

**Modelo de negocio para la creación de un complejo deportivo de fútbol ubicado en la sede  
Mundo Guarigua de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar, CAJASAN**

**Leidy Johanna Pinto Mantilla**

**Trabajo de aplicación para optar el título de Magíster en Gerencia de Negocios - MBA**

**Director**

**Carlos Eduardo Díaz Bohórquez**

**Magíster en Ingeniería Industrial**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Maestría en Gerencia De Negocios MBA**

**Bucaramanga**

**2018**

### **Dedicatoria**

A Dios por permitirme estudiar esta Maestría y darme la sabiduría necesaria para la realización de este trabajo de grado.

A mi familia, que siempre confía en mí y me brinda su apoyo incondicional en cada paso que doy, en especial a mis padres, Edwin Jairo y Gloria Omaira, por enseñarme que con gran esfuerzo, trabajo y constancia en la medida en que se fija un plazo un sueño puede convertirse en una realidad.

A mi futuro esposo, Yacine Ferrag, por llegar a mi vida a cambiarla y motivarme a culminar esta gran meta.

A cada una de las personas que creyeron y pusieron un granito de arena para la edificación de este proyecto que hoy se ha convertido no solo en mi triunfo si no en el triunfo de los que estuvieron a mi lado.

### **Agradecimientos**

Sea este un motivo para agradecer a todos los que colaboraron con la elaboración de este trabajo de grado, en especial a la Caja Santandereana de Subsidio Familiar Cajasán y al Director General César Augusto Guevara Beltrán, por permitirme crecer como profesional y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la Maestría.

A mis compañeras y grandes amigas, María Jose y Yaneth Lucía, por acompañarme en este proceso de aprendizaje y compartir conmigo momentos de alegría y enseñarme a ser una mejor persona.

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	18
1. Especificaciones del proyecto.....	20
1.1 Planteamiento y justificación del problema.....	20
1.2Objetivos .....	21
1.2.1 Objetivo General.....	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
2. Marco Teórico.....	22
3. Marco Legal .....	26
4. Estudio de Mercado .....	27
5. Estudio Técnico y Administrativo .....	48
5.1 Localización de la cancha .....	48
5.2 Diseño del complejo deportivo de fútbol.....	49
5.3 Procedimientos para la oferta de servicios.....	50
5.3.1 Procedimiento de Escuelas de Fútbol. ....	50
5.3.2 Procedimiento de Escuelas de formación para población infantil vulnerable. ....	51
5.3.3 Procedimiento de vacaciones deportivas. ....	52
5.3.4 Procedimiento de olimpiadas y torneos .....	53
5.3.5 Políticas para el servicio de alquiler de cancha de fútbol .....	54

---

5.4 Proyección de horarios de atención para la puesta en marcha de los servicios y coberturas proyectadas. ....	55
5.5 Presupuesto de obra. ....	57
5.6 Estudio Organizacional y Funcional.....	67
6. Evaluación Financiera.....	75
6.1. Inversión .....	75
6.2. Costos.....	76
6.2.1. Costos de Personal .....	76
6.2.2. Costos de Logística.....	77
6.2.3. Costos de elementos de dotación .....	78
6.2.3. Costos de Servicios Públicos .....	79
6.2.4. Costos de Mantenimiento .....	80
6.2.5. Costos de Impuestos .....	80
6.2.6. Costos diversos .....	81
6.2.7. Costos de depreciaciones .....	81
6.2.8. Gastos operacionales de administración y servicios.....	81
6.3 Tarifas .....	83
6.4. Presupuesto de ingresos y egresos del Proyecto.....	84
6.4.1. Ingresos.....	84
6.5. Flujo de caja, tiempo de recuperación de la inversión, TIR y VPN. ....	90
7. Impacto Social .....	91
8. CANVAS .....	95
Referencias Bibliográficas .....	98

---

Apéndices..... 100

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1. Pirámide poblacional por grupos quinquenales de edad y sexo de Santander.....</i>	30
<i>Figura 2. ¿Ha visitado la sede recreacional Mundo Guarigua de Cajasan ubicada en el municipio de Pinchote, Santander? .....</i>	33
<i>Figura 3. ¿Estaría interesado en utilizar los servicios de un Centro Deportivo de Futbol ubicado en la sede recreacional y vacacional Mundo Guarigua de Cajasan en el Municipio de Pinchote, Santander? .....</i>	34
<i>Figura 4. ¿En qué tipo de superficie le gustaría se construyera la cancha de futbol del Centro Deportivo? .....</i>	35
<i>Figura 5. ¿Cuál de los siguientes servicios estaría interesado en utilizar?.....</i>	36
<i>Figura 6. ¿Qué modalidad de fútbol practica? .....</i>	36
<i>Figura 7. ¿Con que frecuencia utilizaría el servicio de cancha?.....</i>	37
<i>Figura 8. ¿En qué jornada utilizaría el servicio de cancha? .....</i>	38
<i>Figura 9. Si se encuentra interesado en el servicio de alquiler de cancha futbol 11. ¿Cuál sería la tarifa que usted podría acceder por una hora de servicio? .....</i>	39
<i>Figura 10. Si se encuentra interesado en el servicio de alquiler de cancha en la modalidad de futbol 8. ¿Cuál sería la tarifa que usted podría acceder por una hora de servicio? .....</i>	39
<i>Figura 11. Si Cajasan ofreciera el servicio de torneos de futbol. ¿Qué días estaría interesado en utilizar el servicio? .....</i>	40

*Figura 12. Si se encuentra interesado en el servicio de escuelas de formación deportiva de futbol. Teniendo en cuenta que el servicio se prestaría dos veces por semana con una intensidad horaria de dos horas cada día. ¿Cuál es la tarifa mensual que usted podría acceder? ..... 41*

*Figura 13. ¿Cuál aspecto considera usted más importante a la hora de escoger una cancha de futbol? ..... 41*

*Figura 14. ¿Cuál de los siguientes servicios complementarios cree que se debería incluir en la oferta de servicios del centro deportivo de futbol, para hacer su experiencia inolvidable?..... 42*

*Figura 15. Información Comercial Principal Canchas San Gil..... 45*

*Figura 16. Ubicación del complejo deportivo de fútbol..... 48*

*Figura 17. Diseño de la cancha de fútbol..... 49*

*Figura 18. Horario de atención del Complejo Deportivo de Fútbol..... 56*

*Figura 19. Horario de atención del Complejo Deportivo de Fútbol..... 57*

*Figura 20. Organigrama de la organización jerárquica para la operación de la Unidad..... 68*

*Figura 21. Costos y gastos totales en el primer año de operación. .... 83*

*Figura 22. Tarifas..... 84*

*Figura 23. Coberturas según categoría en Cajasan. .... 88*

*Figura 24. Ingresos proyectados para el primer año de operación..... 88*

*Figura 25. Presupuesto de ingresos y egresos del proyecto año 1 al año 5. .... 89*

*Figura 26. Presupuesto de ingresos y egresos del proyecto año 6 al año 10. .... 89*

*Figura 27. Presupuesto de ingresos y egresos del proyecto año 11 al año 15. .... 90*

*Figura 28. Presupuesto de ingresos y egresos del proyecto año 16 al año 20. .... 90*

*Figura 29. Modelo Canvas del Complejo Deportivo de Fútbol. .... 96*

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
<i>Tabla 1. Categorías de afiliación en Cajasan. ....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 2. Ficha técnica del cuestionario. ....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 3. Demanda potencial en población afiliada.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 4. Procedimiento de Escuelas de Fútbol. ....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 5. Procedimiento de Escuelas de formación. ....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 6. Procedimiento de vacaciones deportivas. ....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 7. Procedimiento de olimpiadas y torneos. ....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 8. Presupuesto de obra de la cancha sintética. ....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 9. Descripción del cargo Gerente de la Unidad Recreación, Deportes y Hotelería.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 10. Descripción del cargo Administrador de la Sede.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 11. Descripción del cargo Coordinador de Deportes. ....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 12. Descripción del cargo Auxiliar Cancha.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 13. Descripción del cargo Portero. ....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 14. Descripción del cargo Entrenador.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 15. Costos de Personal contratado de forma directa.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 16. Costos de Personal contratado por prestación de Servicios.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 17. Costos de Personal contratado por subcontratación.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 18. Costos de Arbitraje.....</i>	<i>78</i>

<i>Tabla 19. Costos de publicidad de olimpiadas y Torneos. ....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 20. Costos de Premiación de Olimpiadas y Torneos. ....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 21. Costos de elementos de dotación. ....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 22. Costos de servicios públicos de Telefonía y Acueducto y alcantarillado. ....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 23. Costo del servicio público de energía eléctrica. ....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 24. Costo de Mantenimiento. ....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 25. Costo Impuesto Predial. ....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 26. Programación de servicios. ....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 27. Detalle de impactos en los diferentes grupos de interés o stakeholders. ....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 28. Valores de asignación Matriz de Leopold. ....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 29. Matriz de Leopold. ....</i>	<i>94</i>

**Lista de Apéndices**

	<b>Pág.</b>
Apéndice A. Instrumento .....	100

## Glosario

**Afiliados a cajas de compensación familiar:** la afiliación de los trabajadores se entiende con relación a una determinada caja de compensación familiar en cuanto el respectivo empleador haya sido aceptado y permanezca vigente su vinculación por no haber sido objeto de retiro voluntario debidamente aceptado, expulsión o suspensión. (Ley 21 de 1982).

Los afiliados se dividen en las siguientes categorías:

**Programa de formación:** tienen por objeto la adquisición de conocimientos y habilidades en diversos temas de la ciencia, matemáticas, la técnica, tecnología, humanidades, recreación y deporte, entre otras; para impulsar procesos de autogestión, participación y en general de organización del trabajo comunitario e institucional. (Decreto 4904 de 2009).

**Programas sociales:** La organización de programas sociales de las cajas, a través del subsidio en especie y en servicios, tiene por objeto restablecer o aliviar el desequilibrio económico familiar que producen hechos tales como el embarazo, el nacimiento, la desnutrición, la crianza y educación de los hijos, los problemas de adolescencia, el matrimonio, la enfermedad, la invalidez, la muerte, la orfandad, el abandono y demás causas de desprotección. (Ley 21 de 1982).

**Subsidio a la Demanda:** aquellos destinados a reducir el valor que paga el afiliado. Corresponde a la diferencia entre el valor de la tarifa para A y B frente al costo, que en todo caso no puede ser superior a la tarifa categoría C – cuando el servicio se presta directamente; en caso de prestarse el servicio a través de un tercero se hará sobre la tarifa cobrada por el proveedor. (Ley 21 de 1982).

**Subsidio a la Oferta:** se otorga a los prestadores o productores del servicio. Corresponde a los recursos necesarios para garantizar la prestación integral de los servicios sociales, en los casos que el recurso obtenido en la prestación de servicios no alcance a cubrir los costos. (Ley 21 de 1982).

**Subsidio en servicios:** es aquel que se reconoce a través de la utilización de las obras y programas sociales que organicen las Cajas de Compensación Familiar dentro del orden de prioridades prescrito por la ley. (Ley 21 de 1982).

**Superintendencia de subsidio familiar:** controla y vigila por mandato de la ley, y en ejercicio de su poder policivo administrativo, a las cajas de compensación familiar en lo que hace al recaudo de los aportes y pago de las asignaciones del subsidio familiar. (Ley 25 de 1981).

## Resumen

**TÍTULO:** MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO DEPORTIVO DE FÚTBOL UBICADO EN LA SEDE MUNDO GUARIGUA DE LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR, CAJASAN<sup>1</sup>

**AUTOR:** LEIDY JOHANNA PINTO MANTILLA\*\*

**PALABRAS CLAVE:** MODELO DE NEGOCIOS, CANVAS, AFILIADOS, SUBSIDIO.

### DESCRIPCIÓN:

Cajasan a través de la unidad de recreación, deportes y hotelería brinda accesibilidad e integralidad, respondiendo a las necesidades y expectativas de las familias santandereanas con una amplia oferta de servicios mediante infraestructura propia y red de aliados en ambientes confortables y de bienestar.

Desde del año 2008, Cajasan hace presencia en el departamento de Santander con la Sede Mundo Guarigua, en donde trabajadores afiliados, sus familias y turistas disfrutan de un ambiente tranquilo y natural. La Sede está ubicada en el kilómetro 3 sobre la vía que conduce del Municipio de San Gil al Municipio de Socorro en Santander y cuenta con una extensión de 27 hectáreas en las cuales se presta el servicio integral de Recreación a través de escenarios deportivos y recreativos con amplias zonas verdes, alojamiento con modernas y confortables habitaciones, complejo de Convenciones para eventos, conferencias, seminarios y recepciones y capilla.

Con el propósito de fortalecer y ofrecer un mejor servicio a las empresas, trabajadores afiliados y sus familias, habitantes del sector y turistas nacionales e internacionales, Cajasan ha venido realizando construcciones en Mundo Guarigua para brindar servicios de calidad, es así como contempla dentro de sus proyecciones la posibilidad de realizar una inversión en un Complejo Deportivo de Fútbol que permita fortalecer los espacios en familia, contribuir con la formación pedagógica de los niños a través de escuelas deportivas así como brindar espacios para el buen aprovechamiento del tiempo libre. Por lo anteriormente expuesto, el presente proyecto se plantea la realización de un Modelo de negocio para la creación de un complejo deportivo de fútbol ubicado en la sede Mundo Guarigua de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar, Cajasan.

---

<sup>1</sup> Trabajo de Grado.

\*\* Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, Magíster en ingeniería industrial.

## Abstract

**TITLE:** BUSINESS MODEL FOR THE CREATION OF A SPORTS FOOTBALL COMPLEX AT THE MUNDO GUARIGUA HEADQUARTERS OF THE CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR, CAJASAN \*

**AUTOR:** LEIDY JOHANNA PINTO MANTILLA \*\*

**KEYWORDS:** BUSINESS MODEL, CANVAS AFFILIATE, SUBSIDY.

### DESCRIPTION:

Cajasan through the recreation, sports and hospitality unit provides accessibility and comprehensiveness, responding to the needs and expectations of Santanderean families with a wide range of services through its own infrastructure and network of partners in comfortable and well-being environments.

Since 2008, Cajasan is present in the department of Santander with the headquarters of Mundo Guarigua, where affiliated workers, their families and tourists enjoy a calm and natural environment. The headquarters is located at kilometer 3 on the road that leads from the Municipality of San Gil to the Municipality of Socorro in Santander and has an area of 27 hectares in which the integral service of Recreation is provided through sports and recreational scenarios with large green areas, accommodation with modern and comfortable rooms, complex of conventions for events, conferences, seminars and receptions and chapel.

With the purpose of strengthening and offering a better service to companies, affiliated workers and their families, inhabitants of the sector and national and international tourists, Cajasan has been building in Guarigua World to provide quality services, this is how it contemplates within its projections the possibility of making an investment in a Sports Complex that allows football to strengthen family spaces, contribute to the pedagogical training of children through sports schools and provide spaces for good use of free time. For the foregoing, the present project proposes the realization of a business model for the creation of a sports football complex at the Mundo Guarigua Headquarters of the Caja Santandereana de Subsidio Familiar, Cajasan.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, Magíster en ingeniería industrial.

## Introducción

La Caja Santandereana de Subsidio Familiar, Cajasan, es una entidad sin ánimo de lucro, del sector privado, con funciones de seguridad social, vigilada por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Cajasan fue creada en el año 1.957, y desde entonces se ha consolidado como el aliado estratégico de las empresas Santandereanas que buscan el bienestar de los trabajadores para tener empresas más competitivas que respondan a los retos de la región y el país. Actualmente hace presencia en 30 Municipios del Departamento de Santander, y cuenta con 58 sedes propias. Su misión es generar bienestar y felicidad prestando servicios sociales integrales con una red de talentos y aliados, para satisfacer las necesidades de los afiliados y la comunidad logrando vínculos duraderos y mejorando su calidad de vida. Para lograr con este objetivo, Cajasan cuenta con 11 unidades de negocio: Aportes y cuota monetaria, programas de impacto social, crédito social, gestión comercial, educación formal, educación para el trabajo y desarrollo humano, cultura y eventos, retail, salud, vivienda y construcción y recreación, deportes y hotelería.

Cajasan a través de la unidad de Recreación, deportes y hotelería brinda accesibilidad e integralidad, respondiendo a las necesidades y expectativas de las familias santandereanas con una amplia oferta de servicios mediante infraestructura propia y red de aliados en ambientes confortables y de bienestar. Es así como a cinco minutos de San Gil, Cajasan cuenta con la sede recreacional y vacacional Mundo Guarigua, un lugar ideal para la integración familiar y el descanso en un ambiente agradable y natural. La sede se encuentra ubicada estratégicamente en el Departamento de Santander en el kilómetro 3 sobre la vía que conduce del Municipio de San

Gil al Municipio de Socorro y cuenta con una extensión de 27 hectáreas de las cuales actualmente se encuentra en utilización tan solo el 8%. En sus modernas instalaciones cuenta con un hotel con 73 confortables habitaciones con capacidad para 300 personas, restaurante típico e internacional, zonas húmedas, piscinas, canchas, gimnasio, spa, centro de convenciones para todo tipo de eventos empresariales, tres auditorios ajustables con capacidad para 400 personas y una capilla con capacidad de 100 personas. Por lo anteriormente expuesto, sumado al potencial de la región, Cajasan visualiza la oportunidad de fortalecer su presencia en la región en innovación para entregar productos y servicios competitivos, diferenciados y de calidad que generen valor para sus afiliados. Es así, como el objetivo del presente proyecto fue realizar el Modelo de negocio para la creación de un complejo deportivo de fútbol ubicado en la sede Mundo Guarigua de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar, que permitiera la ampliación de la oferta de servicios a través de nuevas alternativas de recreación para la población afiliada y no afiliada, por lo que el desarrollo de la investigación sirvió como mecanismo de evaluación para la conveniencia de la construcción de dicho espacio por parte de Cajasan . En este sentido, el Complejo Deportivo de Fútbol, se convertirá en el nuevo atractivo turístico y de esparcimiento de la sede recreacional y vacacional Mundo guarigua, complementando a los diferentes escenarios que actualmente ofrece. En él, se diseñarán servicios empresariales personalizados para las instituciones afiliadas y sus familias, así como para población en general con el fin de crear hábitos de vida saludable y fortalecer los valores para la convivencia y el desarrollo personal en el entorno. El Proyecto está compuesto por cuatro capítulos, el primero es un completo estudio de mercados, el segundo un estudio técnico, el tercero la puesta en marcha y finalmente se realizará la evaluación financiera del complejo deportivo de futbol como nueva atracción en la sede recreacional y vacacional Mundo Guarigua.

## 1. Especificaciones del proyecto

### 1.1 Planteamiento y justificación del problema

Cajasan desde del año 2008 hace presencia en el departamento de Santander con la Sede Mundo Guarigua, en donde trabajadores afiliados, sus familias y turistas disfrutan de un ambiente tranquilo y natural. La Sede está ubicada en el kilómetro 3 sobre la vía que conduce del Municipio de San Gil al Municipio de Socorro en Santander y cuenta con una extensión de 27 hectáreas en las cuales se presta el servicio integral de Recreación a través de escenarios deportivos y recreativos con amplias zonas verdes, alojamiento con modernas y confortables habitaciones, complejo de Convenciones para eventos, conferencias, seminarios y recepciones y capilla.

Mundo Guarigua se desarrolla en un terreno privilegiado de Santander que por su topografía que permite la flexibilidad arquitectónica y paisajística, permitiendo combinar los valores culturales con la diversión. Sin embargo, es de resaltar que actualmente tan solo se encuentra en utilización el 8% del total del terreno.

Con el propósito de fortalecer y ofrecer un mejor servicio a las empresas, trabajadores afiliados y sus familias, habitantes del sector y turistas nacionales e internacionales, Cajasan ha venido realizando construcciones en Mundo Guarigua para brindar servicios de calidad, es así como contempla dentro de sus proyecciones la posibilidad de realizar una inversión en un Complejo Deportivo de fútbol que permita fortalecer los espacios en familia, contribuir con la

formación pedagógica de los niños a través de escuelas deportivas así como brindar espacios para el buen aprovechamiento del tiempo libre. Por lo anteriormente expuesto se vislumbra una gran oportunidad para aprovechar el área con la que se cuenta para ofrecer productos y servicios novedosos.

