

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CANCHA SINTÉTICA
DE FÚTBOL 5 EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA”**

JORGE ARMANDO GOMEZ ARIZA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTA DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2014

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CANCHA SINTÉTICA DE
FUTBOL 5 EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA**

JORGE ARMANDO GÓMEZ ARIZA

**Trabajo de monografía presentado como requisito para optar al título de:
Especialista en Alta Gerencia**

**Director:
LAERCIO BEJARANO REYES
Management Consulting**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTA DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2014

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque que siempre me ofrece nuevas oportunidades para crecer como persona y profesional.

Agradezco a mis padres por apoyarme ante cada decisión que tomo en mi vida y por ser mi ente motivador en la búsqueda de nuevos caminos y desafíos para mi desarrollo profesional.

A Mafa por estar siempre a mi lado en las victorias y fracasos, y quien siempre me brinda su confianza para seguir adelante.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	16
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1.1 Situación Actual	18
1.1.2 Formulación del Problema	19
1.2 JUSTIFICACIÓN	20
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo general	24
1.3.2 Objetivo específico	24
1.4 MARCO DE REFERENCIA	24
1.4.1 Marco teórico	25
1.4.2 Marco de antecedentes. Evolución histórica del fútbol 5	37
1.4.3 Marco conceptual	40
2 ESTUDIO DE MERCADO	43
2.1 MERCADO OBJETIVO	43
2.2 TRABAJO DE CAMPO	46
2.2.1 Método de muestreo	46
2.2.2 Selección del tamaño de la muestra	46
2.2.3 Diseño del cuestionario	47
2.2.4 Análisis de resultados	48
2.3 ANÁLISIS DE COMPETENCIA	57

3	<i>PROPUESTA DE VALOR</i>	60
3.1	PRODUCTOS Y SERVICIOS	60
3.2	DESCRIPCIÓN DE LA MARCA	62
3.3	RESPONSABILIDAD SOCIAL	63
3.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	64
3.4.1	Misión	64
3.4.2	Visión	65
3.4.3	Valores y principios	65
3.4.4	Política institucional	65
3.4.5	Lineamientos estratégicos	65
4	<i>CANALES DE COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTAS</i>	67
5	<i>RELACIONES CON LOS CLIENTES</i>	73
6	<i>FUENTES DE INGRESOS</i>	77
6.1	INGRESOS POR ALQUILER DE CANCHA	77
6.2	INGRESOS POR VENTAS EN ZONA REFRESCANTE	79
6.3	INGRESOS TORNEOS DE FÚTBOL	80
6.4	INGRESOS POR ESCUELA DE FÚTBOL	80
7	<i>RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVES</i>	82
7.1	LOCALIZACIÓN	82
7.2	INSTALACIONES FÍSICAS	83
7.2.1	Dimensiones de las canchas	85
7.2.2	Preparación del terreno o base	86
7.2.3	Instalación del césped sintético	87
7.2.4	Instalación de la red perimetral	88
7.2.5	Modelo de infraestructura	90
7.2.6	Maquinaria y equipos	91
7.2.7	Recursos humanos	92

7.3	PROCESOS Y ACTIVIDADES CLAVES	100
7.4	SOCIEDADES CLAVES	100
8	<i>ESTRUCTURA DE COSTOS</i>	102
8.1	CALCULO DE LA INVERSIÓN DEL PROYECTO	102
8.2	FINANCIAMIENTO	105
8.3	MERCADO POTENCIAL	105
8.4	DEMANDA E INGRESOS ESPERADOS	106
8.5	COSTOS DEL NEGOCIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA	109
8.5.1	Costos y gastos administrativos	109
8.5.2	Análisis financiero	112
9	<i>LIENZO DEL NEGOCIO</i>	120
10	<i>ASPECTOS LEGALES</i>	122
11	<i>CONCLUSIONES</i>	125
	<i>BIBLIOGRAFIA</i>	128
	<i>ANEXOS</i>	130

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1. Población por sexo en Barrancabermeja</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 2. Resumen de resultados de las encuestas</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 3. Mercado Objetivo alquiler de Cancha sintética</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 4. Mercado objetivo zona refrescante</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 5. Comparación características relevantes de los competidores.</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 6. Matriz del perfil competitivo.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 7. Ingresos por concepto de alquiler de cancha.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 8. Ingresos por concepto de venta en zona refrescante.</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 9. Dimensión de red perimetral.</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 10. Maquinaria y equipo.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 11. Número de empleados por cargo.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 12. Descripción cargo Gerente.</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 13. Descripción cargo de Coordinador de Mercadeo y Ventas.</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 14. Descripción cargo Coordinador Administrativo.</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 15. Descripción cargo Coordinador Operativo.</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 16. Descripción Cargo Auxiliar operativo</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 17. Descripción cargo Cajero.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 18. Descripción cargo profesor de deportes.</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 19. Calculo de la inversión.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 20. Ingresos por concepto de alquiler de cancha.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 21. Ingresos por concepto de venta en zona refrescante</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 22. Salario mínimo 2014.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 23. Nomina.....</i>	<i>110</i>

