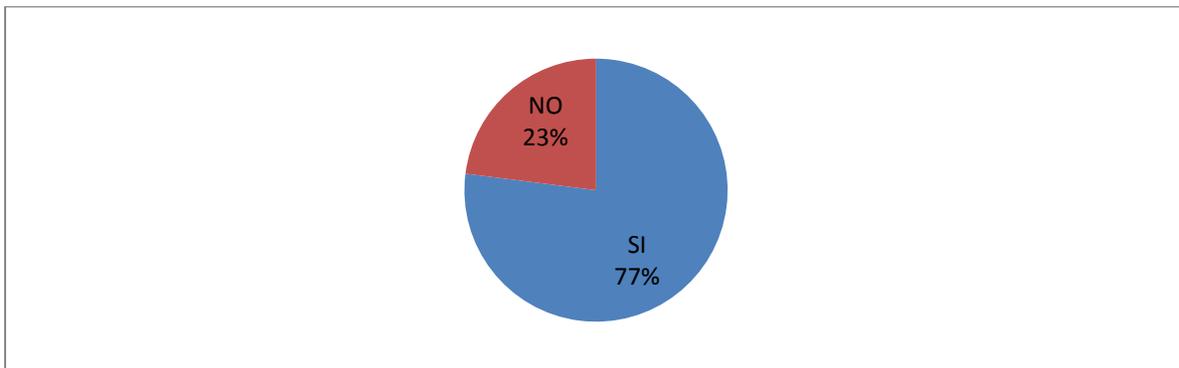
SI	88
NO	12
TOTAL	100



De las 100 personas encuestadas (N), el 88% respondió que ya conocen la disciplina fútbol freestyle y el 12% dijo no conocerlo.

2.

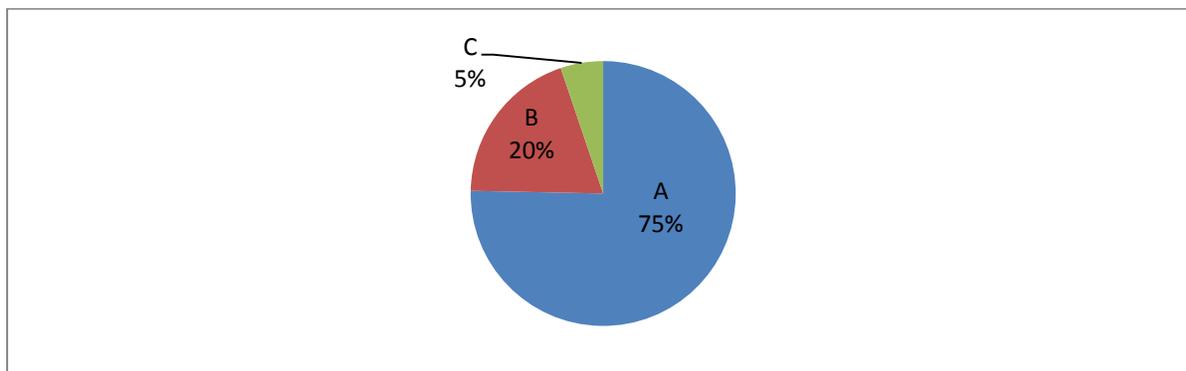
SI	77
NO	23
TOTAL	100



De las 100 personas encuestadas, el 77% actualmente aprende a jugar fútbol, microfútbol o fútbol sala en alguna escuela deportiva de la ciudad, mientras el 23% no aprende a jugar en ninguna escuela.

3.