Por ende, en el presente proyecto se plantea la realización de un Modelo de negocio para la creación de un complejo deportivo de fútbol ubicado en la sede Mundo Guarigua de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar, Cajasan, que permita la ampliación de la oferta de servicios a través de nuevas alternativas de recreación.

## **1.2Objetivos**

**1.2.1 Objetivo General** Realizar un Modelo de negocio para la creación de un complejo deportivo de fútbol ubicado en la sede Mundo Guarigua de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar, Cajasan, que permita la ampliación de la oferta de servicios a través de nuevas alternativas de recreación para la población afiliada y turista.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de mercados concluyente que permita conocer la percepción de la población frente a la creación de un complejo deportivo de fútbol y especificar el segmento de mercado para decidir los bloques del Canvas relacionados con segmento de mercado, relacionamiento con cliente, canales de comunicación y distribución.

- Determinar las características técnicas y administrativas requeridas para el funcionamiento de un complejo deportivo de fútbol en Mundo Guarigua con el fin de decidir los bloques del Canvas relacionados con recursos, actividades y aliados clave.
- Planear la puesta en marcha del complejo deportivo de fútbol en Mundo Guarigua.
- Realizar la evaluación financiera para determinar la viabilidad de la puesta en marcha de un complejo deportivo de futbol en Mundo Guarigua para decidir los bloques del Canvas relacionados con fuentes de ingreso y estructura de costos.

## **2. Marco Teórico**

En la actualidad, las organizaciones se han transformado en torno a los requerimientos del mercado, por lo que han recurrido a una planeación de recursos, actividades, alianzas y a la innovación para ser altamente competitivas. Para la creación de unidades de negocios, se ha convertido en parte fundamental la creación de un modelo que represente la lógica de estas, en el cual, se describa los productos o servicios que una empresa ofrece, la interacción con los proveedores, trabajadores y clientes, así como el establecimiento de recursos para el cumplimiento de sus objetivos.

Por ende, el termino de modelo de negocio, toma relevancia y es definido por diversos autores, dentro de los que se encuentra Peter Drucker (1984), quien establece que un modelo de negocio se refiere a la forma en la que una empresa lleva a cabo las operaciones de esta, a través de la identificación del cliente, la implantación de una ventaja competitiva y la lógica subyacente

de la aplicación de valor agregado al cliente a un costo apropiado. Por otro lado, Eriksson & Penker (2000), postulan que un modelo de negocio es una abstracción del funcionamiento de una empresa, la cual proporciona una vista simplificada de la estructura del negocio, actuando como base para la comunicación, el mejoramiento o innovación de los componentes de una organización.

De acuerdo con Linder y Cantrell (2000), el modelo de negocio es la lógica nuclear de una empresa que le permite crear valor, ya que esta permite que se orienten los beneficios y valor agregado hacia la generación de utilidades. En 2001, Chesbrough & Rosenbloom establecen una definición más detallada y funcional de un modelo de negocio al determinar sus funciones como la articulación de la proposición de valor, la identificación del segmento de mercado, la definición de la estructura de la cadena de valor, la estimación de la estructura de costos y el potencial de beneficios, así como la formulación de la estrategia competitiva.

Shafer, Smith y Linder (2005), luego de analizar doce definiciones publicadas entre 1989 y 2002, desarrollaron un diagrama de afinidad que ayudó a la identificación de cuatro categorías comunes en todas las definiciones, dentro de las que se encontraron las elecciones estratégicas, la creación de valor, la captura de valor y la red de valor. Las elecciones estratégicas se pueden agrupar en políticas que indican como se deben ejecutar las acciones, en activos, las cuales determinan como invertir el dinero y gobierno, en las que se establecen las condiciones legales, contractuales y de organización para el control de las dos categorías anteriores, manejando un diagrama de flujo causal. (Casadesus - Masanell y Ricart, 2007).

Teniendo en cuenta la importancia de planificar las actividades, recursos y la estrategia de una unidad de negocio, Osterwalder & Pigneur (2004), crearon una herramienta para la definición del modelo de negocio de una empresa denominada modelo Canvas, el cual permite la organización

de manera lógica la creación de valor y simplifica la información para la comprensión de la estructura de una empresa, permitiendo analizar las fortalezas y debilidades, manejando una estructura de nueve módulos interrelacionados que explican el modo de operar de una organización. Dentro de los módulos se encuentra los segmentos de clientes en el cual se establece el público objetivo hacia el cual está dirigida la oferta; la propuesta de valor como el elemento diferenciador en el mercado; los canales de distribución; relación con el cliente que tenga en cuenta las particularidades de estos; las fuentes de ingreso, recursos clave; las actividades clave; socios clave y la estructura de costos.

El presente proyecto se desarrollará bajo la estructura del Modelo Canvas. El modelo Canvas permite diseñar de manera rápida un modelo de negocio, permitiendo plasmar en una sola hoja toda la idea. Con el proyecto se pretende explorar expectativas de los usuarios frente a la creación de un complejo deportivo de fútbol en Mundo Guarigua para decidir los bloques del Canvas relacionados con segmento de mercado, propuesta de valor, relacionamiento con cliente, ingresos, canales de comunicación y distribución, recursos clave, actividades clave y estructura de costos.

La primera casilla es la propuesta de valor, en este módulo se da solución a un problema o se satisface una necesidad a través de la generación de valor agregado al producto, por lo que debe ser un aspecto innovador o diferenciador en el mercado.

En la segunda casilla es el segmento de mercado, en el cual, se establece cuáles son los clientes de acuerdo a parámetros geográficos, demográficos y sociales. Es necesario detallar a qué tipo de persona va dirigido el producto o servicio, esto incluye edad, sexo, nivel educativo, regiones, ciudades, cultura, entre otros.

La tercera casilla son los canales de distribución, en este módulo se determina el modo de llegar al cliente, ya sea a través de medios físicos o digitales, reflejando todos y cada uno de los mecanismos que se vayan a utilizar para establecer contacto con los compradores.

La cuarta casilla es la relación con los clientes, en el cual, se proponen estrategias para la atracción de clientes, el mantenimiento y crecimiento de estos, ya que son parte fundamental para el éxito del modelo de negocio.

La quinta casilla corresponde a las fuentes de ingresos, en este módulo se dispone de la monetización del producto o servicio, estableciendo tarifas y sistemas de pago para un adecuado funcionamiento del modelo de negocio.

La sexta casilla son los recursos clave, los cuales, son los elementos indispensables para garantizar la operabilidad del negocio, por lo cual deben ser identificados de forma clara para un adecuado funcionamiento de las actividades; esto incluye recursos financieros, físicos, intelectuales y humanos.

La séptima casilla son las actividades clave, en este módulo se identifican las acciones que ayudan a un óptimo funcionamiento del negocio, por lo que deben estar debidamente estructuradas para brindar un servicio o producto de calidad y que cumpla con el fin para el cual fue creado; es decir, producción, consultoría, gestión de suministros, ingeniería y solución de problemas.

La octava casilla son los socios clave, los cuales son las principales fuentes de suministro que se necesita el modelo de negocio para su funcionamiento, igualmente se debe identificar cuáles son los proveedores clave para que el sistema de negocio funcione y sea sostenible (qué productos van a suministrar y qué de ellos necesita la empresa para iniciar, mantener y renovar la idea de negocio).

Finalmente, la novena casilla se trata sobre estructura de costos, en la cual se identifica la distribución financiera que se requiere para un adecuado funcionamiento del negocio.

### 3. Marco Legal

**Ley 25 de 1981:** por la cual se crea la Superintendencia del Subsidio Familiar y se dictan otras disposiciones.

**Ley 21 de 1982:** por la cual se modifica el régimen del subsidio familiar y se dictan otras disposiciones.

**Ley 31 de 1984:** por la cual se modifica la Ley 21 de 1982, para reconocerles representación auténtica a los beneficiarios del subsidio familiar en los Consejos Directivos de las Cajas de Compensación y se dictan otras disposiciones.

**Ley 100 de 1993:** por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones.

**Decreto número 341 de 1988:** por el cual se reglamentan la Ley 25 de 1981, por la cual se crea la Superintendencia de Subsidio Familiar y se dictan otras disposiciones.

**Decreto ley número 1769 de 2003:** por el cual se expiden los términos y las condiciones a que debe sujetarse la cuota monetaria en el Sistema de Compensación Familiar, régimen de organización, funcionamiento y tiempo de implantación.

**Resolución No. 0645 del 5 de agosto de 2014 de la Superintendencia de Subsidio Familiar:** Las Cajas deben mantener una política de eficiencia en los gastos y costos, al destinar

recursos de subsidio a la oferta para la prestación de los servicios que ofrecen, es decir, debe existir una relación de causalidad de los egresos con las prestación de servicios sociales, estimulando el subsidio a la demanda y optimizando el subsidio a la oferta.

#### 4. Estudio de Mercado

##### Definición del producto y servicios

Esta investigación se encuentra orientada hacia la construcción de un complejo deportivo de futbol, ubicado en la sede Mundo Guarigua de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar “Cajasan”, que se encuentra establecida en el municipio de Pinchote Santander.

Los servicios a ofertar en el complejo deportivo se dividen en cuatro:

**1. Escuelas de formación deportiva de Fútbol:** este servicio es una excelente oportunidad para perfeccionar y adquirir técnicas del deporte, con personal altamente capacitado en procesos integrales para el crecimiento individual y grupal. Las edades dependen del nivel de formación y las inscripciones estarán abiertas a todo el público que cumpla con los parámetros establecidos a continuación.

El proyecto pedagógico establece tres (3) niveles de formación que son básicos y necesarios para plantear procesos.

- **Primer nivel o iniciación deportiva:** permite diagnosticar el desarrollo motor de los alumnos deportistas recién incorporados; cabe destacar que las actividades están adscritas esencialmente al juego siendo este el instrumento básico. Se considera viable que entre

los seis (6) y los ocho (8) años de edad se debe aplicar los contenidos expuestos en la estructura para nivel de iniciación.

Los aspectos en mención implican la realización de un programa curricular (plan de clase) que debe particularizarse por sesión y que destaque las actividades, los objetivos, recursos, duración, indicadores de evaluación o los logros entre otros, con el propósito de evaluar cada fase del proceso. Es necesario realizar algún evento con características dinámicas y motivantes a través de una jornada deportiva patrocinada por Cajasan, que ayude a la captación de clientes.

- **Segundo nivel o fundamentación y tecnificación deportiva:** en este nivel, se les brinda las bases técnicas necesarias para desarrollar diferentes roles del fútbol, permitiendo que conozcan cada uno de ellos y puedan elegir la posición que desean perfeccionar. Las edades deben estar comprendidas entre los nueve (9) y doce (12) años de edad.
- **Tercer nivel o Afianzamiento técnico y proyección deportiva:** ofrece vivencias y situaciones reales de juego, indicando los perfiles individuales, basados en un plan técnico deportivo específico. Además, el propósito de las escuelas de formación es educar, formar y si las condiciones ambientales y físicas de los jóvenes lo permiten, orientarlos progresivamente al deporte de rendimiento.

Esta base deportiva debe indudablemente alimentar las categorías inferiores del deporte asociado. Se determina de los doce (12) hasta los quince (15) años de edad aproximadamente como fase culminante para este último nivel de las escuelas de formación deportiva.

**2. Vacaciones Deportivas:** este servicio estará direccionado para niños entre los 6 y 16 años de edad de población afiliada y no afiliada a la Caja Santandereana de Subsidio Familiar “Cajasan”, en el cual, se brindarán espacio de sano esparcimiento y una amplia variedad de

actividades lúdicas y deportivas, orientadas hacia el desarrollo de capacidades motoras, de aprendizaje y a la diversión. Al fortalecer lazos de amistad y cooperación, los niños y jóvenes aprenderán a trabajar en equipo.

**3. Olimpiadas y torneos:** la realización de estos eventos se prestará a empresas afiliadas y no afiliadas a Cajasan, con el objetivo de crear un clima de mayor integración entre estas, en torno a la sana competencia, a través de la práctica de la disciplina deportiva del fútbol.

Los servicios estarán divididos de la siguiente manera:

- Olimpiadas: dirigidas a empresas afiliadas a Cajasan.
- Torneo abierto: dirigido a grupos de empresas, amigos, afiliados o no afiliados a Cajasan.
- Torneo Interno: la empresa afiliada o no afiliada, podrá alquilar las instalaciones del complejo deportivo para la realización de sus competencias de fútbol.

**4. Alquiler:** este servicio está dirigido a personas naturales y empresas afiliadas o no afiliadas a la Caja Santandereana de Subsidio Familiar “Cajasan”, los cuales podrán alquilar los escenarios del complejo deportivo para el desarrollo de actividades relacionadas al fútbol.

### **Análisis de la demanda**

El departamento de Santander según el DANE (2018), cuenta con 2.090.839 habitantes, en donde el 50,6% corresponde a población femenina y el 49,4% corresponde a población masculina.

Santander. Pirámide de población por grupos quinquenales de edad y sexo

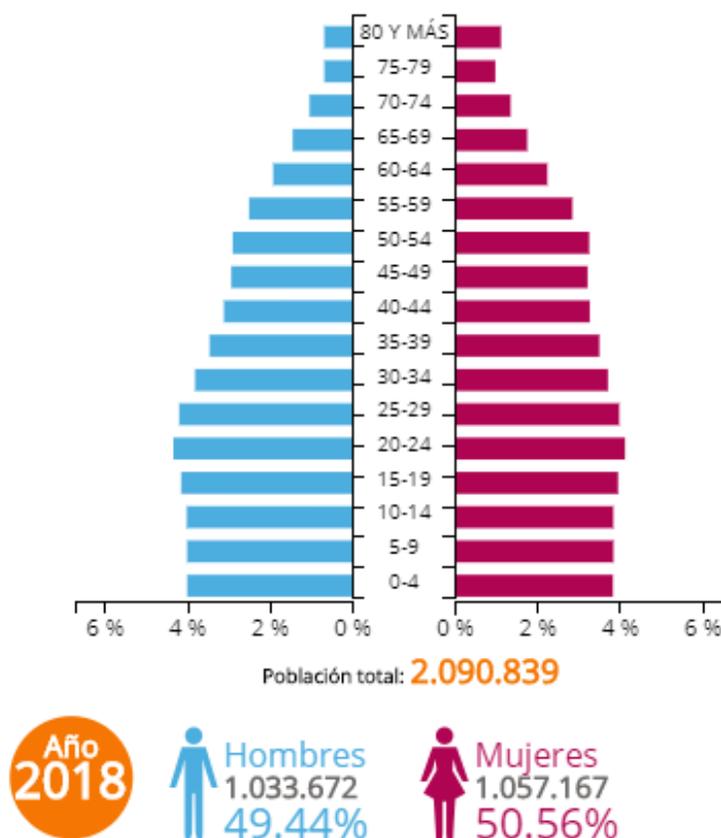


Figura 1. Pirámide poblacional por grupos quinquenales de edad y sexo de Santander.

El departamento de Santander cuenta con una población del 23,55% correspondiente a niños entre 0 y 14 años; un 16,56% correspondiente a jóvenes entre los 15 y 24 años y una población adulta del 59,89% correspondiente a adultos de 25 años hasta 80 años o más.

Cajasan a corte abril de 2018, presenta en el Departamento de Santander una cobertura de 11.353 empresas que corresponde a 398.698 afiliados. Por su parte, la provincia de Guantáná participa con 1.393 empresas afiliadas y el 6,4% de la población total afiliada en el departamento, es decir, 25.382 personas así: 4.528 (17,8%) conyugues, 11.748 (46,3%) personas a cargo y 9.106 (35,9%) trabajadores. Con relación a la población afiliada según sexo, se encontró que el 51,1% son Mujeres mientras que el 48,9% son Hombres (Cajasan, 2018). De

acuerdo con las políticas de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar “Cajasan”, la población afiliada se encuentra clasificada en:

Tabla 1.

*Categorías de afiliación en Cajasan.*

<b>CATEGORÍA AFILIADO</b>	
A	hasta 2 SMLMV
B	Entre 2 SMLMV y menos de 4 SMLMV
C	de 4 SMLMV en adelante
Particulares	Población no afiliada
SMLMV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente)	

Frente a la población afiliada por categorías, se encontró que el 62,4% (15.850) pertenece a la categoría A, el 24,4% (6.197) a la B y el 13,1% (3.335) a la C, es decir, el 86,9% de los trabajadores afiliados a Cajasan en la provincia de Guantánamo percibe ingresos entre 1 y 4 SMLMV (Cajasan, 2018).

Al analizar la población afiliada a Cajasan en la provincia de Guantánamo por grandes grupos de edad, se encontró que el 21,9% son niños (0 a 14 años), el 19,6% son jóvenes (15 a 24), el 51,6% son adultos (25 a 59 años) y el 6,8% son adulto mayor (80 años y más). Estas cifras permiten tener una perspectiva cuantitativa sobre una de las poblaciones objetivo del negocio, con el fin de orientar la planeación de las vacaciones recreativas y las escuelas de fútbol.

Dentro de la categoría de particulares, se encuentra la población turística que visita los municipios de Santander, la cual posee clientes potenciales para la adquisición del servicio de alquiler del complejo deportivo o la inscripción de sus hijos a las vacaciones recreativas, como medio de esparcimiento durante su jornada vacacional, además podrán acceder a otros servicios

del complejo recreacional como las piscinas, tarifas más económicas en el hotel, entre otros. En junio de 2018, Santander recibió a 24.991 visitantes extranjeros no residentes (Ministerio de Industria y Turismo, 2018).

**Tabulación de datos de fuentes primarias**

Se realizó una encuesta a la población perteneciente a los municipios de Socorro y San Gil, con el propósito de conocer el interés en el uso de un complejo deportivo en el municipio de Pinchote, Santander, exactamente en la sede recreacional y turística Mundo Guarigua; estos municipios fueron seleccionados ya que se encuentran cerca a la ubicación determinada para la construcción del complejo; además, estos municipios poseen gran relevancia en la región en cuanto a turismo sostenible en Santander (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018), cantidad de habitantes y número de afiliados a Cajasan.

A continuación, se presenta la ficha técnica que corresponde al estudio del proyecto:

Tabla 2.

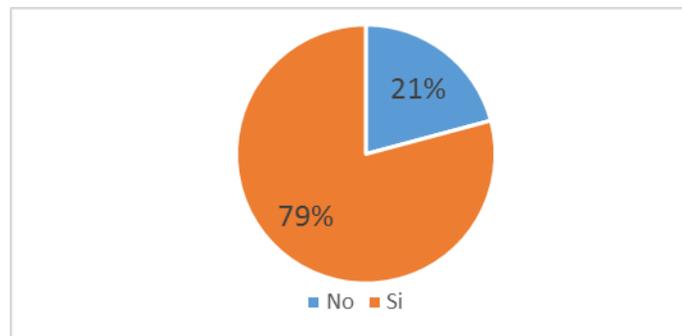
*Ficha técnica del cuestionario.*

<b>Metodología</b>	<b>Cualitativa</b>
Método	Descriptivo
Diseño del estudio	Transversal, una sola medición en el tiempo
Instrumento de medición	Cuestionario semi-estructurado dirigido al encuestado
Escalas	Nominal, ordinal, abierta y de intervalos
Alcance geográfico	Provincia de Guanentá
Población total	70.622 habitantes totales de San Gil y Socorro
Margen de error:	5%
Nivel de confianza:	95%
Total de la muestra	382 encuestas

**Análisis e interpretación de fuentes primarias**

La encuesta fue realizada a 382 personas, dentro de las cuales, 115 fueron realizadas en el Centro de Información de Cajasan del Municipio de Socorro; 115 fueron realizadas en el Centro de Información de Cajasan del Municipio de San Gil y 152 fueron realizadas en el hotel de Mundo Guarigua. El instrumento de investigación fue aplicado inicialmente por la autora de este proyecto, pero debido a la magnitud de la muestra, fue necesario capacitar a trabajadores de los sitios anteriormente descritos para la colaboración en la gestión y aplicación de la encuesta; luego se verificó el correcto diligenciamiento para la tabulación y se obtuvieron los siguientes resultados:

De acuerdo con la encuesta realizada a 382 habitantes de San Gil y Socorro, el 53,2% de la población entrevistada se encuentra afiliado a Cajasan y el 46,8% no se encuentra afiliado.