<i>Tabla 24. Plan de pagos</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 25. Flujo de caja.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 26. TIR perspectiva del proyecto</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 27. TIR perspectiva del inversionista</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 28. Simulación de escenarios respecto al monto a financiar</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 29. VPN.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 30. Resumen de escenarios VPN-TIR.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 31. PayBack.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 32. Punto de equilibrio</i>	<i>119</i>

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1. Lienzo del modelo de Canvas.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 2. Tipos y fases de canales de distribución</i>	<i>29</i>
<i>Figura 3. Distribución de la población de Barrancabermeja por sexo.</i>	<i>45</i>
<i>Figura 4. Estructura de la población por sexo y edad.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 5. Edades de los encuestados.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 6. Ocupación de los encuestados.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 7. Nivel de ingresos de los encuestados.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 8. Preferencia por la práctica del fútbol de los encuestados.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 9. Personas con gusto por ver eventos deportivos.</i>	<i>51</i>
<i>Figura 10. Análisis de factores.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 11. Logo "Zona Cinco"</i>	<i>63</i>
<i>Figura 12. Logo "Iguanitas F.C"</i>	<i>64</i>
<i>Figura 13. Mapa de localización de "Zona Cinco"</i>	<i>82</i>
<i>Figura 14. Fotografía Satelital de la ubicación del proyecto</i>	<i>83</i>
<i>Figura 15. Ventajas del inversionista - Beneficios para el usuario.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 16. Dimensiones de las canchas</i>	<i>85</i>
<i>Figura 17. Pendiente de la cancha.</i>	<i>86</i>
<i>Figura 18. Sardinel.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 19. Césped Sintético.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 20.Red Perimetral.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 21. Alumbrado</i>	<i>89</i>
<i>Figura 22. Porterías.</i>	<i>90</i>
<i>Figura 23. Tablero electrónico</i>	<i>90</i>
<i>Figura 24. Distribución de la infraestructura</i>	<i>91</i>
<i>Figura 25. Organigrama.....</i>	<i>93</i>

Figura 26. Mapa de procesos para Zona Cinco..... 100
Figura 27. Lienzo Zona Cinco..... 121

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<i>ANEXO A. ENCUESTA</i>	130
<i>ANEXO B. PROCEDIMIENTOS</i>	131

RESUMEN

TITULO:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CANCHA SINTÉTICA DE FUTBOL 5 EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA”.*

AUTOR:

JORGE ARMANDO GÓMEZ ARIZA“

PALABRAS CLAVE:

Mercadeo, Procesos, Inversión, Modelo de Negocios, Canvas, Fútbol 5, Polímero.

DESCRIPCIÓN:

Este proyecto de grado, consiste en generar una empresa de recreación y deporte con énfasis en el fútbol cinco en la ciudad de Barrancabermeja. El modelo de negocio se estructura desde la metodología de Canvas.

El trabajo desglosa principalmente, nueve módulos como estipula el modelo de generación de negocios Canvas. Inicia con la segmentación del mercado que la empresa va a cubrir con el fin de conocer el comportamiento del mercado potencial. Se presentan los productos y servicios que crean valor para el mercado objetivo, es decir la propuesta de valor. Seguidamente se determinan los canales de venta y se define la relación que la empresa va optar tomar con los clientes. Luego se presenta un módulo que refiere a las fuentes de ingresos de los diferentes productos y servicios que maximizan el uso de las instalaciones. Posteriormente se define la localización, la maquinaria, equipo y los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio. Se detalla la estructura organizacional y la descripción de las actividades para el buen desempeño del trabajo, igualmente se presentan los proveedores y asociados claves. Finalmente se especifica la inversión, costos y análisis de egresos e ingresos requeridos para la puesta en marcha del negocio, así como el flujo de caja del proyecto para evaluar y determinar la viabilidad económica y financiera del mismo.

La definición y estudio previo de los aspectos claves del negocio que se pretende poner en marcha, permitirá contar con una herramienta valiosa para asegurar su éxito una vez este emiece operar.

* Proyecto de grado. Modalidad de trabajo de investigación.

“Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Laercio Bejarano

ABSTRACT

TITTLE

BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A SYNTHETIC FOOTBALL FIVE COURT IN THE CITY OF BARRANCABERMEJA*

AUTHOR

JORGE ARMANDO GÓMEZ ARIZA”

KEYWORDS:

Marketing, Process, Investment, Business Model, Canvas, Football Five, Polymer.