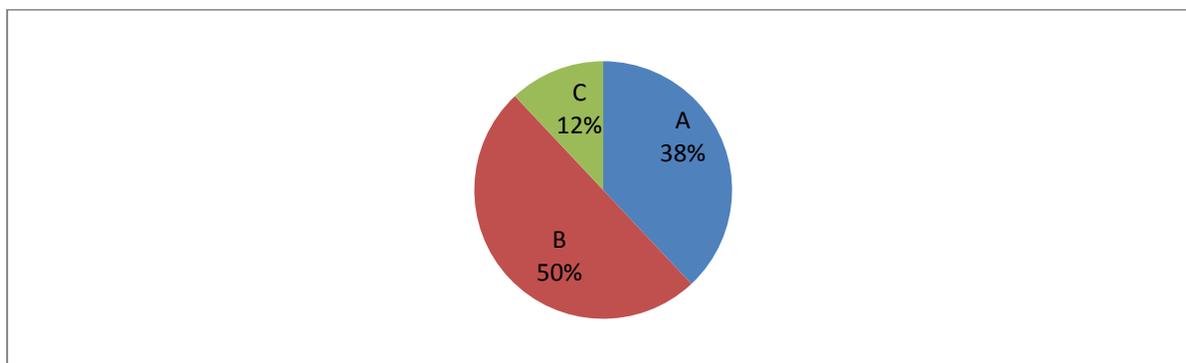
A	58
B	15
C	4
TOTAL	77



De las 77 personas que dijeron en la pregunta anterior, practicar alguna de las disciplinas citadas en alguna escuela deportiva de la ciudad, el 75% califico como bueno el servicio prestado por la escuela a donde asiste, el 20% califico como regular el servicio y el 5% lo califico como malo, lo cual indica que en líneas generales estas escuelas prestan de forma adecuada el servicio de enseñanza.

4.

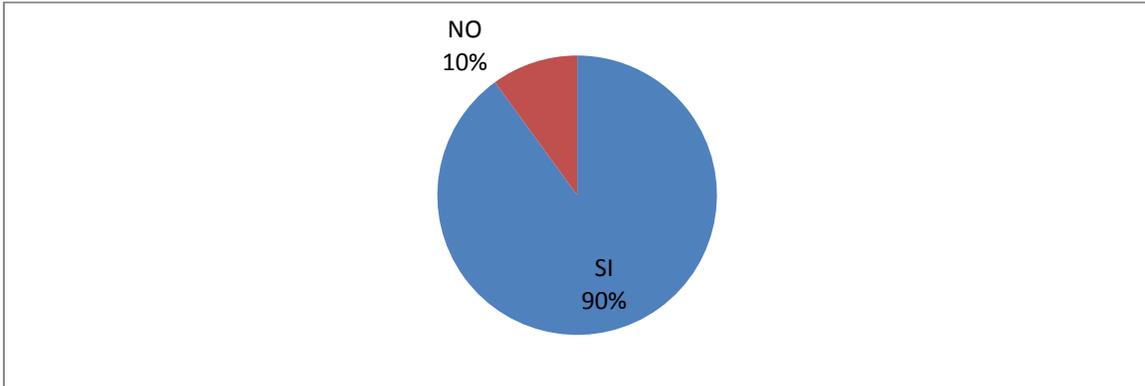
A	38
B	50
C	12
TOTAL	100



De toda la población encuestada, el 50% respondió que conocen poco del fútbol freestyle, el 38% dijo conocerlo bastante y sólo el 12% respondió no conocer nada acerca de esta disciplina.

5.

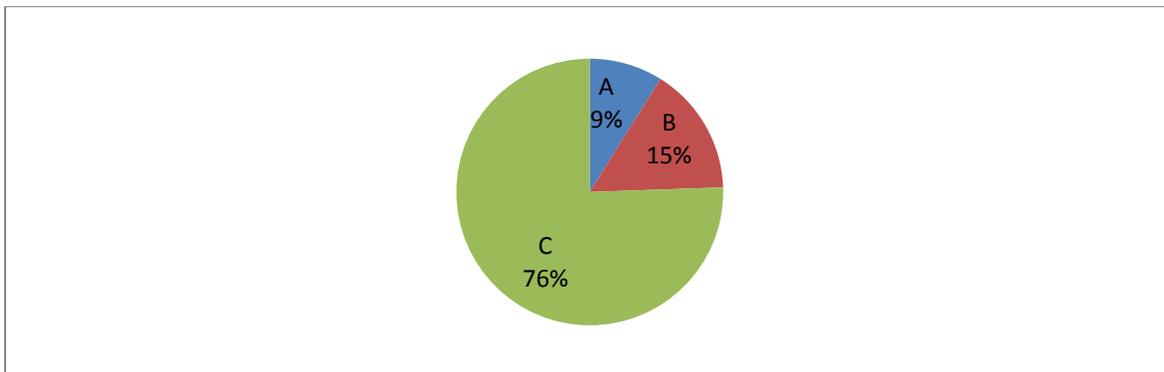
SI	90
NO	10
TOTAL	100



Del total de la población encuestada, el 90% respondió que estaría dispuesta a practicar fútbol freestyle mientras que apenas el 10% respondió que no, lo cual indica que la disciplina despierta interés entre los niños- jóvenes encuestados, viéndose una marcada tendencia positiva hacia la práctica de la disciplina más allá de que la muestra (*m*) no sea tan grande. El porcentaje positivo es bastante amplio sobre el negativo.