*Figura 2.* ¿Ha visitado la sede recreacional Mundo Guarigua de Cajasan ubicada en el municipio de Pinchote, Santander?

El 79% de la población ha visitado la sede de Mundo guarigua, por lo que el 21% no lo ha hecho. El 59% de la población que ha visitado la sede se encuentra afiliada a la Caja, mientras que el 41% no lo está; se puede observar que los porcentajes no poseen gran diferencia y tanto personas afiliadas y no afiliadas han logrado conocer las instalaciones de la sede recreacional y

turística. Una de las razones que pueden ser la causa de dichos resultados, es el reconocimiento nacional que recibió Cajasán por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, gracias a la campaña “87 razones para visitar Santander”, liderado por la caja de subsidio familiar a través de su línea de negocio orientada al turismo (El frente, 2018). El 59% de la población que ha visitado la sede pertenece al género Masculino, mientras que el 41% es del género femenino.

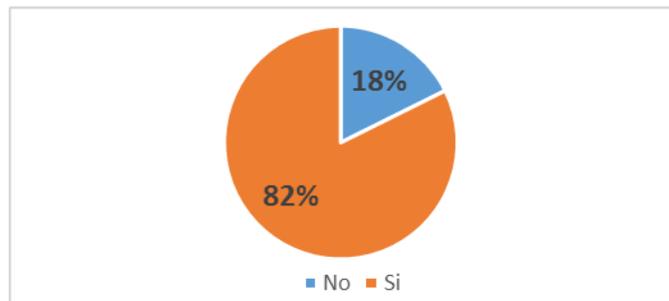
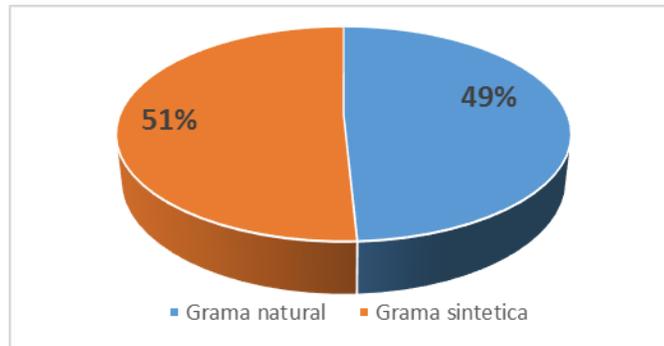


Figura 3. ¿Estaría interesado en utilizar los servicios de un Centro Deportivo de Fútbol ubicado en la sede recreacional y vacacional Mundo Guarigua de Cajasán en el Municipio de Pinchote, Santander?

El 82% de la población se encuentra interesada en utilizar los servicios del Complejo Deportivo de Fútbol ubicado en la sede recreacional y vacacional Mundo Guarigua de Cajasán en el Municipio de Pinchote, Santander. De las personas que se encuentran interesadas el 84,5% se encuentra afiliado a la Caja, por lo cual, es un porcentaje que beneficia la realización de campeonatos interempresariales e intraempresariales.

De acuerdo con el porcentaje de personas interesadas en utilizar los servicios del complejo deportivo, se encontró que el 88% de la población corresponde al género masculino y el 12% al género femenino; lo que muestra que los hombres tienden más a practicar el fútbol que las mujeres y por ende su interés en los servicios, aun así, existen mujeres interesadas en el uso de la

cancha. Se puede incentivar a la población femenina con los servicios de la escuela de formación para sus hijos o el alquiler del complejo para eventos en los que pueden participar.



*Figura 4.* ¿En qué tipo de superficie le gustaría se construyera la cancha de futbol del Centro Deportivo?

El 51% de la población considera que la cancha del Centro deportivo se construya con grama natural, mientras que el 49% se inclina por grama sintética. Al realizar el análisis por género, las mujeres no tienen preferencia por algún tipo de grama, puesto que el 50% de las mujeres afirmó estar interesadas en la grama natural y el otro 50% en grama sintética: caso contrario en los hombres cuyo porcentaje de 51% afirmó estar interesado en grama natural y el 49% en grama sintética. Una de las razones por las que las personas prefieren la grama natural es que esta no se recalienta por los rayos del sol, por lo que el ambiente es más fresco (Minotgreen, 2018). De acuerdo con la FIFA (s.f.), las canchas con césped artificial, son mejores para el fútbol ya que son las fáciles para hacer mantenimiento y resistencia a cualquier condición meteorológica, por lo que se debe tener en cuenta al compararlo con las preferencias de los encuestados.

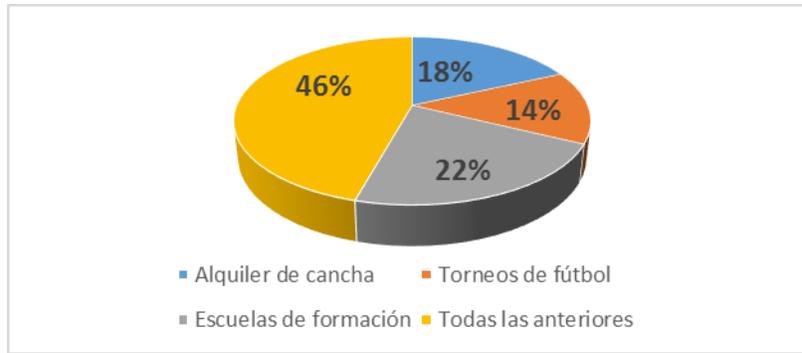


Figura 5. ¿Cuál de los siguientes servicios estaría interesado en utilizar?

El 46% de la población se encuentra interesada en utilizar todos los servicios, seguido de un 22% de escuelas de formación, un 18% en el servicio de alquiler y un 14% el servicio de torneos de fútbol. Al analizar los resultados por género, de acuerdo a las preferencias por un único servicio, al 11,35% de las mujeres les interesa el servicio de escuelas de formación, lo que puede estar relacionado con la inscripción de sus hijos para practicar el deporte fútbol; el 88,65% de las mujeres se encuentra interesada en los demás servicios o en todos. Por el lado de los hombres, al 12, 61% les interesa puntualmente el alquiler de la cancha, ya que les permite realizar sus encuentros de esparcimiento; el 87,39% restante se encuentra interesado en los demás servicios o en todos.

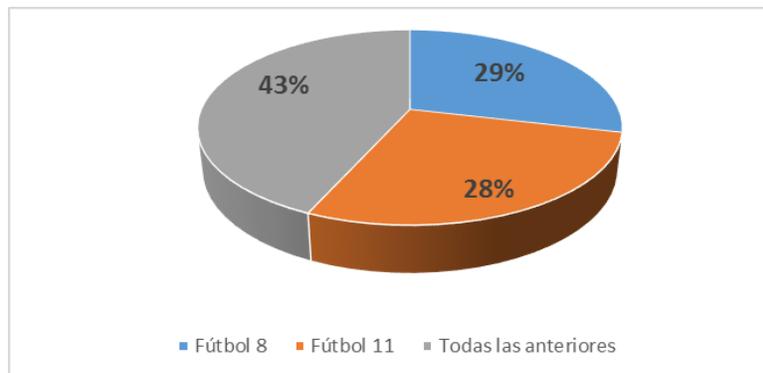


Figura 6. ¿Qué modalidad de fútbol practica?

El 43% de la población practica futbol 8 y futbol 11, el 28% practica futbol 8 y el 29% practica futbol 11. El 51,7% de las mujeres prefieren Futbol 8; el porcentaje restante se encuentra dividido entre mujeres que prefieren el futbol 11 o las dos modalidades de fútbol. De las personas que practican futbol 8, el 68% pertenece al género masculino y el 32% al género femenino; y de las que practican futbol 11, el 66% pertenece al género masculino y el 34% al género femenino.

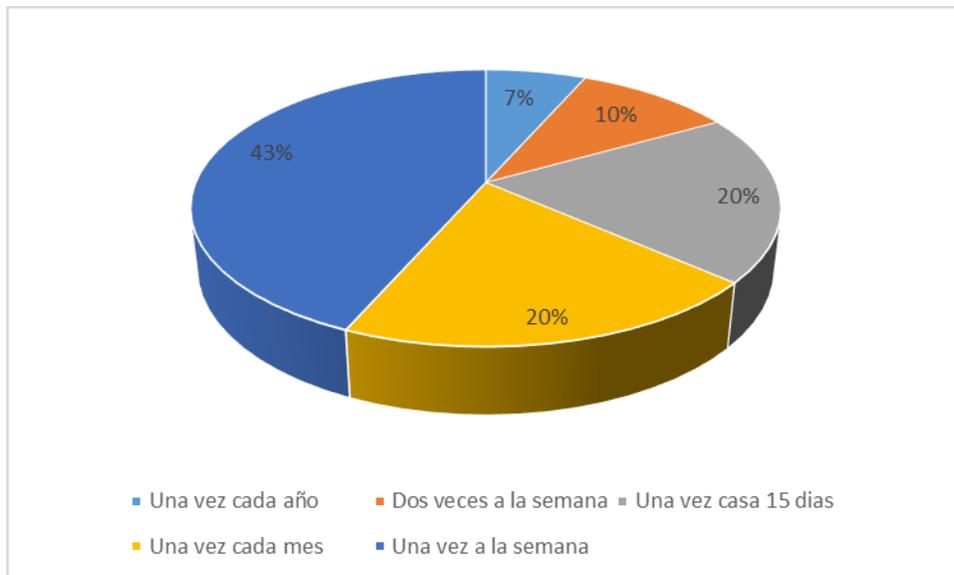


Figura 7. ¿Con que frecuencia utilizaría el servicio de cancha?

Del 64% de la población que se encuentra interesada en el servicio de alquiler de cancha, el 43% utilizaría el servicio una vez a la semana, el 20% una vez cada 15 días, otro 20% una vez cada mes, un 10% dos veces por semana y un 7% una vez cada año; estos datos reflejan que existe un interés por adquirir el servicio de alquiler más veces al mes, por lo que hace que el negocio sea llamativo.

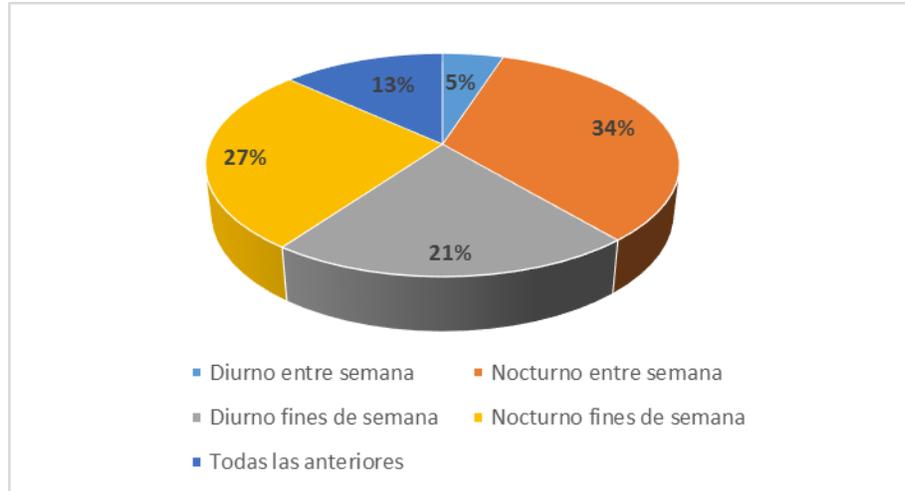


Figura 8. ¿En qué jornada utilizaría el servicio de cancha?

El 34% de los interesados en usar el servicio de cancha, prefieren su utilización en la jornada nocturna entre semana; el 27% en la jornada nocturna de los fines de semana; el 21% de los interesados en usar el servicio de cancha, prefieren su utilización en la jornada diurna de los fines de semana y 18% prefiere el uso del servicio en la jornada diurna entre semana o durante toda la semana. Los horarios se orientan más hacia los fines de semana, teniendo en cuenta que se tiene la disponibilidad para la organización de encuentros de esparcimiento, aun así, en las noches entre semana, luego de compromisos como el trabajo, estudio, entre otros, es una opción favorable para organizar partidos.

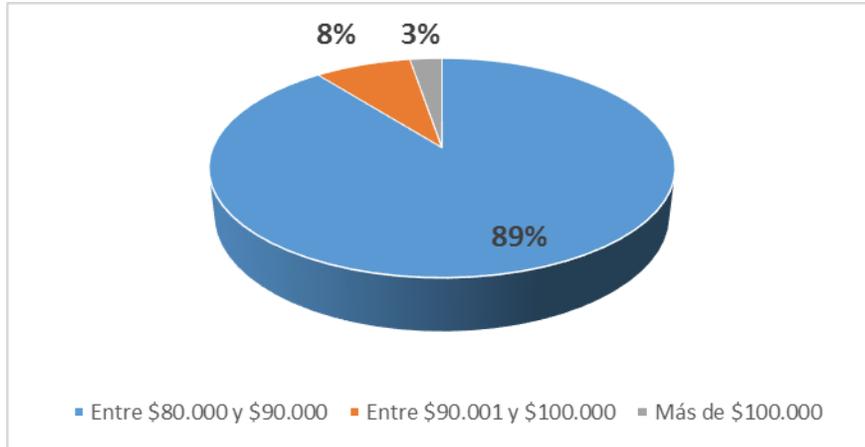


Figura 9. Si se encuentra interesado en el servicio de alquiler de cancha futbol 11. ¿Cuál sería la tarifa que usted podría acceder por una hora de servicio?

En el caso de encontrarse interesado en el servicio de alquiler de cancha en la modalidad de futbol 11, la tarifa a la que estarían dispuestos el 89% de los interesados sería un valor entre \$80.000 y \$90.000 por hora de servicio; el 8% indicó estar dispuesto a pagar entre \$90.000 y \$100.000 por hora y el 3% estaría dispuesto a pagar más de \$100.000. Estos valores se contrastan en el análisis de la oferta.

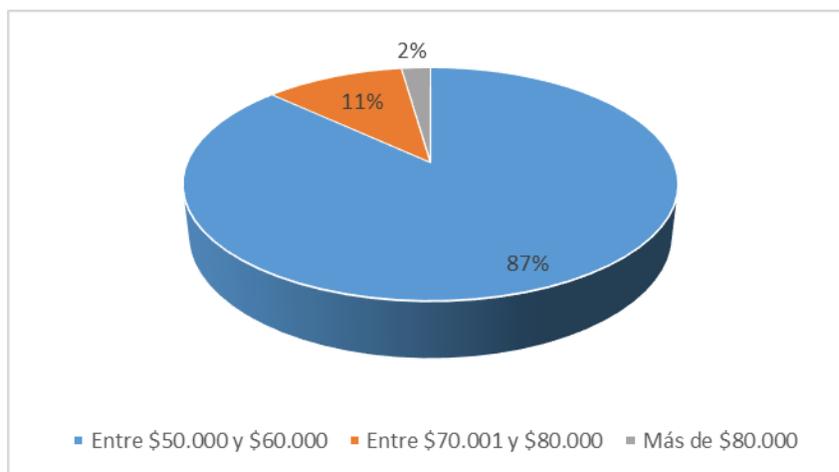


Figura 10. Si se encuentra interesado en el servicio de alquiler de cancha en la modalidad de futbol 8. ¿Cuál sería la tarifa que usted podría acceder por una hora de servicio?

En el caso de encontrarse interesado en el servicio de alquiler de cancha en la modalidad de futbol 8, la tarifa a la que estarían dispuestos el 87% de los interesados sería un valor entre \$50.000 y \$60.000 por hora de servicio; el 11% indicó estar dispuesto a pagar entre \$70.001 y \$80.000 por hora y el 2% estaría dispuesto a pagar más de \$80.000. Estos valores se contrastan en el análisis de la oferta.



*Figura 11.* Si Cajasan ofreciera el servicio de torneos de futbol. ¿Qué días estaría interesado en utilizar el servicio?

Los días en los que la población se encuentra interesada en que se ofrezca el servicio de torneo de futbol son los sábados y domingos principalmente con un 87%; el 13% prefiere que los torneos se realicen de lunes a viernes. La realización de los torneos depende de la disponibilidad de las empresas, por lo que se debe tener en cuenta las necesidades de las organizaciones para la planeación de campeonatos propios de Cajasan o de las compañías.

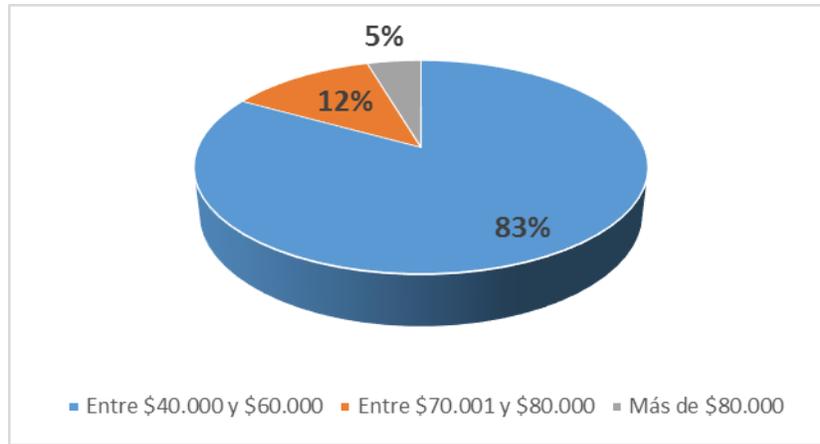


Figura 12. Si se encuentra interesado en el servicio de escuelas de formación deportiva de futbol. Teniendo en cuenta que el servicio se prestaría dos veces por semana con una intensidad horaria de dos horas cada día. ¿Cuál es la tarifa mensual que usted podría acceder?

En el caso de encontrarse interesado en el servicio de escuelas de formación deportiva, el 83% estaría dispuesta a cancelar una tarifa mensual entre \$40.000 y \$60.000; el 12% está dispuesta a pagar una tarifa entre \$70.001 y \$80.000 y el 5% pagaría mensualmente más de \$80.000. En estas tarifas se debe establecer si se incluye transporte de los niños, el seguro de vida o si se maneja como un costo adicional.

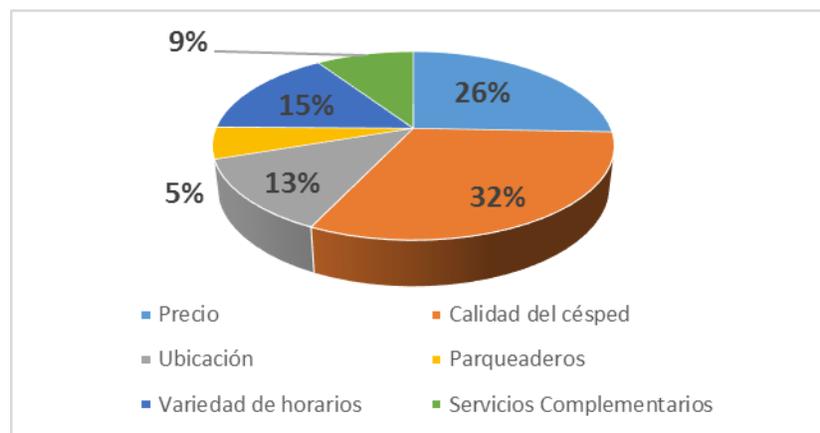


Figura 13. ¿Cuál aspecto considera usted más importante a la hora de escoger una cancha de futbol?

El aspecto que la población considera más importante a la hora de escoger una cancha de fútbol es principalmente la calidad del césped con un 32%, seguido por un 26% de personas que seleccionan según el precio del servicio; el 15% prefiere que la cancha de fútbol posea variedad en los horarios; el 13% elige una cancha de acuerdo a su ubicación y el 14% restante tiene como exigencia que el lugar cuente con parqueaderos y servicios complementarios. Tener en cuenta esta información, ayuda a que el Centro Deportivo ofrezca un servicio adecuado a las necesidades de la población y que se adapte a las condiciones sociales de la región.