DESCRIPTION:

This project is aimed to generate a business based in recreation and sport with emphasis on Football Five in the city of Barrancabermeja. The business model is structured using the Canvas Methodology.

The work is broke down mainly in nine modules such as is stipulated in business generating model - Canvas. It begins with market segmentation that the company is going to cover in order to know the behavior of the potential market. The products and services that create value for the target market, ergo, the value proposition. After that, the sales channels are determined and the relationship between the company and the clients is defined. Then, is developed a module that refers to the sources of income of the products and services that maximize the use of facilities. Subsequently is defined the location, machinery, equipment and resources necessary to operate the business. After that, the organizational structure and the description of the activities for the good performance of the work is detailed, also suppliers and key partners. Finally is specified the investment, costs and analysis of expenditures and revenues required for the implementation of the business and the cash flow of the project to assess and evaluate its economic and financial viability.

The definition and preliminary study of key aspects of the business that is intended to launch, will provide an invaluable tool to ensure its success once it starts to operate.

* Degree Work

“Faculty of Engineerings Physics Mechanics, School of Industrial and Managerial Studies, Director: Director: Laercio Bejarano

INTRODUCCIÓN

Jugado por millones de personas en todo el mundo, el fútbol ya no es considerado simplemente un deporte global, o una fuerza unificadora cuyas virtudes pueden contribuir considerablemente a la sociedad, las oportunidades de negocio asociados al deporte más popular del planeta hacen de este, una gran alternativa en Colombia.

El fútbol 5 es un deporte moderno que tiene cada día más aficionados. La fiebre por este deporte parece crecer con cada día en jóvenes y no tan jóvenes en busca de un momento de sano entretenimiento con los amigos, en un ambiente seguro, agradable y con todas las comodidades del caso para poder practicar este deporte. Y esto desde luego lo convierte en un atractivo y rentable negocio.

Conociendo el auge de este negocio en Colombia, se toma la decisión de evaluar económica y financieramente la viabilidad de realizar un “Plan de Negocios para la Creación de una Cancha Sintética de Fútbol 5 en la Ciudad de Barrancabermeja” que genere expectativas y encause las propuestas, tendencias y necesidades del mercado objetivo, satisfaciendo las necesidades nuevas derivadas de las condiciones de vida modernas que contribuyan a mejorar estilos de vida y amplíen las opciones recreativas de los usuarios.

Este plan de negocio pretende crear una empresa cuya primera instancia es generar una infraestructura de deporte llamada fútbol 5, así mismo se desea dar un uso alternativo a las instalaciones deportivas con la realización de campeonatos, eventos infantiles, cumpleaños, adicional de ofrecer el servicio de zona refrescante y transmisión de eventos deportivos.

Basados en el modelo de generación de negocios de Canvas el proyecto se compone principalmente en nueve módulos.

Inicialmente se realiza un estudio de mercados para establecer el mercado objetivo y la demanda potencial, se presenta los productos y servicios que crean valor para el mercado objetivo es decir la propuesta de valor y subsiguiente se determinan los canales de venta y se define la relación que la empresa va optar tomar con los clientes.

Luego se presenta un módulo que refiere a las fuentes de ingresos de los diferentes productos y servicios que maximizan el uso de las instalaciones.

Posteriormente se define la localización, la maquinaria y equipo y los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio, se detalla la estructura organizacional y la descripción de las actividades para el buen desempeño del trabajo, asimismo se presentan los proveedores y asociados claves.

Finalmente se especifica la inversión, costos y análisis de egresos e ingresos requeridos para la puesta en marcha del negocio, así como el flujo de caja del proyecto para evaluar y determinar la viabilidad económica y financiera del mismo.

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actividad física ha acompañado al hombre desde su origen, siendo el deporte una de sus expresiones. Algunos deportes han mantenido su esquema general de juego, otros han evolucionado ajustándose a nuevas tendencias o son mezclas de algunos existentes, atendiendo esto a que la práctica deportiva no es un elemento estático sino que obedece a factores sociales, culturales, económicos y políticos que motivan su cambio. Lo anterior convoca a entender que se hace necesario rastrear permanentemente las expectativas y prácticas que tiene la comunidad para poder atender de mejor forma sus necesidades deportivas y recreativas.

El deporte es una vía indispensable para la formación integral de todas las personas, fundamentalmente de los jóvenes, creándoles hábitos sanos y saludables que les alejen de prácticas nocivas que existen en nuestra sociedad. Es un hecho evidente, la tendencia por parte de la juventud hacia la práctica del fútbol, ocasionando que cada día las canchas sintéticas sean más demandadas por los amantes de este deporte.

Barrancabermeja como ciudad petrolera, demanda profesionales de otras ciudades del país en su mayoría hombres⁴, lo cual por la baja oferta de actividades recreativas y de sano esparcimiento se observa que se ven forzados a recurrir a actividades de distracción que ofrece la ciudad y no van en pro del cuidado de la salud.