6.

A	8
B	14
C	68
TOTAL	90

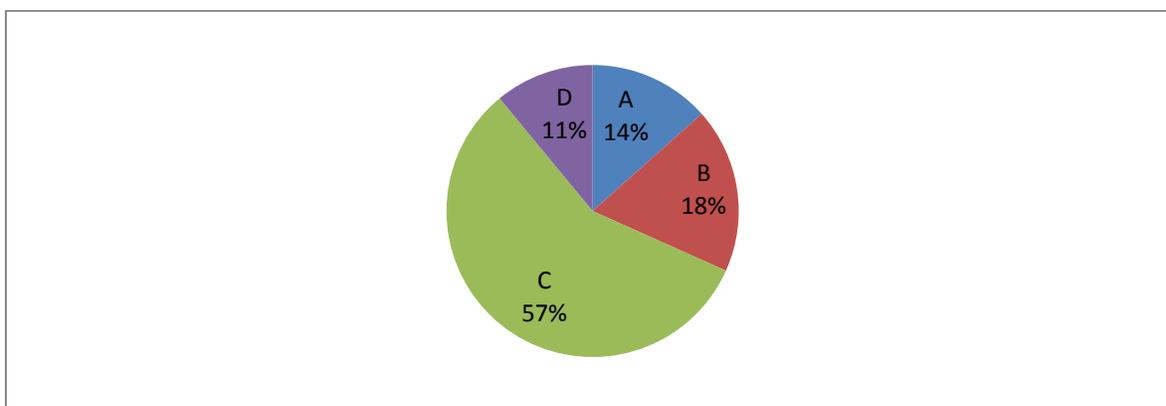


El análisis de esta pregunta es clave en el desarrollo de la investigación. De las 90 personas que están dispuestas a practicar fútbol freestyle, 9% no utilizaría el centro de entrenamiento especializado, el 15% está indeciso entre utilizarlo o no utilizarlo y el 75% si está dispuesto a

utilizar el centro de entrenamiento. Es importante analizar en esta pregunta que hay un alto potencial de demanda hacia el producto y que el 15% de personas indecisas es una oportunidad para poder inclinarlas hacia la utilización del servicio mediante el uso de diferentes estrategias que permitan cautivarlos.

7.

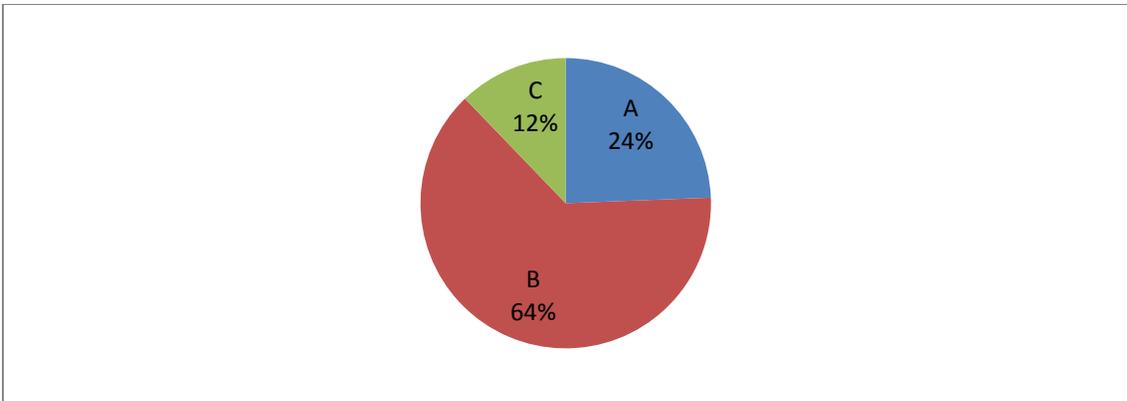
A	11
B	15
C	47
D	9
TOTAL	82



De los 82 encuestados que dijeron estar dispuestos a utilizar el centro de entrenamiento, el 57% prefirió el horario de 2pm a 4pm para hacer uso del servicio, el 18% prefirió el horario de 10am a 12pm, el 14% prefirió el horario de 8am a 10 am y el horario con menos acogida fue el de 4pm a 6pm con tan solo un 11%.

8.