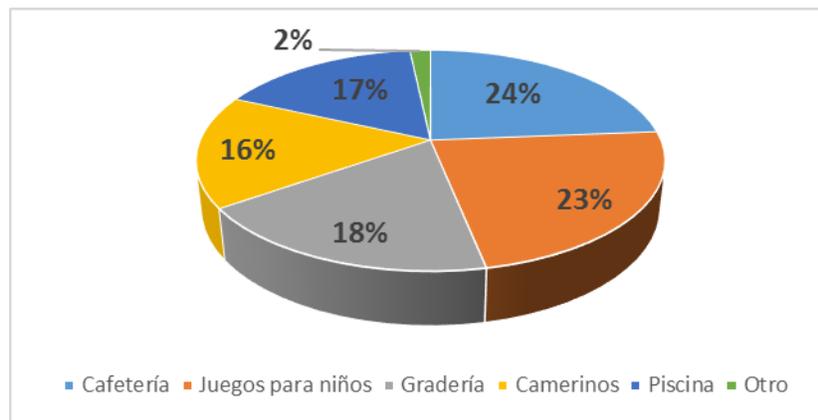


Figura 14. ¿Cuál de los siguientes servicios complementarios cree que se debería incluir en la oferta de servicios del centro deportivo de fútbol, para hacer su experiencia inolvidable?

Los servicios que la población cree que se debería incluir en la oferta de servicios del centro deportivo de fútbol para hacer su experiencia inolvidable se encuentra en primer lugar con un 24% cafetería, seguido de juegos para niños con un 18%, en tercer lugar, se encuentra piscina con un 18% y el 38% restante indicó la importancia de incluir graderías, camerino u otros servicios. Al realizar el análisis por sexo se encontró que principalmente las mujeres se encuentran interesadas en juegos para niños con un 60%, mientras que los hombres prefieren una cafetería con un 65%.

**Demanda Potencial en población afiliada**

Teniendo en cuenta el número de afiliados a la Caja de Subsidio Familiar Cajasán, que residen en la provincia de Guantánamo, la cual abarca los municipios objeto de estudio y sus alrededores; se calculó la demanda potencial, con una población total de 22.593 personas.

Tabla 3.

*Demanda potencial en población afiliada.*

Rango de edad	No. de afiliados	Personas interesadas 82%	Demanda Potencial	
			Escuelas de Formación (41%)	Alquiler y Torneos (59%)
<b>Total afiliados</b>		25.382		
<b>Afiliados entre 5 y 17 años</b>	5.283	4.332	1.765	
<b>Afiliados entre 18 y 62 años</b>	17.310	14.194		8.411

Para el servicio de escuelas de formación deportiva el total de la demanda potencial de afiliados entre los 5 y 17 años es de 1.765. En cuanto a los servicios de alquiler y torneos de fútbol, se tuvo en cuenta a las personas afiliadas entre los 18 y 62 años de edad, para una demanda potencial de 4.731 y 3.680 personas respectivamente.

**Análisis de la oferta**

Con el fin de conocer información sobre la oferta de negocios que prestan los servicios de alquiler de canchas para fútbol y escuelas de formación deportiva de fútbol, se realizó un análisis exploratorio, el cual consistió en conocer las características de ubicación, tipo de cancha, horario de atención, tarifas y servicios complementarios.

En este estudio, se pudo encontrar que en San Gil existen más canchas sintéticas que en el Socorro; además que San Gil posee dos estadios y Socorro uno sólo. La mayoría de las canchas

posee grama sintética y sólo una maneja grama natural que se encuentra ubicada en San Gil y es para la modalidad de fútbol 8. Los estadios de los dos municipios poseen canchas de arena, por lo que jugar futbol 11 en una grama sintética sería llamativo para la población de la región.

El servicio ofertado por los competidores se brinda todos los días de la semana por lo regular en horas de la tarde, sólo una de las canchas maneja un horario extenso desde las 8 a.m. hasta las 10 p.m. Las canchas contarían con gradería en cemento con una capacidad promedio de 200 personas, por lo que pueden albergar una cantidad considerable para la realización de campeonatos, entre otros eventos. Sólo una de las canchas posee servicios adicionales como el billar, mesa de pingpong, salón de eventos y 2 baterías de baños grandes; el resto de canchas sólo cuentan con baños.

Municipio	Nombre de la Cancha	Modalidad de Escenario	Tipo de Cancha	Horario de atención (Lunes a Domingo)	Ubicación		Tarifas que manejan (Lunes a Domingo)		Gradería	Servicios complementarios que se presten	Distancia de la cancha a Mundo guajuna	
					Dirección	Barrio	Teléfono	si no				Capacidad instalada (personas)
San Gil	CANCHA SAN MIGUEL	Fútbol 8	SINETICA	08:00 A.M. - 10:00 P.M. TODOS LOS DIAS	KM 4 VIA SAN GIL - SOCORRO	PINCHOTE	7265429-303869260	40.000 Y 48.000	X	GRADERIA CEMENTO CAPACIDAD 200 PERSONAS	MESA DE BILLAR, PING PONG, SALIARIN, SALON DE EVENTOS, 2 BATERIAS DE BAÑOS GRANDES	1 KM
San Gil	CANCHA SANTA CRUZ	Fútbol 8	SINETICA	TODOS LOS DIAS 2:00 P.M. - 10:00 P.M.	KM 1 VIA SAN GIL - SOCORRO CERCA A COMEFIVALCO		7265047	50.000	X	CUENTA CON UNA GRADERIA EN CEMENTO 200 PAX	N.A	2 KM
San Gil	CANCHA EL CHAPARRAL	Fútbol 8	GRAMA NATURAL	02:00 P.M. - 10:00 P.M.	KM 3 VIA SAN GIL - CHARALA	TORRES DEL CASTILLO	313875996	\$ 50.000 EN EL DIA, \$ 60.000 HORARIO NOCTURNO.	X	N.A	N.A	8 KM
San Gil	CANCHA LA BOMBONERA	Fútbol 8	SINETICA	LUNES A VIERNES DE 05:00 P.M. - 10:00 P.M. SABADOS, DOMINGOS Y FESTIVOS DE 8:00 A.M.A. 10:00 P.M.	CRA-5 #11-86 COLEGIO COOPERATIVO DE DIOS	BARRIO SAN JUAN	7240789-316374948	\$ 48.000	X	GRADERIA EN CEMENTO CAPACIDAD PARA 250 PAX	N.A	6 KM
San Gil	ESTADIO GUANENTA	Fútbol 11	ARENA	ESTAN VALIDANDO TARIFAS Y HORARIO	CALLES #12- 47 FRENTE AL COLEGIO GUANENTA		304379734	NO TIENEN PRECIO TODAVIA	X	GRADERIA EN CEMENTO CAPACIDAD PARA 600 PAX	N.A	5 KM
San Gil	ESTADIO AL PALOMO SILVA	Fútbol 11	ARENA	ESTA EN ARREGLO LOCATIVOS, P.O.E.L MOMENTO NO HAY SERVICIO HASTA NUEVA ORDEN.		BARRIO VILLA OUMPICA	0	MANTEENIMIENTO X	X	0	N.A	3 KM
San Gil	COLEGIO PRESENTACIÓN	Fútbol 8	SINETICA	TODOS LOS DIAS 2:00 P.M. - 10:00 P.M.	CALLE 8 No 4-86	BARRIO VILLA OUMPICA	317655941	DE LUNES A VIERNES DE 7:00- 10:00 P.M DE SABADO A DOMINGO TODO EL DIA. \$ 40.000	X	100 PAX APROX.	N.A	4 KM

Figura 15. Información Comercial Principal Canchas San Gil.

Con respecto al estudio exploratorio en el Municipio de Socorro:

\* 2 canchas sintéticas de fútbol sala: Una está cubierta, se llama la Bombonera y tiene gradería y cafetería; la otra no está cubierta, no tiene gradería, pero si tiene cafetería.

\* 1 estadio fútbol 11 en arena.

Respecto a las Escuelas deportivas de futbol en San Gil, se encontraron tres escuelas dentro de las que se encuentran:

- **ESFORDAG:** es un club deportivo cuyos entrenamientos se encuentra en Estadio Guanentá y el Estadio San Martín de San Gil; cuenta con servicios para categorías entre los 6 y 17 años de edad. Realizó un torneo nacional en San Gil llamado “Torneo Esfordag”.
- **CACIQUE GUANENTA:** posee su ubicación en San Gil, posee categorías para niños entre 7 y 17 años de edad. En 2017 realizó su propio campeonato para categorías sub 7, 8, 9 y 10 en el municipio de San Gil.
- **EDWARDS JIMENEZ:** esta escuela pertenece al futbolista Sangileño Edwards Jiménez; ofrece servicios para categorías entre los 7 y 17 años de edad.

Estas escuelas entrenan 2 veces por semana y los días sábados es de competencia.

**Análisis de precios**

En el caso de las canchas sintéticas, los valores del servicio por hora oscilan entre \$40.000 y \$50.000 para la modalidad de futbol 8 y el servicio para futbol 11, solo se presta en los estadios correspondientes a cada municipio. De acuerdo con las encuestas realizadas, el valor que el mayor porcentaje de personas estaría dispuesto a pagar por el alquiler de la cancha, concuerda con el encontrado en el estudio exploratorio.

Con respecto a las Escuelas deportivas de futbol en San Gil:

- **ESFORDAG:** Cobra mensualidad por niño \$ 43.000
- **CACIQUE GUANENTA:** Cobra mensualidad por niño \$ 30.000
- **EDWUARD JIMENEZ:** Cobra mensualidad por niño \$ 25.000

El valor que el mayor porcentaje de personas encuestadas estaría dispuesto a pagar por la mensualidad de una escuela de formación sobrepasa el promedio de \$33.000 hallado en el estudio exploratorio.

Como conclusión del estudio de mercados, se puede determinar que existe un alto interés en el uso de los servicios del Complejo Deportivo de Fútbol, en especial, en el alquiler y en las escuelas de formación que beneficia tanto a adultos como a niños; se estima que por lo menos una vez a la semana sería la frecuencia de uso de la cancha y los horarios más llamativos son en jornada nocturna entre semana y jornada diurna los fines de semana. En cuanto a el valor en que los encuestados estarían dispuestos a pagar por un alquiler de la cancha para fútbol 11, se obtuvo un rango de precio entre \$80.000 y \$90.000; respecto al alquiler de la cancha para fútbol 8, estarían dispuestos a pagar entre \$50.000 y \$60.000. También se pudo obtener como resultado, que los servicios complementarios que podrían ayudar a tener una experiencia inolvidable son la cafetería, juegos para niños y servicio de piscina.

Teniendo en cuenta los intereses de la muestra de investigación, se determina que es necesario construir un complejo deportivo compuesto con una cancha para fútbol 11, la cual se podrá dividir en 3 canchas para fútbol 8; con el fin de aprovechar el espacio y lograr ofrecer servicios de manera simultánea sin entorpecer el desarrollo de una actividad con otra. Las estrategias para el posicionamiento de los servicios y es creación de alianzas para brindar beneficios a los clientes tales como piscina, jugos para niños entre otros. Se utilizarán las redes sociales y la página oficial de Cajasan y de Mundo Guarigua como medio de comunicación que ayude a atraer tanto a personal afiliado como no afiliado.

## 5. Estudio Técnico y Administrativo

### 5.1 Localización de la cancha

La construcción del complejo deportivo se realizará en la sede “Mundo Guarigua” de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar, ubicada en el Municipio de Pinchote, a cinco minutos de San Gil, exactamente en el kilómetro 3 sobre la vía Nacional que conduce del Municipio de San Gil al Municipio de Socorro. La ubicación de la cancha se determina de forma estratégica, con el propósito de brindar servicios adicionales, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de mercado; por lo que la cancha se construirá en medio del Hotel y la Sede Recreacional de Mundo Guarigua, tal como se muestra en la figura 1.

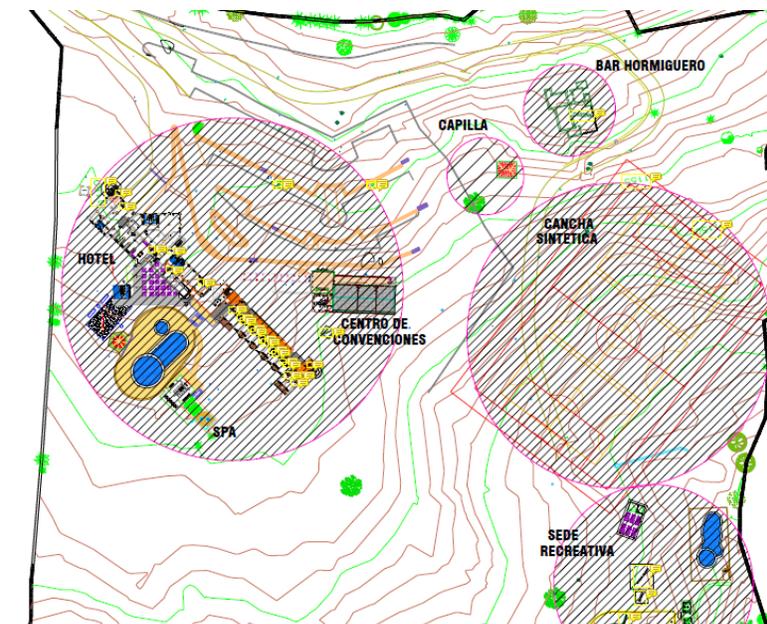


Figura 16. Ubicación del complejo deportivo de fútbol.

**5.2 Diseño del complejo deportivo de fútbol.**

El diseño del complejo deportivo tendrá unas dimensiones totales de 106 por 64 metros, de acuerdo a las medidas reglamentarias de la FIFA y para satisfacer las necesidades de la población cercana de la provincia Guantánamo, la cancha completa prestará el servicio para fútbol 11, pero a su vez se dividirá en tres canchas para el desarrollo de fútbol 8, la grama que se instalará será sintética, con el fin de prestar un mejor servicio. Esta cancha contará con iluminación, cerramiento en malla eslabonada a una altura de 2.00 metros y sobre esta se instalará una malla nylon de tres metros para completar cinco metros de altura total. El área de gradería será cubierta, con sillas tipo concha en polipropileno; el complejo contará con zona de camerinos, baños y duchas para los jugadores y visitantes.

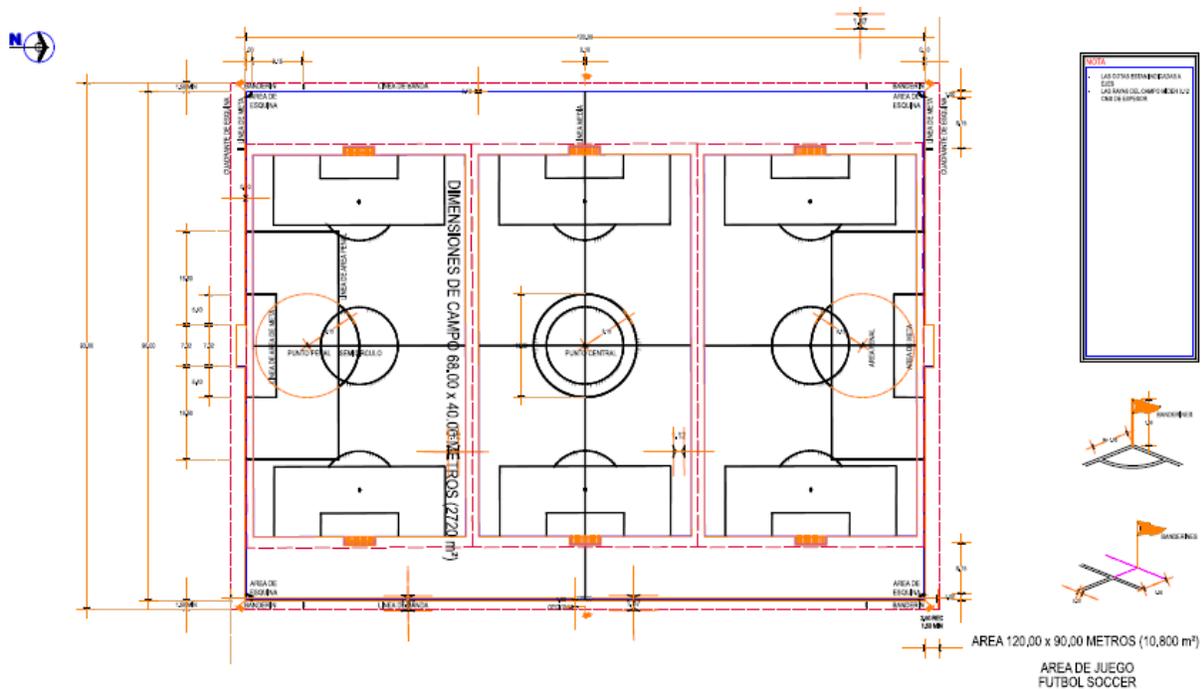


Figura 17. Diseño de la cancha de fútbol.

**5.3 Procedimientos para la oferta de servicios.**

A continuación, se presenta los procedimientos para el funcionamiento de las escuelas de fútbol, las olimpiadas y los torneos, así como las políticas para el alquiler de la cancha sintética.

**5.3.1 Procedimiento de Escuelas de Fútbol.**

Tabla 4.

*Procedimiento de Escuelas de Fútbol.*

No.	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Realización de solicitud a Comunicaciones de publicidad de los cursos.	Coordinador de deportes
2	Emisión de publicidad del evento.	Comunicaciones
3	Socialización de publicidad en página web y redes sociales.	Comunicaciones
4	Realización de programación anual de cursos clasificando por edades y nivel de formación.	Coordinador de deportes
5	Diligenciamiento de formato de inscripción.	Coordinador de deportes Auxiliar de Cancha
6	Contacto con el instructor e información de la fecha de iniciación del curso.	Coordinador de deportes
7	Entrega del formato de inscripción diligenciada, formato asistencia semanal y carnets al instructor del curso para que lo entregue a las personas que cancelen y presenten la factura.	Coordinador de deportes
8	Iniciación de clases, realizando observación del grupo: diagnóstico, seguimiento y evaluación de formación deportiva.	Instructor
9	Preparación de clases semanalmente de acuerdo a lo establecido.	Instructor

No.	Descripción de la Actividad	Responsable
10	Realización de la clase respectivamente de acuerdo al programa establecido.	Instructor
11	Realización de evaluación del alumno trimestralmente y socialización con el padre del niño.	Instructor
12	Realización de evaluación del servicio, procesamiento de los datos y envío a servicio al cliente.	Coordinador de deportes

**5.3.2 Procedimiento de Escuelas de formación para población infantil vulnerable.**

Tabla 5.

*Procedimiento de Escuelas de formación.*

No.	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Realización de programación anual de cursos clasificando por edades y nivel de formación.	Coordinador de deportes
2	Análisis de población para la selección de niños beneficiados.	Coordinador de deportes
3	Diligenciamiento de formato de inscripción.	Coordinador de deportes Auxiliar de Cancha
4	Contacto con el instructor e información de la fecha de iniciación del curso.	Coordinador de deportes
5	Entrega del formato de inscripción diligenciada, formato asistencia semanal y carnets al instructor del curso para que lo entregue a los niños beneficiados.	Coordinador de deportes
6	Iniciación de clases, realizando observación del grupo: diagnóstico, seguimiento y evaluación de formación deportiva.	Instructor
7	Preparación de clases semanalmente de acuerdo a lo establecido.	Instructor
8	Realización de la clase respectivamente de acuerdo al programa	Instructor

No.	Descripción de la Actividad	Responsable
	establecido.	
9	Realización de evaluación del servicio, procesamiento de los datos y envío a servicio al cliente.	Coordinador de deportes

**5.3.3 Procedimiento de vacaciones deportivas.**

Tabla 6.

*Procedimiento de vacaciones deportivas.*

No.	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Realización de solicitud a Comunicaciones de publicidad de las vacaciones deportivas.	Coordinador de deportes
2	Emisión de publicidad del evento.	Comunicaciones
3	Socialización de publicidad en página web y redes sociales.	Comunicaciones
4	Realización de programación anual de las vacaciones deportivas.	Coordinador de deportes
5	Diligenciamiento de formato de inscripción.	Coordinador de deportes Auxiliar de Cancha
6	Contacto con el instructor e información de la fecha de iniciación del evento.	Coordinador de deportes
7	Entrega del formato de inscripción diligenciada, formato asistencia semanal al instructor del evento para que lo entregue a las personas que cancelen y presenten la factura.	Coordinador de deportes
8	Iniciación del evento.	Instructor
9	Realización de evaluación del servicio, procesamiento de los datos y envío a servicio al cliente.	Coordinador de deportes

**5.3.4 Procedimiento de olimpiadas y torneos**

Tabla 7.