1.1.1 Situación Actual

⁴ Dinámica demográfica de la ciudad de Barrancabermeja. Observatorio de Mercado Laboral 2012 Centro de Estudios Regionales del Magdalena Medio CER.

El Mercado actual en Barrancabermeja de las canchas sintéticas muestra que hay muy pocos oferentes de este servicio. Por esta razón, los ciudadanos no tienen fácil acceso ni pueden satisfacer sus deseos de jugar en este tipo de superficies, las condiciones del servicio son muy restringidas y la atención al cliente no es su gran preocupación, no poseen instalaciones adecuadas que permitan el sano esparcimiento de los usuarios y garanticen la seguridad de los mismos.

Barrancabermeja actualmente cuenta con dos sedes, Joga Bonito y Futbol Planet, cada una cuenta con dos canchas de futbol 5 en material sintético.

Los precios para para el servicio de las canchas se encuentran entre los \$45.000 en horario diurno y \$60.000 en horario nocturno por una hora de alquiler.

Se observa que las empresas citadas cuentan con una alta demanda del servicio, prueba de ello es no poder encontrar disponibilidad del servicio sin una reservación previa. Las personas que juegan, necesitan espacios más acogedores y modernos haciendo referencia a camerinos y lobby el cual juega un papel esencial durante el post-partidos que es un importante rubro en la prestación del servicio y en las utilidades que pueda generar, el tapete sintético y la instalación eléctrica debe ser acorde a la tecnología actual. Las sedes existentes ofrecen canchas que no tienen instalaciones modernas y además el tapete sintético no es de la mejor calidad, lo cual puede causar más lesiones a los jugadores, ofrece menor desempeño deportivo y se deteriora más rápidamente impidiendo jugar en óptimas condiciones.

El principal servicio que prestan las canchas sintéticas existentes es el de arrendamiento por horas, sin embargo este proyecto intenta ofrecer más servicios tales como: zona refrescante, realización de torneos, fiestas infantiles.

1.1.2 Formulación del Problema

La demanda creciente, la aceptación de este tipo de servicios en Barrancabermeja, la concientización por el cuidado en la salud en las personas, la baja e ineficiente oferta que actualmente se presta de este servicio en la ciudad, que busca ¿Determinar la viabilidad de una empresa de entretenimiento y recreación en la ciudad de Barrancabermeja enfocada en el fútbol 5?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Barrancabermeja es una ciudad Colombiana, ubicada en el departamento de Santander. Sede de la refinería de petróleo más grande del país perteneciente a la empresa estatal Ecopetrol S.A, por lo cual gran parte de su economía gira entorno a la industria petroquímica, y es la capital de la Provincia de Mares.

Desde su nacimiento como municipio, Barrancabermeja se ve permeada por las oleadas migratorias generadas debido a la bonanza petrolera o megaproyectos que se ejecutan o piensan ejecutar en la región, esto ocasiona que la población censal no coincida con la población que realmente ejerce demanda, y se ve afectada de manera positiva o negativa por la situación o por las decisiones que afectan los atributos territoriales, los servicios públicos y sociales. La población censal excluye a la población que se vincula de manera temporal a la vida de un espacio geográfico, ya sea por razones de trabajo, estudio, turismo u otras actividades, es decir, excluye las llamadas poblaciones flotantes.

Como resultado, la población flotante de Barrancabermeja adquiere mucha importancia en relación con la población censal, lo que implica que debe ser dinámica demográfica de la ciudad de Barrancabermeja.

Los datos de los requerimientos de mano de obra de la construcción de la represa del río Sogamoso, de la construcción de la gran vía Yuma, la construcción del puerto multimodal, de la ruta del Sol, el dragado del río Magdalena y de la

modernización de la refinería entregan elementos de análisis frente a la migración en la ciudad.

La ruta del Sol en total tendrá 950 kilómetros de doble calzada que se construirán en 10 años con ingeniería colombiana a través del sistema de concesión, de los cuales 196 kilómetros atravesarán al departamento de Santander, su costo aproximado es de 2.500 millones de dólares; En el año 2011 demandó 11.111 puestos de trabajo de mediana y baja calificación y en 2012 34.004 puestos. De estos por la distancia que la ruta tendrá se calcula una demanda en terreno Santandereano cerca de 2.200 puestos de trabajo en 2011 y 6.800 en 2012.

La modernización de la refinería de Barrancabermeja busca transformar crudos más pesados en productos más valiosos y de mejor calidad, haciendo más competitiva la refinería a través de la modernización de unidades de destilación, la modernización de la planta de tratamiento de aguas residuales, interconexiones entre el área norte y refinería existente, tanques nuevos y modificación de existentes, modificación de casas de bombas y subestaciones eléctricas y reubicación de varias construcciones y edificios. Se estima que durante 2011 el proyecto generó 1.250 puestos de trabajo, en 2012 concedió 1.703 y en 2013 1.007.