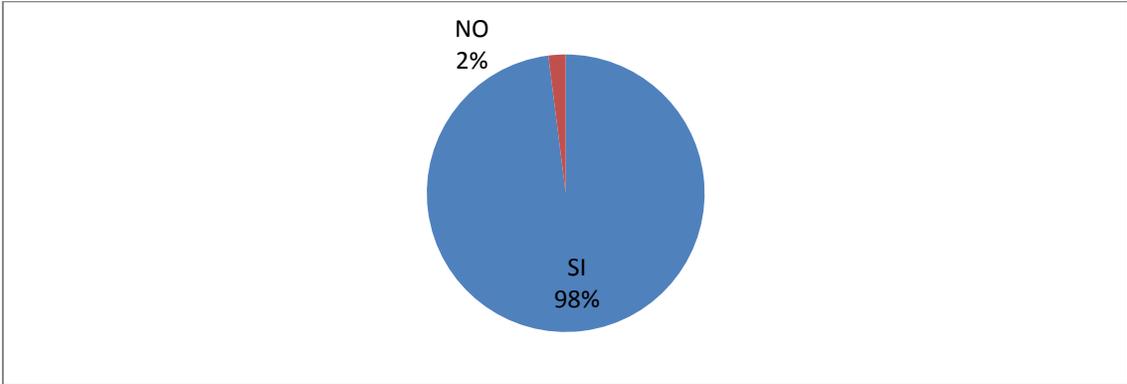
A	20
B	52
C	10
TOTAL	82



Al 64% de los clientes potenciales le gustaría que el centro de entrenamiento quedara situado en el norte de Popayán, al 24% le gustaría que quedaría situado en el centro y tan solo el 12% prefiere que quede situado en el sur de la ciudad.

9.

SI	98
NO	2
TOTAL	100



Más allá de que algunos de los encuestados dijeron no estar dispuestos a practicar la disciplina, y de que otros dijeron estar dispuestos a practicarla pero no hacer uso del centro de entrenamiento, cabe resaltar la alta aceptación que le dan a la idea de dar a conocer más la disciplina a través de un grupo de jóvenes que exhiban juntos sus habilidades con el balón alrededor de la ciudad, con un altísimo 98%.

ANEXO C. Conclusiones del estudio de mercado

- ✓ Mediante los resultados obtenidos con la encuesta, se pudo determinar que el proyecto tiene demanda; los niños- jóvenes encuestados asimilaron de buena manera la realización del centro de entrenamiento en Popayán, el 76% de ellos respondió tener intención de usar el centro.
- ✓ De acuerdo al 76% de intención de uso del centro de entrenamiento por parte de la muestra encuestada, se obtuvo una demanda estimada de 16236 niños- jóvenes, que al proyectarla de forma real durante el tiempo mínimo de duración que se tiene estimado para el proyecto (5años), determinando en cada año, un porcentaje de mercado creciente para ser atendido, que va desde 1% hasta 3%, llevo a la obtención de una demanda real estimada de 488 niños- jóvenes.
- ✓ El proyecto no tiene competencia directa en la ciudad, pero tiene una competencia significativa en cuanto a producto sustituto, a través del fútbol. Con la aplicación de la encuesta, se identificó que la percepción de los jóvenes que practican fútbol en las diferentes escuelas de la ciudad, es en general buena hacia el servicio que las mismas prestan.
- ✓ Analizando a profundidad 5 de las mejores escuelas de fútbol de la ciudad, se determinó que hay carencia de organización en ellas. La única escuela que posee instalaciones propias es Comfacauca, pero su énfasis no es el fútbol, ya que presta un servicio deportivo general. La gran mayoría de escuelas de fútbol restantes en Popayán utilizan las instalaciones de Comfacauca para llevar a cabo sus entrenamientos, lo que indica que hay dependencia en instalaciones; además en la gran mayoría de ellas, no hay suficientes herramientas de entrenamiento ni suficiente personal para atender óptimamente a los alumnos.
- ✓ El horario preferido para hacer uso del centro de entrenamiento especializado de fútbol freestyle, por parte de los jóvenes es de 2:00 pm a 4:00 pm
- ✓ La localización apropiada para el centro de entrenamiento a partir de la opinión de los encuestados, es en el norte de la ciudad.
- ✓ El perfil del cliente se definió de acuerdo a su edad, nivel de ingresos, estrato socioeconómico, actitud deportiva, actitud físico- mental y apertura mental; pensando que estas son características con las cuales el producto puede brindar su servicio de la mejor manera.