*Procedimiento de olimpiadas y torneos.*

No.	Descripción de la Actividad	Responsable
1	Realización de solicitud a Comunicaciones de publicidad del evento.	Coordinador de deportes
2	Emisión de publicidad del evento.	Comunicaciones
3	Socialización de publicidad en página web y redes sociales.	Comunicaciones
4	Entrega de carta de invitación del evento.	Coordinador de deportes
5	Solicitud de inscripción.	Empresa y/o Equipo
6	Recepción y verificación de solicitud de inscripción.	Coordinador de deportes
7	Verificación del pago realizado por la empresa y/o equipo.	Coordinador de deportes
8	Entrega del carnet para registro de los participantes por cada equipo.	Coordinador de deportes
9	Recepción de carnets.	Coordinador de deportes
10	Visado de carnes y laminado.	Coordinador de deportes
11	Presentación de toda la información del evento a los invitados, participantes y realización del sorteo de grupos cuando aplique.	Coordinador de deportes
12	Realización de programación de encuentros.	Coordinador de deportes
13	Envío de información del evento, programación, resultados para la actualización en la página web y mediante correo a los participantes.	Coordinador de deportes
14	Programación semanal de la veeduría y los árbitros de los	Coordinador de

No.	Descripción de la Actividad	Responsable
	encuentros.	deportes
15	Información por escrito a los árbitros de la programación de sus partidos.	Coordinador de deportes
16	Realización de seguimiento preventivo de árbitros y escenarios.	Coordinador de deportes
17	Verificación de logística del evento.	Coordinador de deportes
18	Realización de veeduría en la jornada de encuentros asignada.	Coordinador de deportes
19	Recopilación de las plantillas con los resultados de los partidos jugados.	Coordinador de deportes
20	Entrega de resultados.	Coordinador de deportes
21	Solicitud de avance a la UDIR (Unidad de dirección de Gestión de Alianzas) para realizar pago en efectivo al equipo ganador.	Coordinador de deportes
22	Realización del pago en efectivo al equipo ganador.	Coordinador de deportes

### 5.3.5 Políticas para el servicio de alquiler de cancha de fútbol

- Los usuarios podrán alquilar las canchas sintéticas por cualquier medio establecido por la empresa: vía e-mail, pagina web o directamente en la sede.
- Los usuarios deberán cancelar la tarifa de alquiler de la cancha sintética en la portería o en la administración de la sede.
- Para la separación de la cancha es obligatorio hacer el pago respectivo.
- La separación de la cancha es por una hora exacta, los usuarios deben ingresar exactamente al inicio de la hora separada y así mismo abandonarla una vez termine.

- Para el ingreso es necesario identificarse en la portería, mencionando el nombre del responsable de la reserva y la hora que se tomó el servicio. La tarifa incluye el ingreso a la sede con un acompañante.
- Las instalaciones deberán entregarse tal y como se faciliten en el momento del uso. Correrá por cuenta de los usuarios cualquier daño que se pudiera causar a las instalaciones.
- En la cancha deben permanecer únicamente las personas que hagan uso de la misma (jugadores, cuerpo técnico, árbitros).
- Se prohíbe la entrada de alimentos, bebidas alcohólicas, cigarrillos y drogas.
- Los niños menores de 12 años deberán ingresar acompañados por sus padres y bajo su supervisión.
- En caso de tormenta se podrá suspender el uso de la cancha.
- Se prohíbe cualquier acto impropio que perturbe la comodidad de los usuarios. Los actos de indisciplina de los jugadores y acompañantes serán motivo de suspensión del servicio.
- La Caja se reserva el derecho de admisión.

#### **5.4 Proyección de horarios de atención para la puesta en marcha de los servicios y coberturas proyectadas.**

Los adultos, jóvenes y niños que pertenezcan a las categorías A y B de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar, podrán ser beneficiados del complejo deportivo, encontrando en un mismo lugar, los siguientes espacios seguros y conformables para las actividades deportivas y recreativas:

- Escuela Deportiva futbol.
- Vacaciones deportivas.
- Campeonatos abiertos y olimpiadas Interempresas.
- Alquiler de la cancha futbol 8 y fútbol 11.

El Horario de atención será de 8 am a 10 pm de lunes a viernes tal como se muestra en la tabla

8. Igualmente se presenta una proyección de los horarios dispuestos inicialmente previstos para la puesta en marcha de los servicios.

JORNADA	HORARIO DE ATENCIÓN	CAPACIDAD EN HORAS/SEMANA	CAPACIDAD EN HORAS/MES
Lunes a Domingo	08:00 am a 10:00 pm	98	392
<b>TOTAL CAPACIDAD EN HORAS</b>		<b>98</b>	<b>392</b>

Figura 18. Horario de atención del Complejo Deportivo de Fútbol.

PRODUCTO	JORNADA	HORARIO DE ATENCIÓN	No DE HORAS/SEMANA	UNIDAD MEDIDA DE COBERTURA (PERSONAS)		UNIDAD MEDIDA DE COBERTURA (USOS)		REFERENTE DE INGRESOS ANUAL
				Mes	Año	Mes	Año	
Escuelas de formación deportiva	Martes sabado	04:00 pm a 06:00 pm 08:00 am a 10:00 am	4	15	150	120	1.200	<b>Niños de 6 a 10 años</b> Personas: Niños matriculados por mes (15) *No. de cursos al año (10). Usos: Niños matriculados por mes (15) *No. de cursos al año (10)* numero de veces que van a la semana (2)* numero de semanas al mes (4).
	Jueves sabado	04:00 pm a 06:00 pm 10:00 am a 12:00 pm	4	15	150	120	1.200	<b>Niños de 11 a 16 años</b> Personas: Niños matriculados por mes (15) *No. de cursos al año (10). Usos: Niños matriculados por mes (15) *No. de cursos al año (10)* numero de veces que van a la semana (2)* numero de semanas al mes (4).
Vacaciones deportivas	Lunes a viernes	08:00 am a 12:00 am	4	15	30	150	300	<b>Niños de 6 a 16 años</b> Personas: Niños matriculados por mes (15) *No. de cursos al año (2). Usos: Niños matriculados por mes (15) *No. de veces que van en las vacaciones deportivas (10)* No. de cursos de vacaciones al año (4).
Torneos abierto futbol 8	Sabado Domingo	02:00 pm a 08:00 pm 08:00 am a 06:00 pm	16		128		640	Se realizará un torneo al año antes de mitad de año. Personas: (No. de integrantes por equipo (8)* No. de equipos a jugar (16)). Usos: (No. de personas por partido (16)* No. de partidos a jugar (40))
Olimpiadas interempresas futbol 11	Sabado Domingo	02:00 pm a 08:00 pm 08:00 am a 06:00 pm	16		132		836	Se realizará un torneo al año después de mitad de año. Personas: (No. de integrantes por equipo (11)* No. de equipos a jugar (12)). Usos: (No. de personas por partido (16)* No. de partidos a jugar (38))
Torneos Internos futbol	Sabado Domingo	02:00 pm a 08:00 pm 08:00 am a 06:00 pm	16			256	512	No de horas (16)* No. de personas por partido (16)* No. de torneos al año (2)
Torneos Internos futbol	Sabado Domingo	02:00 pm a 08:00 pm 08:00 am a 06:00 pm	16			352	704	No de horas (16) * No. de personas por partido (22) * No. de torneos al año (2)
Alquiler de cancha futbol 8	Lunes a viernes Sabado y Domingo	06:00 pm a 10:00 pm 06:00 pm a 10:00 pm	14			384	4.608	(No. de horas vendidas (6) * No. de jugadores (16) * No. de semanas (4))*12
Alquiler de cancha futbol 11	Lunes a viernes Sabado y Domingo	06:00 pm a 10:00 pm 06:00 pm a 10:00 pm	14			528	6.336	(No. de horas vendidas (6) * No. de jugadores (22) * No. de semanas (4))*12

Figura 19. Horario de atención del Complejo Deportivo de Fútbol.

### 5.5 Presupuesto de obra.

Para la construcción de la cancha sintética, es necesario tener en cuenta el siguiente presupuesto de obra, valores consultados por empresas proveedoras del sector construcción del Municipio de San Gil:

Tabla 8.

*Presupuesto de obra de la cancha sintética.*

DESCRIPCION	UN.	CANT.	VLR. UNIT.	VLR. TOTAL
<b>PRELIMINARES</b>				
Trazo y nivelación de terreno para urbanización, incluye mano de obra, material, equipo, herramienta y desperdicio.	M2	6.030,00	\$ 10.200,00	\$61.506.000,00
Corte de terreno por medios mecánicos en material tipo b, incluye: depositar el material a un lado.	M3	1.231,00	\$18.100,00	\$22.281.100,00
Escarificado y compactado del terreno natural en espesor de 20 cm con equipo mecánico, agregando agua hasta alcanzar el 95% del pvsm, incluye: todo lo necesario para su ejecución, maniobras y equipo.	M2	8.700,00	\$10.200,00	\$88.740.000,00
Sub-base de 15 cm de espesor con material de banco compactado al 95% de la prueba Proctor, incluye: materiales, desperdicios, mezclado, humedecido, conformado y compactado, mano de obra, herramienta y equipo.	M2	1.231,00	\$10.200,00	\$12.556.200,00

**DRENAJE**

DESCRIPCION	UN.	CANT.	VLR. UNIT.	VLR. TOTAL
Suministro y colocación de sistema de dren e infiltración de agua atlantis matrix double tank module de 26.8 ton/m2 de resistencia o similar. incluye: mano de obra especializada, equipo y herramienta.	PZA	1.743,00	\$28.000,00	\$48.804.000,00
Suministro y colocación de celda de canalización de agua drainage cell de 30mm, incluye mano de obra especializada, equipo y herramienta.	M2	8.500,00	\$8.800,00	\$74.800.000,00
Suministro y colocación de material textil permeable geotextil de 200 g, incluye mano de obra especializada, equipo y herramienta.	M2	38.770,00	\$924,00	\$35.823.480,00
Relleno de grava controlada de 3/4", en capa de 5 cm de espesor para recibir motoconformadora y compactado con rodillo ligero, sin control de grado de compactación, incluye: materiales, desperdicios, abundamiento, humedecido y homogeneizado, mano de obra, herramienta, equipo y	M3	34.600,00	\$340,00	\$11.764.000,00

DESCRIPCION	UN.	CANT.	VLR. UNIT.	VLR. TOTAL
todo lo necesario para su correcta ejecución.				
Relleno de grava de 3/8" a finos, capa de 5 cm de espesor para recibir pastos, extendida y nivelada con motoconformadora, y compactado con rodillo ligero, sin control de grado de compactación, incluye: materiales, desperdicios, abundamiento, humedecido y homogeneizado, mano de obra, herramienta, equipo y todo lo necesario para su correcta ejecución.	M3	34.000,00	\$280,00	\$9.520.000,00
Suministro y colocación de tubería 4" ads n-12 serie 65 corrugada (campana en línea y empaque), incluye: mano de obra especializada, acarreo a 100 m. de distancia entre bodega y campo, herramienta y equipo.	ML	87.500,00	\$137,00	\$11.987.500,00
Suministro y colocación de tapón snap de 4" marca ads, incluye: mano de obra especializada, acarreo a 100 m. de distancia entre bodega y campo, herramienta y equipo.	PZA	44.500,00	\$36,00	\$1.602.000,00

DESCRIPCION	UN.	CANT.	VLR. UNIT.	VLR. TOTAL
Suministro y colocación de tee de 8"x4" inj mold marca ads, incluye: mano de obra especializada, acarreo a 100 m. de distancia entre bodega y campo, herramienta y equipo.	PZA	25.400,00	\$336,00	\$8.534.400,00
Acostillado con grava limpia de 3/4" para tubería ads n-12 ranurado de 4" con calcetín hasta tapar con 4 cm el lomo del tubo, incluye: acarreos internos en carretilla, materiales, desperdicios, mano de obra, herramienta y equipo.	M3	33.000,00	\$110,00	\$3.630.000,00
Pozo de visita común de 1.00 mts. de profundidad libre y 1.50 mts. de profundidad total, con diámetro exterior en base 1.80 mts., y plantilla de piedra braza e=40 cms. y muro a tesón de block 11 x 14 x 28 cms. ambos asentados con mortero cemento-arena de río 1:4, aplanado interior con mortero cemento arena de río 1:3 e= 2.5 cms., el concepto incluye: forjado de medias cañas y bancos, escalón de varilla de 3/4", brocal y tapa de hierro dúctil ciego y/o con	PZA	8.114,00	\$600,00	\$4.868.400,00

DESCRIPCION	UN.	CANT.	VLR. UNIT.	VLR. TOTAL
rejilla.				
Pozo de absorción construido en sitio, profundidad 6 m, diámetro 2.6 m desplantado en grava de 3/4" a 1 1/2", muro huacaleado de ladrillo rojo 6x12x24cm o muro tesón de block 11x14x28 huacaleado. dala de desplante de concreto f'c=150 kg/cm2, refuerzo c/armex 15x15 sección 20x28cm. tapa de concreto f'c=150kg/cm2 reforzado con malla electrosoldada 6x6-10/10.	PZA	10.910,00	\$2.000,00	\$21.820.000,00

**SUPERFICIE DE GRAMA**

Suministro y colocación de riego de liga sobre superficie de gravilla de acuerdo al siguiente proceso: un riego de emulsión de rompimiento rápido rr-2k en caliente a razón de 0.7 lts./m2, de forma intermitente con petrolizadora y su dispositivo para bacheo manual tratando de impregnar un 80% de la superficie, una capa de gravilla de 3 cms de espesor a manera de poreo	M2	2.400,00	\$11.625,00	\$27.900.000,00
---	----	----------	-------------	-----------------

DESCRIPCION	UN.	CANT.	VLR. UNIT.	VLR. TOTAL
esparcida con motoconformadora y una cerrada con rodillo ligero en toda la superficie para lograr homogeneidad, incluye: materiales, desperdicios, mano de obra, herramienta y equipo. Suministro y colocación de pasto sintético, incluye: materiales, desperdicios, mano de obra, herramienta y equipo necesario para su correcta ejecución.	M2	8.500,00	\$11.200,00	\$95.200.000,00
<b>CERRAMIENTO Y GRADERÍAS</b>				
Cerramiento en malla, incluye: abundamiento, maquinaria, mano de obra y herramienta.	ML	162.999,00	\$479,00	\$78.076.521,00
Cerramiento en malla, división entre canchas incluye: abundamiento, maquinaria, mano de obra y herramienta.	ML	65.000,00	\$850,00	\$55.250.000,00
Graderías en material de ladrillo con cavado en cemento natural, incluye: abundamiento, maquinaria, mano de obra y herramienta.	ML	254.000,00	\$100,00	\$25.400.000,00
<b>Accesorios</b>		8,00	\$2.940.000,00	
Arcos de cancha metálicos y con malla.	UND	2.940.000,00	\$8,00	\$23.520.000,00

DESCRIPCION	UN.	CANT.	VLR. UNIT.	VLR. TOTAL
<b>REDES BAJA TENSION</b>				
Suministro y tendido de ductería conduit PVC 1".	ML	1.800,00	\$2.522,60	\$4.540.680,00
Suministro y tendido de ductería conduit PVC 3/4".	ML	350,00	\$2.203,50	\$771.225,00
Canalización 0.30 en Zona Pavimento incluye (excavación compactado con material del sitio y cinta de seguridad.	ML	2.500,00	\$5.266,00	\$13.165.000,00
Suministro e instalación bajante galvanizado de 1" (incluye cinta band-it curvas PVC y tapón.	UN	12,00	\$160.052,00	\$1.920.624,00
Suministro e instalación de caja de control de alumbrado de 2 x 60 A.	UN	12,00	\$255.000,00	\$3.060.000,00
Suministro e instalación de cable THW -AWG 2 No 6 + 1 No. 8 T.	ML	3.300,00	\$8.284,20	\$27.337.860,00
Suministro e instalación de cable encauchetado 3 x 14 AWG.	ML	1.600,00	\$3.272,50	\$5.236.000,00
Suministro e instalación de cable encauchetado 3 x 10 AWG	ML	750,00	\$3.520,00	\$2.640.000,00
Construcción de registro tipo alumbrado público en ladrillo común Dim (40 x 40 x 50) cms - Tapa en Angulo de	UN	110,00	\$82.200,00	\$9.042.000,00

DESCRIPCION	UN.	CANT.	VLR. UNIT.	VLR. TOTAL
hierro de 1 1/2" x 3/16" según plano anexo.				
Suministro e instalación de varilla polo a tierra cola de circuito (incluye varilla, conector).	UN	25,00	\$101.360,00	\$2.534.000,00
<b>ALUMBRADO - LUMINARIAS</b>				
Suministro e instalación de lámpara tipo ornamental en sodio 70W/220 V.	UN	90,00	\$440.748,52	\$39.667.366,80
Suministro e instalación de luminaria de sodio 250 W (incluye brazo, bandas, pernos y fotocelda.	UN	40,00	\$492.529,39	\$19.701.175,60
Suministro e instalación de luminaria terra de Mercurio-Halógeno 250 W - 220 V.	UN	5,00	\$400.000,00	\$2.000.000,00
Suministro e instalación de poste Galvanizado de 4" -3" x 6 mts incluye (excavación, fundida y colocación de tubería de alimentación para poste).	UN	40,00	\$465.000,00	\$18.600.000,00
Suministro e instalación de poste metálico de 12 M en tubería galvanizada de 6 y 4" (Construcción de anclaje de concreto, hincada aplome y pernado).	UN	40,00	\$1.505.500,00	\$60.220.000,00
Suministro e instalación de	UN	1,00	\$85.000.000,00	\$85.000.000,00

DESCRIPCION	UN.	CANT.	VLR. UNIT.	VLR. TOTAL
Sub estación				
<b>ESPACIO COMPLEMENTARIO DE CAFETERÍA</b>				
Suministro e Instalación de cubierta en estructura metálica y madera sintética para zona de servicios y comensales.	UN	322.529,48	\$250,00	\$80.632.370,00
Suministro e instalación de Pisos Generales zona de comensales incluye placa de pisos, mortero, y retiro del material existente.	UN	137.000,00	\$180,00	\$24.660.000,00
Suministro e instalación de Pisos Generales zona de servicios y preparación incluye mortero, y retiro del material existente.	UN	76.000,00	\$56,00	\$4.256.000,00
suministro e instalación de Baterías sanitarias compuestas de cinco unidades cada una, para hombres, mujeres y familiar, incluye construcción espacial , instalaciones de redes hidrosanitarias , eléctricas , enchapes , aparatos sanitarios .	UN	22.500.000,00	\$3,00	\$67.500.000,00
suministro e instalación de Luminarias tipo led en zona de comensales y servicios, incluye cableado, redes de instalación y aparatos	UN	334.000,00	\$16,00	\$5.344.000,00

DESCRIPCION	UN.	CANT.	VLR. UNIT.	VLR. TOTAL
eléctricos.				
<b>LIMPIEZA GENERAL Y ACARREOS</b>				
Limpieza fina para entrega de obra	M2	580,00	\$10.200,00	\$5.916.000,00
Limpieza gruesa durante la obra, incluye: mano de obra, equipo y herramienta.	M2	11.625,00	\$560,00	\$6.510.000,00
Acarreo en camión de material producto de la excavación, despalme y/o demolición a kilometro subsecuente fuera de la obra, incluye: abundamiento, maquinaria, mano de obra y todo lo necesario para su correcta ejecución.	M3	1.481,00	\$1.800,00	\$6.510.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>CANCHA</b>			
<b>SOCCER SEDE CAJASAN</b>				<b>\$1.530.639.000,00</b>
<b>GUARIGUA</b>				

### 5.6 Estudio Organizacional y Funcional

La estructura organizacional se presenta por medio de un organigrama de tres niveles: Estratégico, Táctico y Operativo, donde se detalla cada uno de los cargos requeridos para el funcionamiento, así como las respectivas funciones a realizar. Los procesos de mantenimiento, contable y financiero, son manejados directamente desde Cajasan.