La construcción de la represa del río Sogamoso se entiende como un conjunto de obras localizadas en el cañón del río Sogamoso, 75 km aguas arriba de su desembocadura en el río Magdalena y 62 km aguas abajo de la confluencia de los ríos Suárez y Chicamocha. La presa y el embalse se localizan en jurisdicción de los municipios de Girón, Betulia, Zapatoca, Los Santos y San Vicente de Chucurí. El Proyecto aprovechará el caudal del río Sogamoso mediante la construcción de una presa, para generar una capacidad instalada de 820 MW con lo cual se produce una energía media anual de 5.056 GWh. La entrada en operación comercial está prevista para finales del año 2013. Aparte de las obras directas se debe construir las obras necesarias para reponer la infraestructura que interfiere

con su construcción. En 2010 se estima que el proyecto demandó 1.297 puestos de trabajo, en 2011 9.734, en 2012 se estima demandará 9.698 puestos y en 2013 1.170.⁵

Según la información planteada por el artículo “Dinámica demográfica de la ciudad de Barrancabermeja” se puede evidenciar el crecimiento positivo en la economía de la región, aumentando el interés inversionista en la creación de nuevos proyectos.

El proyecto contribuirá en ofrecer un nuevo espacio de entretenimiento y diversión que incentive a promover la actividad física y el deporte, reduciendo el sedentarismo en la región y problemas de salud como el sobrepeso, según el artículo en vanguardia liberal titulado “Mas de la mitad de los santandereanos tiene sobrepeso y obesidad” en el que hacen mención que el 58% de los habitantes de la provincia de Mares cuya capital es Barrancabermeja tienen problemas con su peso⁶.

Un promedio del 70% de las personas en el departamento registra un nivel de actividad física predominantemente bajo, según la frecuencia, intensidad y duración. Menos de un cuarto de la población alcanzó el nivel moderado de actividad física y solamente 6% logró el nivel alto; es decir, que en promedio solo 29 de cada 100 personas tienen un nivel de actividad física entre moderado o alto. En la región, el 75% de las santandereanas tiene los menores niveles de actividad física.

Por su parte, los investigadores destacaron como positivo que sean los más jóvenes de la región quienes realizan más actividades físicas, mayormente los hombres. Según el estudio la provincia de Mares tienen una prevalencia mayor de bajo nivel de realización de actividad física (superior al 80% de su población).

⁵ Dinámica demográfica de la ciudad de Barrancabermeja. Observatorio de Mercado Laboral 2012. Centro de estudios del Magdalena Medio CER.

⁶ Milton Velosa, www.vanguardia.com/santander/region/165800-mas-de-la-mitad-de-los-santandereanos-tienen-sobrepeso-y-obesidad.

Como consecuencia es una zona donde incrementa el riesgo de desarrollar diversas condiciones médicas discapacitantes, así como enfermedades crónicas. La inactividad aumenta la probabilidad de muerte por todas las causas, desarrollar cáncer, desmejora la salud cardiorrespiratoria, metabólica, músculo-esquelética, mental y funcional.

Por otro lado respecto al consumo de alcohol se estima que el 30% de la población consume alcohol excesivamente, es decir, que ingiere cinco o más tragos en al menos una ocasión para el caso de los hombres y cuatro o más tragos en las mujeres. El 8% de ellos consume más de 30 tragos. De acuerdo con el análisis departamental, el consumo excesivo es más frecuente en los hombres (86%), específicamente en los jóvenes menores de 25 años. Por otro lado, se estima que en una sola ocasión los santandereanos consumen un promedio de 4 tragos, sin embargo esta cifra es mayor en los hombres quienes ingieren 6,5 tragos. La provincia de Mares presenta los índices de consumo de alcohol más altos, con una prevalencia del 34,4% de la población. El consumo de alcohol además de ser considerado de riesgo para el desarrollo de enfermedades crónicas, este mal hábito también es el principal motivo de muerte por causa externa (traumatismos), debido a accidentes de tránsito, violencia y suicidios. La población joven es la más afectada con estas situaciones.⁷

Teniendo en cuenta la problemática de salud que se ha estudiado en la región, el Plan de Desarrollo del Municipio del actual gobierno (2012-2015), incluye dentro de sus puntos a manejar el establecimiento de un Programa, recreación, deporte competitivo y participativo que tiene como objetivo: "Fomentar el acceso, en igualdad de oportunidades, a la formación, la práctica y disfrute del sano esparcimiento, con escuelas de formación, actividades deportivas, y una

⁷ Erika Juliana Martínez, www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/154789-los-malos-habitos-alimenticios-enferman-a-los-santandereanos

infraestructura dispuesta para el goce del tiempo libre, lo cual genera calidad de vida y factores protectores de una salud tanto física como mental”⁸.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Realizar un plan de negocios para la construcción de una cancha de fútbol 5 en grama sintética, innovadora y segura con instalaciones adecuadas para la práctica de este deporte, en la ciudad de Barrancabermeja.