- ✓ La estrategia de precio fue definida de acuerdo a las 7 etapas que existen para la fijación de precios, incluyendo en ellas, el uso combinado de la metodología de pricing y de descreme para poder asignar un precio correcto al producto.
- ✓ La estrategia de promoción se estableció teniendo como base, 5 años de vida útil del proyecto, lo que conllevó a la determinación de herramientas promocionales de acuerdo a las 4 etapas que componen el ciclo de vida que son: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Las herramientas determinadas fueron básicamente publicidad y relaciones públicas.
- ✓ A través de los planes operativos escogidos para la estrategia de promoción del producto, se determinó que el costo total de la estrategia para cinco años, es de \$47.140.000
- ✓ El perfil del proyecto y la estrategia de promoción escogida, definieron utilizar un canal de distribución del productor hacia el consumidor a través de un solo representante (intermediario).

ANEXO D. Marco legal para la constitución del proyecto

Para el buen funcionamiento de la empresa es importante conocer las disposiciones legales estipuladas en el código de comercio en los artículos del 353 al 372 para el caso de las empresas y que su área de acción sea la ciudad de Popayán, donde se hacen necesarios los siguientes requerimientos:

Constitución de la sociedad

La sociedad se constituye por escritura pública, la cual debe contener la siguiente información:

- ❖ Nombre, identificación y domicilio de los socios.
- ❖ La clase de sociedad que se constituye y su nombre, formado de acuerdo con cada uno de los tipos de sociedad. Ejemplo: Sociedad Anónima, Limitada, Sociedad en Comandita. Verifique que en la Cámara de Comercio no exista registrado un nombre igual al escogido.
- ❖ La ciudad o municipio escogido como el domicilio de la sociedad, así como el de las sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- ❖ El objeto social: una enunciación clara y completa de las actividades principales

- ❖ El capital social y la parte del mismo que se suscribe y se paga en el acto de constitución. En las sociedades limitadas, colectivas o en comandita simple debe indicarse el nombre completo de los socios con sus respectivos documentos de identidad y la parte que cada uno aporta al capital.
- ❖ La forma de administrar los negocios de la sociedad, con indicación de las atribuciones y las facultades de los representantes legales.
- ❖ La duración de la sociedad y las causales de disolución.
- ❖ La cláusula de arbitraje, para la que se sugiere la siguiente redacción: "Toda controversia o diferencia relativa a este documento y a su ejecución, liquidación o interpretación se resolverá por un tribunal de arbitramento que se sujetará a las siguientes reglas del Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio

- ❖ El nombre de los representantes legales de la sociedad y el número de su documento de identidad.
- ❖ Las facultades y obligaciones del Revisor Fiscal si el cargo está previsto en la ley o en los estatutos.

Registro de la sociedad

- ❖ Copia de la escritura pública que expida la notaría deberá presentarla ante la Cámara de Comercio, junto con el formulario de matrícula de sociedades debidamente diligenciado.
- ❖ Cancelar el valor que liquide el cajero y el impuesto de registro correspondiente.

- ❖ Si las personas designadas para cargos de junta directiva o representante legal no son socios firmantes, deben anexarse las cartas de aceptación con el número del documento de identidad.

Matriculación del establecimiento

- ❖ Verificar que en la Cámara de Comercio no exista registrado un nombre igual al escogido.
- ❖ Diligenciar el formulario respectivo.
- ❖ Presentar el formulario en la Cámara de Comercio
- ❖ Cancelar el valor de la matrícula.
- ❖ Solicitar el permiso de uso de suelos en la oficina de Planeación Municipal (Alcaldía).
- ❖ Comprar el formulario de matrícula del establecimiento de comercio en la Cámara de Comercio del Cauca, diligenciarlo de acuerdo con las instrucciones adjuntas a él, presentarlo en la caja de la entidad y pagar los derechos de matrícula hasta el 31 de diciembre del año correspondiente.
- ❖ Comprar y diligenciar el formulario de declaración de Industria y Comercio en la Tesorería municipal, presentarlo en la oficina de Industria y Comercio (alcaldía) y pagar el valor indicado.
- ❖ Obtener la autorización para funcionar y pagar los derechos correspondientes en: Salud Pública y Bomberos.
- ❖ Comprar los libros de contabilidad (mayor, diario, inventarios y balances, etc.), presentarlos en la caja de la Cámara de Comercio del Cauca marcados, con las hojas enumeradas, la solicitud para su registro y pagar los derechos de inscripción.