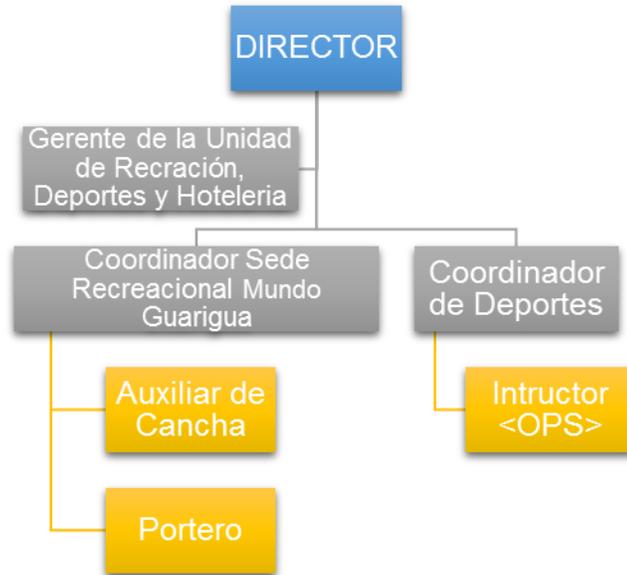


Figura 20. Organigrama de la organización jerárquica para la operación de la Unidad.

A continuación, se presentan las descripciones de los cargos planteados en el organigrama para el complejo Deportivo de Fútbol.

Tabla 9.

Descripción del cargo Gerente de la Unidad Recreación, Deportes y Hotelería.

Nombre del Cargo: <b>Gerente de la Unidad Recreación, Deportes y Hotelería</b>	
<b>Dedicación:</b> Parcial	<b>Nivel del Cargo:</b> Estratégico
<b>Supervisado por:</b> Director General	<b>Supervisa a:</b> Coordinador de deportes y coordinador de Sede Recreacional Mundo Guarigua
<b>Formación:</b> Profesional en áreas administrativas o financieras. Deseable con posgrado.	<b>Años de experiencia:</b> 3 años como gerente o coordinador administrativo de entidades recreativas u hoteleras.
<b>Función Principal:</b> Liderar la gestión administrativa y financiera de la UEN Recreación, Deportes y Hotelería cumplimiento con metas y proyectos en general.	

**Detalle de Funciones:**

- Liderar el cumplimiento de metas e ingresos de la UEN Recreación y Deportes
- Liderar el cumplimiento de metas y de estrategias para el desarrollo comercial de la unidad
- Socializar con los integrantes del equipo primario las directrices y actividades de los comités de Dirección
- Liderar la gestión comercial de la unidad.
- Cumplir con el presupuesto de ingresos, costos y gastos de la UEN.
- Velar por el cumplimiento de los procesos, procedimientos y políticas planteados en la UEN.

**Competencias:**

- Liderazgo
- Autoconfianza
- Negociación
- Empoderamiento
- Resolución de problemas
- Habilidades sociales
- Comunicación asertiva

Tabla 10.

*Descripción del cargo Administrador de la Sede*

Nombre del Cargo: <b>Administrador de la Sede</b>	
<b>Dedicación:</b> Tiempo parcial	<b>Nivel del Cargo:</b> Táctico
<b>Supervisado por:</b> Gerente de la Unidad Recreación, Deportes y Hotelería	<b>Supervisa a:</b> Portero, Auxiliar de Cancha
<b>Formación:</b> Profesional en áreas administrativas o financieras. Deseable con posgrado.	<b>Años de experiencia:</b> 2 años en coordinación de entidades recreativas u hoteleras.
<b>Función Principal:</b> Coordinar, realizar la gestión comercial y cumplir con cada una de las metas enmarcadas y proyectadas para la línea de Sede Recreacional Guarigua de la	

---

UEN Recreación, deportes y hotelería.

**Detalle de Funciones:**

- Planear actividades de Recreación y/o de Bienestar.
- Realizar la gestión comercial (visitas, cotizaciones, seguimientos)
- Realizar reuniones con el equipo trabajo (recreadores, comité primario)
- Responder por el recaudo y custodia del efectivo que ingresa.
- Responder por los pagos, facturación, consignaciones y cheques que lleguen al centro de trabajo.
- Realizar y presentar informes de gestión asignados (estadísticos, comité primario, compromisos, SGC)
- Gestionar el cumplimiento de ingresos, costos y gastos de la zona sur para la línea de Recreación y Deportes.
- Realizar seguimiento a eventos deportivos y recreativos.
- Ofrecer orientación a clientes internos y externos y gestionar las respectivas soluciones de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Realizar el control de Cartera.
- Realizar la gestión de Calidad.
- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos internos y requisitos legales aplicables a la operación del servicio.
- Fomentar la consecución de redes y aliados para la prestación del servicio y cumplimiento de metas de la unidad
- Administrar y controlar eficientemente los bienes e insumos a su cargo para la prestación del servicio.
- Administrar la documentación de la unidad de acuerdo a los lineamientos del Sistema Integrado de Gestión.

**Competencias:**

- Liderazgo
  - Autoconfianza
  - Negociación
  - Empoderamiento
-

- Resolución de problemas
- Habilidades sociales
- Comunicación asertiva

Tabla 11.

*Descripción del cargo Coordinador de Deportes.*

Nombre del Cargo: <b>Coordinador de Deportes</b>	
<b>Dedicación:</b> Medio tiempo	<b>Nivel del Cargo:</b> Táctico
<b>Supervisado por:</b> Gerente de la Unidad Recreación, Deportes y Hotelería	<b>Supervisa a:</b> Instructor de Escuelas de formación e instructor de vacaciones deportivas.
<b>Formación:</b> Tecnólogo o Profesional en áreas administrativas / financieras / recreación y deportes.	<b>Años de experiencia:</b> 1 año como coordinador de entidades deportivas.
<b>Función Principal:</b> Coordinar, realizar la gestión comercial y cumplir con cada una de las metas enmarcadas y proyectadas para la línea de Deportes de la UEN Recreación, Deportes y Hotelería.	
<b>Detalle de Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear actividades de Recreación y/o de Bienestar.</li> <li>• Realizar la gestión comercial (visitas, cotizaciones, seguimientos)</li> <li>• Realizar reuniones con el equipo trabajo (recreadores, comité primario)</li> <li>• Responder por el recaudo y custodia del efectivo que ingresa.</li> <li>• Responder por los pagos, facturación, consignaciones y cheques que lleguen al centro de trabajo.</li> <li>• Realizar y presentar informes de gestión asignados (estadísticos, comité primario, compromisos, SGC)</li> <li>• Gestionar el cumplimiento de ingresos, costos y gastos de la zona sur para la línea de Recreación y Deportes.</li> <li>• Realizar seguimiento a eventos deportivos y recreativos.</li> <li>• Ofrecer orientación a clientes internos y externos y gestionar las respectivas</li> </ul>	

soluciones de acuerdo a los procedimientos establecidos.

- Realizar el control de Cartera.
- Realizar la gestión de Calidad.
- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos internos y requisitos legales aplicables a la operación del servicio.
- Fomentar la consecución de redes y aliados para la prestación del servicio y cumplimiento de metas de la unidad
- Administrar y controlar eficientemente los bienes e insumos a su cargo para la prestación del servicio.
- Administrar la documentación de la unidad de acuerdo a los lineamientos del Sistema Integrado de Gestión.

**Competencias:**

- Liderazgo
- Autoconfianza
- Negociación
- Empoderamiento
- Resolución de problemas
- Habilidades sociales
- Comunicación asertiva

Tabla 12.

*Descripción del cargo Auxiliar Cancha.*

Nombre del Cargo: <b>Auxiliar Cancha</b>	
<b>Dedicación:</b> Tiempo Completo	<b>Nivel del Cargo:</b> Operativo
<b>Supervisado por:</b> Gerente de la Unidad	<b>Supervisa a:</b> Nadie
Recreación, Deportes y Hotelería	
<b>Formación:</b> Bachiller	<b>Años de experiencia:</b> 2 años en entidades deportivas o recreativas como auxiliar de cancha.

**Detalle de Funciones:**

- Mantener Aseada la cancha sintética
- Realizar mantenimiento preventivo a la cancha sintética
- Apoyar a cada uno de los colaboradores de la unidad
- Brindar información asertiva a todo el personal que lo solicite.

**Competencias:**

- Compromiso
- Servicio al cliente

Tabla 13.

*Descripción del cargo Portero.*

Nombre del Cargo: <b>Portero</b>	
<b>Dedicación:</b> Tiempo parcial	<b>Nivel del Cargo:</b> Operativo
<b>Supervisado por:</b> Gerente de la Unidad	<b>Supervisa a:</b> Nadie
Recreación, Deportes y Hotelería	
<b>Formación:</b> Bachiller	<b>Años de experiencia:</b> 1 año como guarda de seguridad.
<b>Función Principal:</b> Recaudo de ingresos por uso de escenario y registro de cobertura.	
<b>Detalle de Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información asertiva a todo el personal que lo solicite.</li> <li>• Llevar el debido registro de Coberturas en sistema</li> <li>• Apoyar en a la administración en la reserva de espacios</li> </ul>	
<b>Competencias:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Servicio al cliente</li> </ul>	

Tabla 14.

*Descripción del cargo Entrenador.*

Nombre del Cargo: <b>Entrenador</b>	
<b>Dedicación:</b> Tiempo parcial	<b>Nivel del Cargo:</b> Operativo
<b>Supervisado por:</b> Coordinador de <b>Supervisa a:</b> Nadie	
Deportes	
<b>Formación:</b> Técnico o Tecnología en áreas de educación, de recreación y deportes	<b>Años de experiencia:</b> 1 año como entrenador de fútbol para niños.
<b>Función Principal:</b> Entrenar a los niños y niñas de las Escuelas de Formación Deportiva y Vacaciones Deportivas.	
<b>Detalle de Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar, planificar y ejecutar las actividades recreativas y competitivas en la disciplina deportiva.</li> <li>• Entrenar física y técnicamente a los deportistas en la disciplina correspondiente</li> <li>• Seleccionar, entrenar y evaluar a los deportistas de alta competencia.</li> <li>• Organizar y coordinar eventos deportivos, intra e interinstitucionales en la disciplina deportiva.</li> <li>• Asesorar a los deportistas, clubes, instituciones, entre otros, en su disciplina.</li> <li>• Participar en comisiones técnicas deportivas</li> <li>• Participar en la elaboración de proyectos de la unidad.</li> <li>• Planificar y elaborar el plan anual de trabajo.</li> <li>• Participar en la preparación técnico-táctica de los equipos</li> <li>• Responder por la asistencia y dirección de los equipos representativos en campeonatos y actividades programadas.</li> <li>• Reclutar y seleccionar atletas para la participación en las actividades deportivas</li> <li>• Supervisar el uso del material deportivo por parte de los atletas.</li> <li>• Inspeccionar y velar por el buen estado de las instalaciones deportivas que utiliza</li> <li>• Responder por el control de la dotación del material deportivo.</li> <li>• Responder por la administración y logística del equipo deportivo en eventos</li> </ul>	

deportivos

- Responder por el cumplimiento con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

**Competencias:**

- Orientación a resultados
  - Compromiso
  - Relaciones interpersonales
  - Trabajo en equipo
  - Empatía
  - Adaptación al cambio
- 

## 6. Evaluación Financiera

### 6.1. Inversión

El valor total de la construcción de la cancha grama sintética asciende a \$1.530.639.000 incluyendo la interventoría. El origen de los recursos de la inversión inicial, fue tomado de remanentes del año 2016 los cuales corresponden a recursos originados con el 4% que se encuentran dentro del saldo para obras y programas de beneficio social. Para la realización del estudio financiero, se tomó un horizonte de 20 años, correspondientes a la vida útil de la construcción; además se estableció una proyección de inflación determinada por estudios macroeconómicos oficiales de Bancolombia, publicados en abril de 2016, estimados para los

años 2016 a 2020; para los años 2021 en adelante, se tomó la meta puntual del Banco de la Republica, la cual se encuentra en un 3% aproximadamente.

**6.2. Costos**

Se tuvo en cuenta los costos de personal, logística, servicios públicos, mantenimiento, impuestos, diversos y depreciaciones y los gastos operacionales y de servicios.

**6.2.1. Costos de Personal** Se precisa que los costos de personal directo de coordinador de deportes, administrador de la sede, portero, gerente de recreación, deportes y Hotelería, así como el servicio de vigilancia fueron prorrateados de acuerdo al tiempo de dedicación de cada uno de ellos al servicio del Complejo Deportivo de Futbol en Mundo Guarigua. También se consideraron los costos de personal contratado por prestación de servicios y por subcontratación.

Tabla 15.

*Costos de Personal contratado de forma directa.*

<b>Personal directo</b>	<b>Salario Base</b>	<b>Valor Mensual con prestaciones</b>	<b>Tiempo de dedicación</b>	<b>Valor total Mensual</b>
Auxiliar Cancha - Auxiliar de apoyo logístico	\$ 781.242	\$ 1.335.033	100%	\$1.335.033
Coordinador de deportes - Gestor II	\$ 2.051.661	\$ 3.145.880	30%	\$ 943.764
Administrador Sede - Profesional II	\$ 3.294.758	\$ 5.051.962	10%	\$ 505.196

<b>Personal directo</b>	<b>Salario Base</b>	<b>Valor Mensual con prestaciones</b>	<b>Tiempo de dedicación</b>	<b>Valor total Mensual</b>
Portero - Auxiliar de apoyo logístico	\$ 781.242	\$ 1.335.033	10%	\$ 133.503
Gerente Recreación, Deportes y Hotelería - Gerente II	\$ 4.655.631	\$ 7.138.634	5%	\$ 356.932

Tabla 16.

*Costos de Personal contratado por prestación de Servicios.*

<b>Personal por prestación de servicios</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>No. de Horas al mes</b>	<b>Valor mes</b>
Instructor escuelas de formación	\$ 20.000	32	\$ 640.000
Instructor vacaciones deportiva	\$ 20.000	20	\$ 400.000

Tabla 17.

*Costos de Personal contratado por subcontratación.*

<b>Personal por Subcontratación</b>	<b>Valor mes</b>	<b>Tiempo de dedicación</b>	<b>Valor total Mensual</b>
Servicio de vigilancia y seguridad privada 24 horas todos los días del mes	\$ 6.336.967	5%	\$ 316.848

**6.2.2. Costos de Logística** Para la prestación de los servicios de la cancha sintética, es necesario tener en cuenta los costos de arbitraje, publicidad de olimpiadas y torneos; así como los costos de premiación de los campeonatos.

Tabla 18.

*Costos de Arbitraje.*

Arbitraje	No. de equipos	Valor arbitraje		No. de partidos		Valor total arbitraje
		Primera ronda	Finales	Primera ronda	Finales	
Torneo abierto	16	\$ 32.000	\$72.000	32	8	\$ 1.600.000
Olimpiadas Inter empresas	12	\$ 42.000	\$82.000	30	8	\$ 1.916.000

Tabla 19.

*Costos de publicidad de olimpiadas y Torneos.*

Publicidad del Evento	Valor Evento	No. de eventos	Valor total
Publicidad Evento	\$ 1.200.000	2	\$2.400.000

Tabla 20.

*Costos de Premiación de Olimpiadas y Torneos.*

Premiación	Total Premiación
Torneo abierto	\$ 4.000.000
Olimpiadas Inter empresas	\$ 4.000.000

**6.2.3. Costos de elementos de dotación** Para la prestación de los servicios de la cancha sintética, se deben tener cuenta los elementos de dotación que ayudan al desarrollo de las actividades.

Tabla 21.

*Costos de elementos de dotación.*

<b>Elemento de dotación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Balones de futbol 420 g adulto	40	\$ 70.000	\$ 2.800.000
Balones de futbol 380 g adulto	40	\$ 63.000	\$ 2.520.000
Conos con parales sin punta	100	\$ 20.000	\$ 2.000.000
Petos	150	\$ 12.000	\$ 1.800.000

**6.2.3. Costos de Servicios Públicos** Los costos de los servicios públicos de telefonía y acueducto y alcantarillado fueron prorrateados de acuerdo al porcentaje del área de la cancha sobre el total del área construida en la Sede Mundo Guarigua.

Tabla 22.

*Costos de servicios públicos de Telefonía y Acueducto y alcantarillado.*

<b>Servicio Público</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>% de asignación según Área</b>	<b>Valor Total</b>
Telefonía	\$ 254.000	10%	\$ 25.400
Acueducto y alcantarillado	\$ 2.741.099	10%	\$ 274.110

Tabla 23.

*Costo del servicio público de energía eléctrica.*

Descripción	Valor del KW /Hora en pesos	Impuesto al alumbrado publico en pesos (15%)	Potencia en KW	Numero de Reflectores	Costo del consumo por hora	No. de Horas consumidas al mes	Costo del Consumo Mensual
Energía eléctrica	\$ 477	\$ 72	1,5	32	\$ 26.355	68	\$ 1.792.156

**6.2.4. Costos de Mantenimiento**

Tabla 24.

*Costo de Mantenimiento.*

Mantenimiento	Valor Mantenimiento	No. de mantenimientos al año	Valor total
Zonas verdes y grama	\$ 680.000	2	\$ 1.360.000
Eléctrico	\$ 390.000	2	\$ 780.000
Hidrosanitario	\$ 320.000	2	\$ 640.000

**6.2.5. Costos de Impuestos** Para la prestación de los servicios del complejo deportivo de futbol se tuvo en cuenta el impuesto predial el cual fue prorrateado de acuerdo al porcentaje del área de la cancha sobre el total del área construida en la Sede Mundo Guarigua y el impuesto de industria y comercio ICA por un valor de \$12.320.439.

Tabla 25.

*Costo Impuesto Predial.*

Impuesto	Total Impuesto Sede	% de asignación según Área	Valor Total asignado a la cancha
Impuesto Predial	\$ 3.000.000	10%	\$ 300.000

**6.2.6. Costos diversos** Se estima costos diversos para el primer año de operación por valor de \$1.200.000, los cuales contemplan costos de papelería y aseo.

**6.2.7. Costos de depreciaciones** Al tratarse de una inversión por valor de \$ 1.530.639.000, cuya vida útil es de 20 años, el costo de la depreciación anual es de \$76.531.950.

**6.2.8. Gastos operacionales de administración y servicios** Finalmente, el valor de los gastos operacionales de administración y servicios hacen referencia a los gastos distribuidos presupuestados para la Cancha Sintética de las Unidades de Soporte de la Caja las cuales son: Servicios Operativos, Compras y Aprovisionamiento, Contabilidad, Modernización Tecnológica, Servicios de TI, Gestión Humana, Comunicaciones, Jurídica y Control Financiero y Presupuestal. Se estima que el servicio del Complejo deportivo de futbol asumirá el 1% del total del negocio de Recreación, Deportes y Hotelería para el primer año de funcionamiento por un valor de \$21.271.490.