1.3.2 Objetivo específico

- Analizar y cuantificar la demanda potencial y la aceptación que este proyecto tendrá en la ciudad de Barrancabermeja, mediante un estudio de mercados.
- Realizar un estudio técnico de la implementación logística de la cancha sintética de fútbol 5, para precisar las ventajas comparativas que desde dicho estudio puedan transformarse en ventajas competitivas.
- Desarrollar un análisis financiero para conocer la viabilidad de ejecución del proyecto.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

⁸Elkin David Bueno Altahona, Plan de desarrollo Municipio de Barrancabermeja 2012-2015

1.4.1 Marco teórico

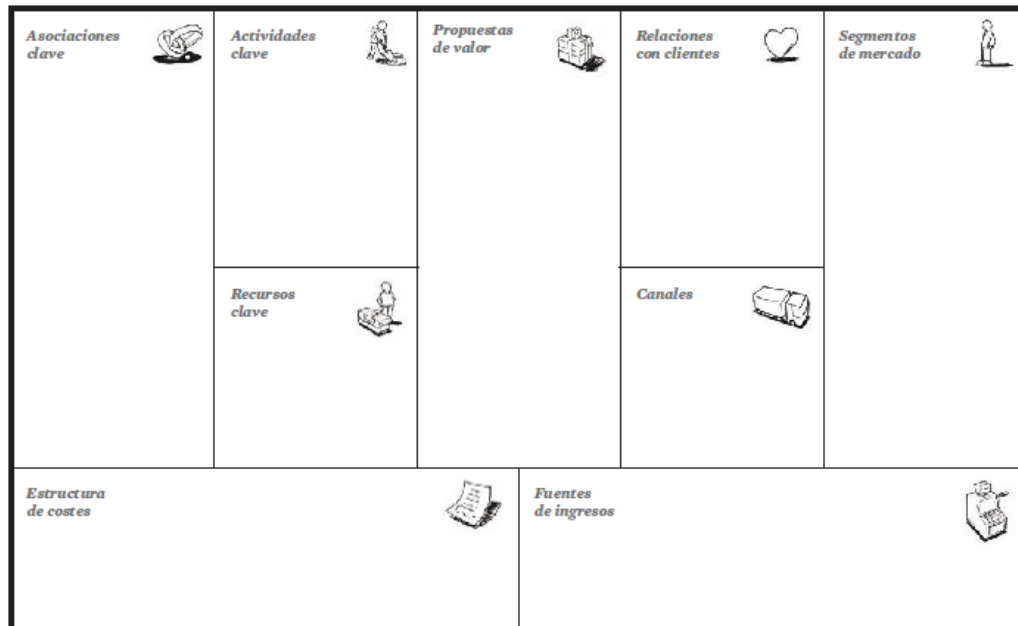
El modelo del plan de negocios a utilizar es el “Modelo de Negocios de Canvas”, creado por Alexander Osterwalder, es un enfoque nuevo para el desarrollo de modelos de negocio. Dicho modelo describe como una organización crea, distribuye y añade valor, visualizando los aspectos claves de la empresa en nueve bloques, los cuales forman la base de una herramienta útil denominada “El lienzo del modelo de negocio”⁹. Ver figura 1. A continuación se presentan los nueve módulos:

- 1) Segmentos de Mercado
- 2) Propuesta de Valor
- 3) Canales de Distribución
- 4) Relaciones con los clientes
- 5) Fuentes de ingreso
- 6) Recursos Clave
- 7) Actividades Clave
- 8) Asociaciones Clave
- 9) Estructura de Costos

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Figura 1. Lienzo del modelo de Canvas

⁹ Generación de modelos de Negocio. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.



Fuente. Generación de modelos de Negocio. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

El Modelo de Negocios Canvas es una herramienta dinámica, que permite mediante el lienzo apreciar de un vistazo todos los aspectos esenciales del modelo de negocio.

1.4.1.1 Segmentos del Mercado

En este módulo se definen uno o varios segmentos del mercado a los que se dirigen una empresa. Para cada segmento, se identifican distintas necesidades, diferentes canales de distribución, tipos de relación, diferentes márgenes de beneficios, características de la oferta por los que están dispuestos a pagar.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los

segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez tomada la decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Cuestionamientos clave:

- ¿Para quién se está creando valor?
- ¿Quiénes son los clientes más importantes?

1.4.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa. Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, proporcionando la suma de beneficios que la empresa ofrece a sus clientes y definiendo propuestas de valor para cada segmento, bajo la estructura de elementos que crean valor en el cliente como: novedad (relacionado con la tecnología), mejoras en el producto o prestación del servicio, Customizar, ayudar al cliente a realizar un trabajo, diseño, marca y precio.

Cuestionamientos clave:

- ¿Qué valor se entrega al cliente?
- ¿Cuál de los problemas del cliente se ayudan a resolver?
- ¿Qué necesidades del cliente se están satisfaciendo?

1.4.1.3 Canales de Distribución

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. En este módulo se explica cómo comunicar y llegar al segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta, establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- ✓ Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- ✓ Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- ✓ Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- ✓ Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- ✓ Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Se puede distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales. A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos como un equipo comercial interno o un sitio web o indirecto como una tienda propia o gestionada por la empresa (ver figura 2). Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado.

El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

Figura 2. Tipos y fases de canales de distribución

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipo comercial					
Ventas en internet						
Socio	Indirecto					
	Tiendas propias					
	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Fuente. Generación de modelos de Negocio. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

Cuestionamientos clave:

- ¿A través de qué canales quieren los segmentos de cliente que se les contacte?
- ¿Cómo se llega a ellos ahora?
- ¿Cómo están integrados los canales?
- ¿Cuáles funcionan mejor?
- ¿Cuáles son más eficientes?
- ¿Cómo son integran con las rutinas de cliente?

1.4.1.4 Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos del mercado. Los tipos de relaciones que se pueden establecer con el cliente son: Relación personal (relaciones humanas), relación

personal dedicada (KAM), Self Services (el cliente se sirve solo), Servicios automatizados (relación con grabaciones y maquinas), Communities (los clientes se relacionan entre ellos), Co-creación. Estas relaciones pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: Captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas (venta sugestiva).

Cuestionamientos clave:

- ¿Qué tipo de relación espera cada uno de los segmentos de cliente que se establezcan y mantengan con él?
- ¿Cuáles se han establecido?
- ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio?
- ¿Cuánto cuestan?

1.4.1.5 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se adquieren cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso: Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes o Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

- **Venta de activos.** La fuente de ingresos más conocida, es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- **Cuota por uso.** Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.

- **Cuota de suscripción.** El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Por ejemplo los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas.
- **Préstamo/alquiler/leasing.** Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad.
- **Concesión de licencias.** La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros. Lo mismo sucede en la industria tecnológica: los propietarios de las patentes conceden a otras empresas el derecho de uso de una tecnología patentada a cambio del pago de una licencia.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Cuestionamientos clave:

- ¿A cambio de qué valor están los clientes realmente dispuestos a pagar?
- ¿Por qué cosas pagan ahora?
- ¿Cómo están pagando?

- ¿Cómo preferirían pagar?
- ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?

1.4.1.6 Recursos Clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

En este módulo se describen los activos más importantes que son necesarios para que el negocio funcione. Los recursos clave pueden ser propios, alquilados o comprados a otros. Estos recursos clave pueden dividirse de la siguiente manera:

- **Físicos:** En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Intelectuales:** Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca.
- **Humanos:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.
- **Económicos:** Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

Cuestionamientos clave:

- ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?
- ¿Cuál es el canal de distribución?
- ¿Las relaciones con clientes?
- ¿Cuáles son las fuentes de ingresos?

1.4.1.7 Actividades Clave

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe organizar una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Producción:** Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.
- **Resolución de problemas:** Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

- **Plataforma/red:** Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

Cuestionamientos clave:

- ¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?
- ¿El canal de distribución?
- ¿Las relaciones con clientes?
- ¿Las fuentes de ingresos?

1.4.1.8 Asociaciones claves

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: poner en marcha nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

- **Optimización y economía de escala:** La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.

- **Compra de determinados recursos y actividades:** Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en el modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así la capacidad. Estas asociaciones pueden tener fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

Cuestionamientos clave:

- ¿Quiénes son los aliados clave?
- ¿Quiénes son los proveedores?
- ¿Qué se necesita de ellos?
- ¿Qué actividades clave realizan?

1.4.1.9 Estructura de costes

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor:

- **Según costes:** El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
- **Según valor:** Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

Características de las estructuras de costes:

- **Costes fijos:** Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.

- **Costes variables:** Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

- **Economías de escala:** Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

- **Economías de campo:** Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

Cuestionamientos clave:

- ¿Cuáles son los costes más importantes del modelo de negocio?
- ¿Qué recursos clave son más caros?
- ¿Qué actividades clave son más caras?