A continuación, se realiza el resumen total de costos y gastos del proyecto:

Costos y Gastos	Mensual	No. De Meses	Valor Anual
<b>Costos</b>			<b>\$ 195.042.886</b>
<b>Personal</b>			<b>\$ 48.089.984</b>
Personal de Planta			
Auxiliar Cancha - Auxiliar de apoyo logístico	\$ 1.335.033	12	\$ 16.020.392
Coordinador de deportes - Gestor II	\$ 943.764	12	\$ 11.325.169
Administrador Sede - Profesional II	\$ 505.196	12	\$ 6.062.355
Porteria - Auxiliar de apoyo logistico	\$ 133.503	12	\$ 1.602.039
Gerente Recreación, Deportes y Hotelería - Gerente II	\$ 356.932	12	\$ 4.283.181
<b>Subtotal Personal de Planta</b>			<b>\$ 39.293.135</b>
Personal Contratado por Prestación de Servicios			
Instructor Escuelas Deportivas	\$ 640.000	12	\$ 7.680.000
Instructor Vacaciones Deportivas	\$ 400.000	2	\$ 800.000
<b>Subtotal Personal por Prestación de Servicios</b>			<b>\$ 8.480.000</b>
Personal Contratado por Subcontratación			
Servicio de vigilancia y seguridad privada	\$ 316.848		\$ 316.848
<b>Subtotal Personal Contratado por Subcontratación</b>			<b>\$ 316.848</b>
<b>Logística</b>			<b>\$ 13.916.000</b>
Arbitraje	\$ 3.516.000		\$ 3.516.000
Publicidad	\$ 2.400.000		\$ 2.400.000
Premiación	\$ 8.000.000		\$ 8.000.000
<b>Subtotal costo directo de logística</b>			<b>\$ 13.916.000</b>
<b>Implementos de dotación</b>			<b>\$ 9.120.000</b>
	<b>Valor unit</b>	<b>Cant</b>	<b>Valor total</b>
Balones de futbol 420 g adulto	\$ 70.000	40	\$ 2.800.000
Balones de futbol 380 g adulto	\$ 63.000	40	\$ 2.520.000
Conos con parales sin punta	\$ 20.000	100	\$ 2.000.000
Petos	\$ 12.000	150	\$ 1.800.000
<b>Servicios públicos</b>			<b>\$ 28.084.513</b>
Acueducto y Alcantarillado	\$ 274.110	12	\$ 3.289.319
Energía eléctrica	\$ 1.792.156	12	\$ 21.505.876
Telefono	\$ 274.110	12	\$ 3.289.319
<b>Subtotal Servicios Públicos</b>			<b>\$ 28.084.513</b>

<b>Mantenimiento</b>			<b>\$ 2.780.000</b>
Mantenimiento de zonas verdes	\$ 680.000	2	\$ 1.360.000
Mantenimiento electrico	\$ 390.000	2	\$ 780.000
Mantenimiento hidrosanitario	\$ 320.000	2	\$ 640.000
<b>Subtotal Mantenimiento</b>			<b>\$ 2.780.000</b>
<b>Impuestos</b>			<b>\$ 15.320.439</b>
Impuesto Predial	\$ 3.000.000		\$ 3.000.000
Impuesto al consumo ICA	\$ 12.320.439		\$ 12.320.439
<b>Subtotal Impuestos</b>			<b>\$ 15.320.439</b>
<b>Diversos</b>			<b>\$ 1.200.000</b>
Diversos	\$ 1.200.000		\$ 1.200.000
<b>Subtotal Diversos</b>			<b>\$ 1.200.000</b>
<b>Depreciaciones</b>			<b>\$ 76.531.950</b>
Depreciaciones	\$ 76.531.950		\$ 76.531.950
<b>Subtotal Depreciaciones</b>			<b>\$ 76.531.950</b>
<b>Gastos</b>			<b>\$ 21.271.490</b>
<b>Gastos operacionales de administración y servicios</b>			<b>\$ 21.271.490</b>
Distribuidos	\$ 21.271.490		\$ 21.271.490
<b>Subtotal Distribuidos</b>			<b>\$ 21.271.490</b>
<b>Total costos y gastos primer año de operación</b>			<b>\$ 216.314.376</b>

Figura 21. Costos y gastos totales en el primer año de operación.

Se presupuesta un total de costos y gastos para el primer año de operación de \$216.314.376

### 6.3 Tarifas

- Criterios de Tarifas

Para establecer las tarifas se realizó una comparación entre los valores a los que están dispuestos a pagar la población encuestada en el estudio de mercado y el benchmarking entre Cajas de Compensación y sectores formales de prestación de líneas de recreación y deportes. Para las tarifas de Escuelas de Formación y vacaciones deportivas, se utilizaron las aprobadas por el Consejo Directivo para la operación del 2016 en la Sede Campoalegre el cual se realizó un análisis de mercado y benchmarking entre Cajas de Compensación y sectores formales de prestación de líneas de recreación y deportes. Para las olimpiadas y los torneos se realizó un

ejercicio de costeo que tiene en cuenta los costos de la premiación, el número de equipos por olimpiada o torneo, así como un análisis del mercado. Finalmente, para el alquiler de la cancha se tuvo en cuenta el análisis realizado con las tarifas de mercado.

Producto	Inscripción	A	B	C	D	Afiliado	No afiliado
<b>Escuelas de Formación</b>							
Mensualidad Escuelas de Formación	\$ 75.000	\$ 36.000	\$ 38.500	\$ 44.000	\$ 48.000		
<b>Vacaciones Deportivas</b>							
Vacaciones Deportivas		\$ 36.000	\$ 38.500	\$ 44.000	\$ 48.000		
<b>Olimpiadas y Torneos</b>							
Torneos abierto futbol 8						\$ 500.000	\$ 550.000
Olimpiadas interempresas futbol 11						\$ 600.000	\$ 650.000
Torneos Internos Fútbol 8						\$ 500.000	\$ 550.000
Torneos Internos Fútbol 11						\$ 600.000	\$ 650.000
<b>Alquiler</b>							
Hora Fútbol 8						\$ 60.000	\$ 70.000
Hora Fútbol 11						\$ 90.000	\$ 100.000

Figura 22. Tarifas.

#### 6.4. Presupuesto de ingresos y egresos del Proyecto

Para la proyección de ingresos, costos y gastos se tuvo en cuenta los servicios de Escuelas de formación, vacaciones deportivas, olimpiadas y torneos y servicio de alquiler para el primer año de funcionamiento.

**6.4.1. Ingresos** Para el cálculo de los ingresos se tomó como base la programación para la puesta en marcha de los servicios expuesta en la tabla No. 28. Es así como para el primer año de operación se tiene previsto lo siguiente:

Tabla 26.

*Programación de servicios.*

Producto	Jornada	Horario de atención	No h/s	Unidad medida de cobertura (personas)		Unidad medida de cobertura (usos)		Referente de ingresos anual
				Mes	Año	Mes	Año	
Escuelas de formación deportiva	Martes	04:00 pm a	4	15	150	120	1.20	<b>Niños de 6 a 10 años</b> <b>Personas:</b> Niños matriculados por mes (15) *No. de cursos al año (10). <b>Usos:</b> Niños matriculados por mes (15) *No. de cursos al año (10) * número de veces que van a la semana (2) * número de semanas al mes (4).
	sábado	06:00 pm 08:00 am a 10:00 am						
	Jueves	04:00 pm a	4	15	150	120	1.20	<b>Niños de 11 a 16 años</b> <b>Personas:</b> Niños matriculados por mes (15) *No. de cursos al año (10). <b>Usos:</b> Niños matriculados por mes (15) *No. de cursos al año (10) * número de veces que van a la semana (2) * número de semanas al mes (4).
	sábado	06:00 pm 10:00 am a 12:00 pm						
Vacaciones deportivas	Lunes a viernes	08:00 am a 12:00 am	4	15	30	150	300	<b>Niños de 6 a 16 años</b> <b>Personas:</b> Niños matriculados por mes (15) *No. de cursos al año (2). <b>Usos:</b> Niños matriculados por mes (15) *No. de veces que van en las vacaciones deportivas (10) * No. de cursos de vacaciones al año (4).
Torneos abierto futbol 8	Sábado Domingo	02:00 pm a 08:00 pm	16			128	640	Se realizará un torneo al año antes de mitad de año.

Producto	Jornada	Horario de atención	No h/s	Unidad medida de cobertura (personas)		Referente de ingresos anual
				Unidad medida de cobertura (usos)		
				Mes	Año	
		08:00 am a 06:00 pm				Personas: (No. de integrantes por equipo (8) * No. de equipos a jugar (16)). Usos: (No. de personas por partido (16) * No. de partidos a jugar (40))
Olimpiadas Inter empresas futbol 11	Sábado Domingo	02:00 pm a 08:00 pm 08:00 am a 06:00 pm	16	132	836	Se realizará un torneo al año después de mitad de año. Personas: (No. de integrantes por equipo (11) * No. de equipos a jugar (12)). Usos: (No. de personas por partido (16) * No. de partidos a jugar (38))
Torneos Internos futbol 8	Sábado Domingo	02:00 pm a 08:00 pm 08:00 am a 06:00 pm	16		256 512	No de horas (16) * No. de personas por partido (16) * No. de torneos al año (2)
Torneos Internos futbol 11	Sábado Domingo	02:00 pm a 08:00 pm 08:00 am a 06:00 pm	16		352 704	No de horas (16) * No. de personas por partido (22) * No. de torneos al año (2)
Alquiler de cancha futbol 8	Lunes a viernes sábado y Domingo	06:00 pm a 10:00 pm 06:00 pm a 10:00 pm	14		384 4.60 8	(No. de horas vendidas (6) * No. de jugadores (16) * No. de semanas (4) *12
Alquiler de cancha futbol 11	Lunes a viernes sábado y Domingo	06:00 pm a 10:00 pm 06:00 pm a 10:00 pm	14		528 6.33 6	(No. de horas vendidas (6) * No. de jugadores (22) * No. de semanas (4) *12

Como resultado de la programación se propone la siguiente distribución de los servicios:

- El funcionamiento de 2 escuelas de formación deportiva en una operación de 10 meses al año.
- Dos cursos de vacaciones deportivas correspondientes.
- a las jornadas de receso de los niños en los meses de junio y noviembre según el calendario A. (Ministerio de Educación Nacional, 2018).
- Una olimpiada durante el primer semestre del año y un torneo durante el segundo semestre del año.
- Cuatro torneos internos de futbol, así: Fútbol 8 y 2 Fútbol 11.
- Para el establecimiento de los horarios de atención, de acuerdo con los horarios expresados en la encuesta de mercado, se determina un rango de servicio de lunes a Domingo de 8:00 am a 10:00 pm, teniendo una capacidad en horas por mes de 392 horas.

Para el alquiler de la cancha, se determina que los rangos de horario en los que los encuestados se encuentran más interesados son en la noche y los fines de semana, por lo que se establece atención al público de lunes a domingo de 6:00 pm a 10:00 pm. Se estiman 1344 horas potenciales a la semana, de las cuales, según la encuesta de mercado, el 26% está direccionado hacia el alquiler de la cancha, lo que equivale a 286 horas de alquiler sea para futbol 8 o fútbol 11. De acuerdo con un análisis del comportamiento histórico de la prestación de los servicios en la sede de Cajasan de Campoalegre ubicada en el Municipio de Piedecuesta Santander, se establece la cobertura por categoría para garantizar por lo menos que el 80% este asociado a categorías A y B de la caja de subsidio familiar.

Producto	Inscripción	A	B	C	D	Afiliado	No Afiliado
Escuelas de Formación	30	150	96	30	24		
Escuelas de Formación	30	150	96	30	24		
Vacaciones Deportivas		15	10	3	2		
Vacaciones Deportivas		15	10	3	2		
Olimpiadas y Torneos						32	44
Torneos abierto futbol 8						8	8
Olimpiadas interempresas futbol 11							12
Torneos Internos futbol 8						12	12
Torneos Internos futbol 11						12	12
Alquiler						288	288
Fútbol 8						144	144
Fútbol 11						144	144

Figura 23. Coberturas según categoría en Cajasan.

PRODUCTO	Inscripción	A	B	C	D	Afiliado	No Afiliado	Total Ingresos por Producto
Escuelas de Formación	\$ 2.250.000	\$ 5.400.000	\$ 3.696.000	\$ 1.320.000	\$ 1.152.000	\$ -	\$ -	\$ 13.818.000
Escuelas de Formación	\$ 2.250.000	\$ 5.400.000	\$ 3.696.000	\$ 1.320.000	\$ 1.152.000			\$ 13.818.000
Vacaciones Deportivas	\$ -	\$ 540.000	\$ 369.600	\$ 132.000	\$ 115.200	\$ -	\$ -	\$ 1.156.800
Vacaciones Deportivas		\$ 540.000	\$ 369.600	\$ 132.000	\$ 115.200			\$ 1.156.800
Olimpiadas y Torneos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.200.000	\$ 26.600.000	\$ 43.800.000
Torneos abierto futbol 8						\$ 4.000.000	\$ 4.400.000	\$ 8.400.000
Olimpiadas interempresas futbol 11						\$ -	\$ 7.800.000	\$ 7.800.000
Torneos Internos futbol 8						\$ 6.000.000	\$ 6.600.000	\$ 12.600.000
Torneos Internos futbol 11						\$ 7.200.000	\$ 7.800.000	\$ 15.000.000
Alquiler	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.600.000	\$ 24.480.000	\$ 46.080.000
Fútbol 8						\$ 8.640.000	\$ 10.080.000	\$ 18.720.000
Fútbol 11						\$ 12.960.000	\$ 14.400.000	\$ 27.360.000
<b>Total Ingresos por Categoría</b>	<b>\$ 2.250.000</b>	<b>\$ 5.940.000</b>	<b>\$ 4.065.600</b>	<b>\$ 1.452.000</b>	<b>\$ 1.267.200</b>	<b>\$ 38.800.000</b>	<b>\$ 51.080.000</b>	<b>\$ 104.854.800</b>

Figura 24. Ingresos proyectados para el primer año de operación.

A continuación, se establecen los presupuestos de ingresos proyectados en un rango de 20 años.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>\$ 216.314.376</b>	<b>\$ 225.819.581</b>	<b>\$ 232.309.046</b>	<b>\$ 238.990.914</b>	<b>\$ 246.833.895</b>
Escuelas de Formación	\$ 13.818.000	\$ 14.840.532	\$ 15.606.303	\$ 16.402.225	\$ 17.392.919
Vacaciones Deportivas	\$ 1.156.800	\$ 1.242.403	\$ 1.306.511	\$ 1.373.143	\$ 1.456.081
Olimpiadas y Torneos	\$ 43.800.000	\$ 47.041.200	\$ 49.468.526	\$ 51.991.421	\$ 55.131.703
Alquiler	\$ 46.080.000	\$ 49.489.920	\$ 52.043.600	\$ 54.697.823	\$ 58.001.572
Subsidio en servicios	\$ 111.459.576	\$ 113.205.526	\$ 113.884.105	\$ 114.526.301	\$ 114.851.620
<b>(-) Costos</b>	<b>\$ 195.042.886</b>	<b>\$ 203.101.630</b>	<b>\$ 208.873.207</b>	<b>\$ 214.828.564</b>	<b>\$ 221.937.010</b>
Personal	\$ 48.089.984	\$ 51.360.103	\$ 53.702.123	\$ 56.118.719	\$ 59.003.221
Logística	\$ 13.916.000	\$ 14.862.288	\$ 15.540.008	\$ 16.239.309	\$ 17.074.009
Implementos de dotación	\$ 9.120.000	\$ 9.740.160	\$ 10.184.311	\$ 10.642.605	\$ 11.189.635
Servicios públicos	\$ 28.084.513	\$ 29.994.260	\$ 31.361.999	\$ 32.773.289	\$ 34.457.836
Mantenimiento	\$ 2.780.000	\$ 2.969.040	\$ 3.104.428	\$ 3.244.127	\$ 3.410.876
Impuestos	\$ 15.320.439	\$ 16.362.229	\$ 17.108.346	\$ 17.878.222	\$ 18.797.163
Diversos	\$ 1.200.000	\$ 1.281.600	\$ 1.340.041	\$ 1.400.343	\$ 1.472.320
Depreciaciones	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950
<b>(=) Resultado Bruto</b>	<b>\$ 21.271.490</b>	<b>\$ 22.717.951</b>	<b>\$ 23.435.839</b>	<b>\$ 24.162.350</b>	<b>\$ 24.896.885</b>
(-) Gastos operacionales de administración y Servicios	\$ 21.271.490	\$ 22.717.951	\$ 23.435.839	\$ 24.162.350	\$ 24.896.885
<b>(=) Resultado Operacional</b>	<b>\$ 0</b>				

Figura 25. Presupuesto de ingresos y egresos del proyecto año 1 al año 5.

CONCEPTO	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>\$ 254.996.459</b>	<b>\$ 263.559.630</b>	<b>\$ 273.667.668</b>	<b>\$ 284.339.786</b>	<b>\$ 295.608.033</b>
Escuelas de Formación	\$ 18.436.494	\$ 19.542.684	\$ 20.910.672	\$ 22.374.419	\$ 23.940.628
Vacaciones Deportivas	\$ 1.543.446	\$ 1.636.053	\$ 1.750.576	\$ 1.873.117	\$ 2.004.235
Olimpiadas y Torneos	\$ 58.439.605	\$ 61.945.981	\$ 66.282.200	\$ 70.921.954	\$ 75.886.490
Alquiler	\$ 61.481.666	\$ 65.170.566	\$ 69.732.506	\$ 74.613.781	\$ 79.836.746
Subsidio en servicios	\$ 115.095.248	\$ 115.264.346	\$ 114.991.714	\$ 114.556.515	\$ 113.939.934
<b>(-) Costos</b>	<b>\$ 229.352.668</b>	<b>\$ 237.146.524</b>	<b>\$ 246.462.170</b>	<b>\$ 256.318.122</b>	<b>\$ 266.745.720</b>
Personal	\$ 62.012.385	\$ 65.175.017	\$ 68.955.168	\$ 72.954.568	\$ 77.185.932
Logística	\$ 17.944.784	\$ 18.859.968	\$ 19.953.846	\$ 21.111.169	\$ 22.335.617
Implementos de dotación	\$ 11.760.307	\$ 12.360.082	\$ 13.076.967	\$ 13.835.431	\$ 14.637.886
Servicios públicos	\$ 36.215.185	\$ 38.062.160	\$ 40.269.765	\$ 42.605.411	\$ 45.076.525
Mantenimiento	\$ 3.584.830	\$ 3.767.657	\$ 3.986.181	\$ 4.217.379	\$ 4.461.987
Impuestos	\$ 19.755.818	\$ 20.763.365	\$ 21.967.640	\$ 23.241.763	\$ 24.589.785
Diversos	\$ 1.547.409	\$ 1.626.327	\$ 1.720.654	\$ 1.820.451	\$ 1.926.038
Depreciaciones	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950
<b>(=) Resultado Bruto</b>	<b>\$ 25.643.791</b>	<b>\$ 26.413.106</b>	<b>\$ 27.205.498</b>	<b>\$ 28.021.664</b>	<b>\$ 28.862.313</b>
(-) Gastos operacionales de administración y Servicios	\$ 25.643.792	\$ 26.413.105	\$ 27.205.498	\$ 28.021.663	\$ 28.862.313
<b>(=) Resultado Operacional</b>	<b>\$ 0</b>				

Figura 26. Presupuesto de ingresos y egresos del proyecto año 6 al año 10.

CONCEPTO	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>\$ 308.837.798</b>	<b>\$ 322.897.192</b>	<b>\$ 337.839.232</b>	<b>\$ 355.328.733</b>	<b>\$ 374.037.741</b>
Escuelas de Formación	\$ 25.855.879	\$ 27.924.349	\$ 30.158.297	\$ 32.872.544	\$ 35.831.073
Vacaciones Deportivas	\$ 2.164.574	\$ 2.337.740	\$ 2.524.759	\$ 2.751.987	\$ 2.999.666
Olimpiadas y Torneos	\$ 81.957.410	\$ 88.514.002	\$ 95.595.123	\$ 104.198.684	\$ 113.576.565
Alquiler	\$ 86.223.686	\$ 93.121.581	\$ 100.571.307	\$ 109.622.725	\$ 119.488.770
Subsidio en servicios	\$ 112.636.251	\$ 110.999.520	\$ 108.989.746	\$ 105.882.794	\$ 102.141.667
<b>(-) Costos</b>	<b>\$ 279.109.615</b>	<b>\$ 292.277.164</b>	<b>\$ 306.300.603</b>	<b>\$ 322.843.946</b>	<b>\$ 340.578.409</b>
Personal	\$ 82.203.018	\$ 87.546.214	\$ 93.236.718	\$ 99.949.762	\$ 107.146.145
Logística	\$ 23.787.432	\$ 25.333.615	\$ 26.980.300	\$ 28.922.881	\$ 31.005.329
Implementos de dotación	\$ 15.589.349	\$ 16.602.656	\$ 17.681.829	\$ 18.954.921	\$ 20.319.675
Servicios públicos	\$ 48.006.499	\$ 51.126.922	\$ 54.450.172	\$ 58.370.584	\$ 62.573.266
Mantenimiento	\$ 4.752.016	\$ 5.060.897	\$ 5.389.856	\$ 5.777.925	\$ 6.193.936
Impuestos	\$ 26.188.121	\$ 27.890.349	\$ 29.703.222	\$ 31.841.854	\$ 34.134.467
Diversos	\$ 2.051.230	\$ 2.184.560	\$ 2.326.556	\$ 2.494.069	\$ 2.673.641
Depreciaciones	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950
<b>(=) Resultado Bruto</b>	<b>\$ 29.728.183</b>	<b>\$ 30.620.028</b>	<b>\$ 31.538.629</b>	<b>\$ 32.484.788</b>	<b>\$ 33.459.331</b>
(-) Gastos operacionales de administración y Servicios	\$ 29.728.183	\$ 30.620.028	\$ 31.538.629	\$ 32.484.788	\$ 33.459.332
<b>(=) Resultado Operacional</b>	<b>\$ 0</b>				

Figura 27. Presupuesto de ingresos y egresos del proyecto año 11 al año 15.

CONCEPTO	AÑO 16	AÑO 17	AÑO 18	AÑO 19	AÑO 20
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>\$ 394.052.866</b>	<b>\$ 417.448.325</b>	<b>\$ 442.641.366</b>	<b>\$ 469.772.476</b>	<b>\$ 501.482.270</b>
Escuelas de Formación	\$ 39.055.869	\$ 42.961.456	\$ 47.257.602	\$ 51.983.362	\$ 57.701.532
Vacaciones Deportivas	\$ 3.269.636	\$ 3.596.600	\$ 3.956.259	\$ 4.351.885	\$ 4.830.593
Olimpiadas y Torneos	\$ 123.798.456	\$ 136.178.302	\$ 149.796.132	\$ 164.775.745	\$ 182.901.077
Alquiler	\$ 130.242.759	\$ 143.267.035	\$ 157.593.739	\$ 173.353.112	\$ 192.421.955
Subsidio en servicios	\$ 97.686.146	\$ 91.444.933	\$ 84.037.635	\$ 75.308.371	\$ 63.627.114
<b>(-) Costos</b>	<b>\$ 359.589.754</b>	<b>\$ 381.951.321</b>	<b>\$ 406.079.451</b>	<b>\$ 432.113.704</b>	<b>\$ 462.693.735</b>
Personal	\$ 114.860.667	\$ 123.934.660	\$ 133.725.498	\$ 144.289.812	\$ 156.698.736
Logística	\$ 33.237.712	\$ 35.863.492	\$ 38.696.707	\$ 41.753.747	\$ 45.344.570
Implementos de dotación	\$ 21.782.692	\$ 23.503.524	\$ 25.360.303	\$ 27.363.767	\$ 29.717.051
Servicios públicos	\$ 67.078.541	\$ 72.377.746	\$ 78.095.588	\$ 84.265.139	\$ 91.511.941
Mantenimiento	\$ 6.639.899	\$ 7.164.451	\$ 7.730.443	\$ 8.341.148	\$ 9.058.487
Impuestos	\$ 36.592.149	\$ 39.482.929	\$ 42.602.080	\$ 45.967.644	\$ 49.920.862
Diversos	\$ 2.866.144	\$ 3.092.569	\$ 3.336.882	\$ 3.600.496	\$ 3.910.138
Depreciaciones	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950	\$ 76.531.950
<b>(=) Resultado Bruto</b>	<b>\$ 34.463.111</b>	<b>\$ 35.497.005</b>	<b>\$ 36.561.915</b>	<b>\$ 37.658.772</b>	<b>\$ 38.788.536</b>
(-) Gastos operacionales de administración y Servicios	\$ 34.463.111	\$ 35.497.005	\$ 36.561.915	\$ 37.658.772	\$ 38.788.536
<b>(=) Resultado Operacional</b>	<b>\$ 0</b>				

Figura 28. Presupuesto de ingresos y egresos del proyecto año 16 al año 20.

### 6.5. Flujo de caja, tiempo de recuperación de la inversión, TIR y VPN.

Teniendo en cuenta el análisis del flujo de caja cuyo valor es equilibrado a través del subsidio en servicios asignado por Cajasan, la inversión se determina como proyecto social, por lo que no se calculan los valores del VPN y TIR; por ende, la viabilidad se sustenta por el impacto en las diferentes categorías de la Caja de subsidio familiar, permitiendo que los afiliados y no afiliados

disfruten de servicios que beneficien tanto a sus familias como a la comunidad aledaña a la Sede Recreacional Mundo Guarigua.

### 7. Impacto Social

Para la evaluación del impacto social (EIS), se realiza una recopilación de los beneficios de construir un complejo deportivo en el municipio de Pinchote, Santander; en el que se tiene en cuenta los siguientes stakeholders (Vanclay, 2003):

Tabla 27.

*Detalle de impactos en los diferentes grupos de interés o stakeholders.*

<b>Detalle del impacto</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Stakeholder beneficiado</b>
Ampliación de servicios por parte de Cajasan	Captación de clientes.	Cajasan.
	Nuevas instalaciones de esparcimiento	Afiliados.
	Servicios deportivos orientados al fútbol para población aledaña a la sede recreacional Mundo Guarigua o de la región.	Afiliados, Comunidad.
Espacio para formación y desarrollo del deporte fútbol	Cambio en el estilo de vida de las personas.	Afiliados, comunidad
	Apoyo a una cultura del sano esparcimiento orientado al deporte	Afiliados, comunidad
	Aprendizaje y uso del tiempo libre	Afiliados,

Detalle del impacto	Beneficios	Stakeholder beneficiado
	de niños entre los 6 y 16 años	comunidad
	Aprovechamiento del tiempo libre de niños de población vulnerable seleccionada por Cajasan.	Comunidad.
	Servicio de alquiler para incentivar a la comunidad hacia el deporte	Comunidad.
	Cumplimiento con uno de los objetivos de desarrollo sostenible: salud y bienestar. (GLOBAL COMPACT, 2015)	Cajasan, Afiliados, Comunidad.
	Apoyo a una cultura de competitividad y esparcimiento empresarial	Empresas afiliadas, comunidad
Apertura de nuevos empleos	Generación de nuevas vacantes	Empleados, comunidad
Integración de servicios	Fortalecimiento del servicio de a través de la construcción estratégica del complejo deportivo cercana a la prestación de servicios hoteleros y recreativos.	Afiliados, Comunidad, Turistas.
	Impulso del turismo a través de un servicio integral que incluye deporte, hospedaje y recreación.	Comunidad y Turistas.

Teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés del proyecto, se determina un impacto social que influye en la cultura, empleo, uso del tiempo libre, expansión del negocio y turismo de la región Santandereana, beneficiando tanto a empleados, afiliados, comunidad, empresa y al departamento.

Para realizar una evaluación de aspectos ambientales, se realiza una matriz de Leopold, con el fin de determinar el impacto de la construcción del complejo deportivo:

Se deben tener en cuenta los valores de asignación para la magnitud y la importancia:

Tabla 28.

*Valores de asignación Matriz de Leopold.*

<b>MAGNITUD</b>	<b>VALOR</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>VALOR</b>
Muy baja	1	Sin importancia	1
Baja	2	Poco Importante	2
Mediana	3	Medianamente imp.	3
Alta	4	Importante	4
Muy alta	5	Muy importante	5

Los valores son asignados de acuerdo al impacto en cada uno de los factores del medio analizados, teniendo en cuenta si son positivos o negativos, dependiendo de las acciones que se deben realizar en el proyecto.

Tabla 29.

Matriz de Leopold.

ACCIONES		Modificación del medio				Transformación del territorio y construcción		Alteraciones del terreno	Tratamiento de residuos	
FACTORES DEL MEDIO		Modificación del hábitad	Riego	Alteración del drenaje	Ruido y vibraciones	Urbanización	Estructuras de recreo	Paisaje	Vertido de residuos urbanos	Vertido de efluentes líquidos
TIERRA	Suelos	-3,4	3,4	0	-5,5	3,4	3,4	-4,5	-5,5	0
	Subterráneas	0	-3,3	5,5	0	0	0	0	0	-5,5
AGUA	Calidad	0	-4,4	-5,5	0	0	0	0		-5,5
	Calidad	0	0	0	0	-5,5	-5,5	0	-5,5	0
ATMÓSFERA										
PROCESOS	Erosión	-5,5	0	-5,5	0	0	0	0	0	0

Dentro de los procesos constructivos, se puede determinar impactos que pueden afectar el suelo, el agua, la atmosfera, tales como alteraciones en la concentración de gases, alteración en los niveles de la presión sonora, modificación en la estabilidad del suelo, afectaciones visuales paisajísticas, aumento de procesos erosivos, contaminación por vertimiento de líquidos, alteración de la red de drenaje, pérdida de la cobertura vegetal y afectación a especies endémicas que pueden verse amenazadas por la construcción del complejo deportivo.

Teniendo en cuenta la matriz de Leopold, existen impactos negativos considerables en la construcción la cancha sintética en especial en el suelo y agua, por lo que se establecen actividades preventivas y de mitigación de impacto que ayudan a que el proyecto se desarrolle de forma que no genere daños en el medio ambiente; algunas de estas acciones son el manejo de residuos sólidos y reciclaje, manejo de escombros, ahorro y uso eficiente del agua, control de vertimientos, aprovechamiento forestal, control de emisiones de material particulado y emisiones atmosféricas y estabilización de taludes con capas vegetales.

## **8. CANVAS**

Para compilar la información obtenida a través del estudio de mercados, administrativo, técnico, financiero y de impacto social, se realizó un modelo CANVAS, determinando los elementos de nueve componentes tales como el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, relación con los clientes, fuente de ingresos, recursos claves, actividades clave, alianzas y estructura de costos, que ayudan a ofrecer una visión global de la idea de negocios.

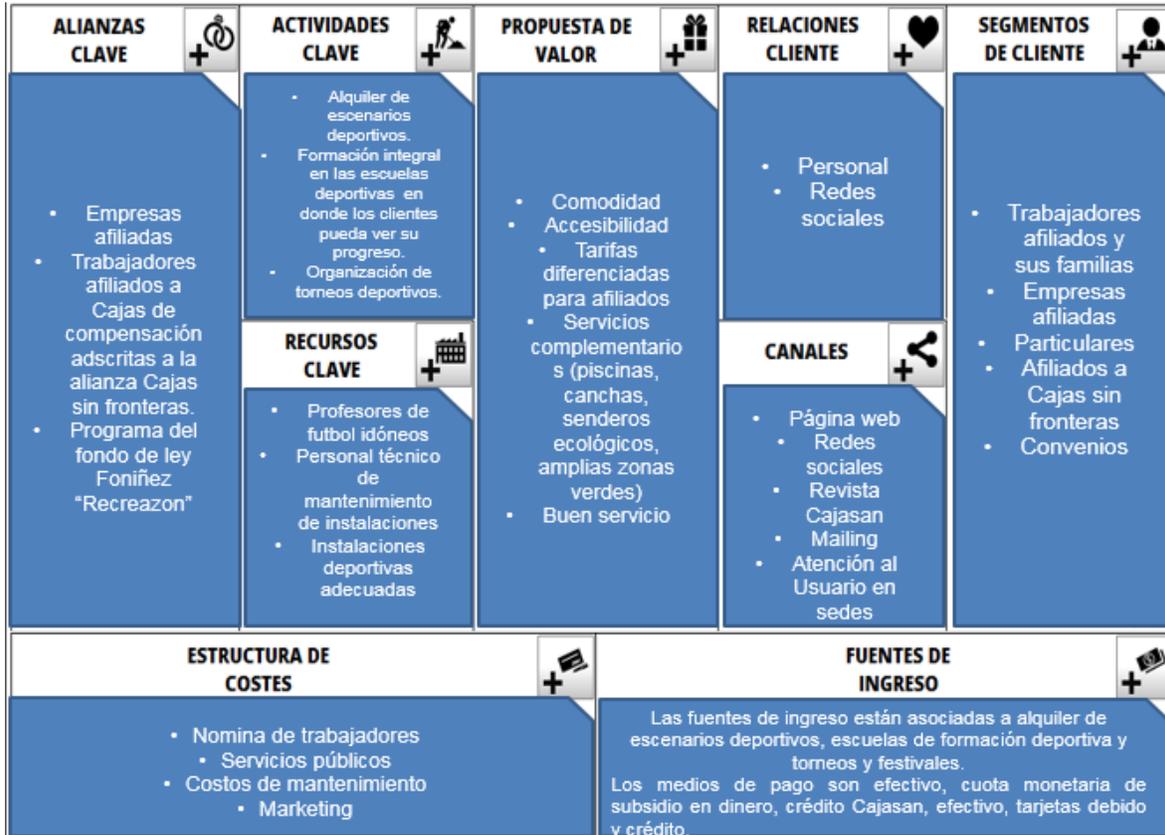


Figura 29. Modelo Canvas del Complejo Deportivo de Fútbol.

Como resultado del modelo, se obtuvo que el negocio estará orientado a satisfacer las necesidades de trabajadores afiliados a Cajasán y sus familias, empresas afiliadas, afiliados a Cajas sin frontera y particulares, interesados en adquirir servicios de un complejo deportivo de fútbol, en el que se brinde comodidad, accesibilidad, tarifas diferenciadoras y servicios complementarios como piscinas y senderos ecológicos; utilizando canales de distribución como la página web y revista de Cajasán, redes sociales, Mailing y atención del usuario en sedes; creando una relación con el cliente a través de estrategias Customer Relationship Management estratégico; obteniendo fuentes de ingresos por medio de las tarifas de renta de escenarios deportivos, escuela de formación de fútbol, torneos y festivales; aplicando actividades claves como la enseñanza, la logística de eventos, alquiler, interacción con los clientes, con recursos

claves como docentes de fútbol integrales, personal operativo, técnico y de mantenimiento altamente capacitado para brindar un excelente servicio. Se tendrá como aliados estratégicos a las empresas afiliadas y los programas de la Caja de subsidio Familiar “Cajasan” como Foníñez; con una estructura de costos asociada a la nómina, servicios, costos de mantenimiento y marketing.

### Referencias Bibliográficas

- Álvarez, N & Calderón, M. *Plan de negocio para la creación de un complejo de canchas sintéticas en el Municipio de Samaniego en el año 2014*. Recuperado de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90865.pdf>
- Álvarez, M. (2013). *Documento de estudio Especialización Evaluación y Gerencia de proyectos UIS 2013*.
- Andia, P et al. (2014). *Lanzamiento de Canchas de Fútbol de grass sintético con servicio de sauna a vapor*. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/606930/Andia\\_CP.pdf;jsessionid=DB04BF3C6842139A5831C1493C99AA9F?sequence=11](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/606930/Andia_CP.pdf;jsessionid=DB04BF3C6842139A5831C1493C99AA9F?sequence=11).
- Benjumea, M. (2012). *Metodología para la evaluación de impacto de los emprendimientos sociales*. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/9695/1/39408846.2012.pdf>.
- Bustamante, G. (2008). *Pautas para la Iniciación y planificación de proyectos de inversión en bienes de capital*.
- Damián, A. (2016). *Estudio de prefactibilidad técnico y financiero para el montaje de salas de ensayos musicales en la ciudad de Bucaramanga*. Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/163537.pdf>.
- Instituto latinoamericano de planificación económica y social. (1974). *Guía para la presentación de proyectos*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1681/S3389I59G\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1681/S3389I59G_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Leopold, L; Clarke, B. & Balsley, J. (1971). *A procedure for evaluating environmental impact*. U.S. Geological Survey Circular 645, Washington, D.C

Miranda, J. (2008) *Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación*. Tercera edición: Editorial Guadalupe, Santafé de Bogotá.

Osterwalder, A & Pigneur, Y. *Generación de modelos de negocio*. 4ed. Nueva Jersey: Jhon Wiley & Sons, Inc.

Rincón, C & Avendaño, M. (2015). *Futbol para todo5*. Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1143/TG01076.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Apéndices

Apéndice A. Instrumento

Autorizo de manera expresa a la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN para la recolección, almacenamiento, uso y tratamiento de mis datos personales aquí suministrados, así como las que reposen en la base de datos de acuerdo a las funciones que le competen por ley como la Caja de Compensación, en los términos y para los fines contenidos en la "política para el Tratamiento de Datos Personales de CAJASAN" y las leyes vigentes sobre protección de datos personales.												
Firma _____		<table border="1"> <tr> <th colspan="3">FECHA</th> </tr> <tr> <td>DD</td> <td>MM</td> <td>AA</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		FECHA			DD	MM	AA			
FECHA												
DD	MM	AA										
Documento de Identidad: _____		Afiliado a Cajasan: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No										
DATOS DEL ENCUESTADO												
Nombre	Edad	Género	F M Tel									
ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN CENTRO DEPORTIVO DE FÚTBOL UBICADO EN LA SEDE RECREACIONAL Y VACACIONAL MUNDO GUARIGUA DE CAJASAN EN EL MUNICIPIO DE PINCHOTE, SANTANDER												
Buenos días/ tardes, mi nombre es (DIGA SU NOMBRE) trabajo para Cajasan y en el día de hoy estamos realizando un estudio de viabilidad para la construcción de un Centro Deportivo de Fútbol ubicado en la sede recreacional y vacacional Mundo Guarigua de Cajasan en el Municipio de Pinchote; la información que usted me proporcione será mantenida en el anonimato y será utilizada para fines estadísticos.												
P1.	Ha visitado la sede recreacional y vacacional Mundo Guarigua de Cajasan ubicada en el municipio de Pinchote, Santander? (Si la respuesta es Sí, conteste la pregunta a. y b.)	Si	No									
a.	¿Qué le ha gustado?											
b.	¿Qué no le ha gustado?											
P2.	¿Qué nueva atracción le gustaría que ofreciera la sede recreacional y vacacional Mundo Guarigua?											
P3.	Estaría interesado en utilizar los servicios de un Centro Deportivo de Fútbol ubicado en la sede recreacional y vacacional Mundo Guarigua de Cajasan en el Municipio de Pinchote, Santander? (Si la respuesta es NO, termina la encuesta).	Si	No									
P4.	En qué tipo de superficie le gustaría que se construyera la cancha de fútbol del Centro Deportivo?											
a.	Grasa natural											
b.	Grasa sintética											
P5.	Cuál de los siguientes servicios estaría interesado utilizar?. Si la respuesta es la "C" pase a la P12 y continúe.											
a.	Alquiler de cancha	c.	Escuela de formación deportiva de fútbol									
b.	Torneos de fútbol	d.	Todas las anteriores									
P6.	¿Qué modalidad de fútbol practica?											
a.	Fútbol 8											
b.	Fútbol 11											
c.	Todos los anteriores											
P7.	Con qué frecuencia utilizaría el servicio de alquiler de cancha?											
a.	Una vez a la semana	d.	Una vez cada mes									
b.	Dos veces por semana	e.	Una vez cada año									
c.	Una vez cada 15 días											
P8.	En qué jornada utilizaría el servicio de alquiler de cancha?											
a.	Diurno entre semana	d.	Nocturno Fines de semana									
b.	Nocturno entre semana	e.	Todas las anteriores									
c.	Diurno fines de semana											
P9.	Si se encuentra interesado en el servicio de ALQUILER DE LA CHANCHA en la modalidad de fútbol 11. Cuál sería la tarifa que usted podría acceder por una hora de servicio?											
a.	Entre \$80.000 y \$90.000											
b.	Entre \$90.001 y \$100.000											
c.	Más de \$100.000											

P10.	Si se encuentra interesado en el servicio de ALQUILER DE LA CHANCHA en la modalidad de futbol 8. Cuál es la tarifa que usted podría acceder por una hora de servicio?	
10.	Entre \$30.000 y \$60.000	
b.	Entre \$70.001 y \$80.000	
c.	Más de \$80.000	
P11.	Si Cajasan ofreciera el servicio de TORNEOS DE FÚTBOL. Que días estaría interesado en utilizaría el servicio?	
a.	Lunes a Viernes	
b.	Sábado y Domingo	
P12.	Si se encuentra interesado en el servicio de ESCUELAS DE FORMACIÓN DEPORTIVA DE FUTBOL. Teniendo en cuenta que el servicio se prestaría dos veces por semana con una intensidad dos horas cada día ¿Cuál es la tarifa mensual que usted podría acceder?	
a.	Entre \$40.000 y \$60.000	
b.	Entre \$60.000 y \$80.000	
c.	Más de \$80.000	
P13.	Cuál aspecto considera usted más importante a la hora de escoger una cancha de fútbol?	
a.	Precio	d. Parquesideros
b.	Calidad del césped	e. Variedad de horarios
c.	Ubicación	f. Servicios complementarios
P14.	¿Cuál de las siguientes servicios complementarios cree que deberis ser incluida en la oferta de servicios del Centro Deportivo de Futbol, para hacer su experiencia inolvidable?	
a.	Cafetería	d. Camerinos
b.	Juegos para niños	e. Piscina
c.	Gradería	f. Otro, Cual?
P15.	Qué escuela deportiva le gustaría que Cajasan ofreciera la sede recreacional y vacacional Mundo Guarigua?	
a.	Tenis	d. Microfutbol
b.	Voleibol	e. Natación
c.	Baloncesto	f. Karate
Agradezca y termine		