1.4.2 Marco de antecedentes. Evolución histórica del fútbol 5

El fútbol como juego moderno nació en Inglaterra en 1863, en este año se creó en Londres, la Football Association, y unos años más tarde en 1885, aparece la primera reglamentación sobre este juego, que apenas presenta modificaciones respecto al reglamento que rige en la actualidad. Por tanto el fútbol propiamente dicho tiene más de un siglo de vida y durante este periodo de tiempo, ha

conseguido el imperio más espectacular que jamás haya logrado otro deporte, y es considerado en la actualidad, el más popular de todos.¹⁰

El fútbol 5 se inició en Europa en la última década de los 70's con el nombre de five a side, practicado primeramente por los equipos profesionales de fútbol quienes en una cancha de hockey utilizaron el redondel y cubrieron el piso con pasto sintético, posteriormente esta actividad se popularizó entre la población en general. El fútbol 5 tiene las mismas bases del fútbol tradicional practicado en canchas grandes y por once jugadores, la principal diferencia radica en el número de participantes, que es de cinco jugadores por equipo, y las dimensiones y superficie de la cancha que es en césped sintético tiene un largo máximo de cuarenta metros y un ancho máximo de veinte metros.

En los años setenta esta actividad llegó a los Estados Unidos en donde se comenzó a practicar con el nombre de indoor soccer debido a que se jugaba en interiores a diferencia del fútbol soccer en cual se practicaba en exteriores (outdoors). En 1997 nace la EUA la Major Indoor Soccer League la cual desapareció poco después, en 1993 se creó otra liga profesional en Estados Unidos la Continental Indoor Soccer League.

A principio de los años ochenta esta actividad se popularizó en Latinoamérica, esta modalidad de five a side (fútbol 5 o con redondel o bandas de madera y pasto sintético) se desarrolla paralelamente con la de fútbol de salón (sin redondel ni pasto sintético) promovido por la FIFA, la cual determina en 1986 ajustar y estandarizar las reglas del juego. Como resultado de esta adecuación, se realiza un mundial de fútbol 5 en Hungría en el que la FIFA determina eliminar las bandas o redondel y establecer reglamentación de este deporte como fútbol de salón, posteriormente futsal o indoor soccer. En el caso de fútbol 5, existen aproximadamente siete tipos de gramas artificiales que se diferencian en los

¹⁰ Federación internacional de fútbol. <http://es.fifa.com/classicfootball/history/the-game/origins.html>.

materiales utilizados en su fabricación, en el grosor de sus cerdas, en el color, en los materiales utilizados en su fabricación para amortiguar la superficie.

Con la determinación de la FIFA de eliminar los redondeles y no utilizar pasto sintético, se requirió la separación formal del fútbol rápido del fútbol soccer y se propició el nacimiento de una entidad reguladora del fútbol rápido internacional, la cual se crea el 22 de noviembre de 1992 con el nombre de federación internacional de fútbol rápido (FIFRA), la cual llevó a cabo su primer campeonato mundial en la ciudad de México en Noviembre de 1997.

En el país, el surgimiento del fútbol 5 o también denominado fútbol sala, se da en la ciudad de Cali, unos entusiastas de este deporte viajaron a la Argentina a una feria de deportes realizada en mayo de 1998 celebrada en la ciudad de Buenos Aires, y compraron un tapete sintético de fabricación Holandesa, para realizar en la ciudad de Cali un torneo efectuado en el coliseo del pueblo en donde el evento central lo constituía la participación de algunas de las viejas glorias del fútbol Colombiano.

Una vez terminado este certamen el tapete fue archivado temporalmente por espacio de dos años, para luego en el 2000 fue adquirido por un árbitro colombiano ya retirado del servicio activo, todo esto con el apoyo económico de un directivo de la corporación deportiva América de Cali.

Estas dos personas con el fin de fundar el sitio denominado la Bombonera, consistente en un coliseo cubierto, que en calidad de arrendamiento por horas, ofreciera al público aficionado una cancha de fútbol 5.

En Barrancabermeja la historia remonta hace 4 años con la creación de la primera sede de fútbol 5. Actualmente existe una segunda sede ubicada en el barrio Primero de Mayo.

Barrancabermeja actualmente cuenta con dos sedes de fútbol 5, Joga Bonito y Futbol Planet, cada una con dos canchas en material sintético.

Los precios para para el servicio de las canchas se encuentran entre los \$45.000 en horario diurno y \$60.000 en horario nocturno por una hora de alquiler.

Se observa que las empresas citadas cuentan con una alta demanda del servicio, prueba de ello es no poder encontrar disponibilidad del servicio sin una reservación previa. Las personas que juegan, necesitan espacios más acogedores y modernos haciendo referencia a camerinos y lobby el cual juega un papel esencial durante el post-partido que es un importante rubro en la prestación del servicio y en las utilidades que pueda generar, el tapete sintético y la instalación eléctrica deben ser acordes a la tecnología actual. Las sedes existentes ofrecen canchas que no tienen instalaciones modernas y además el tapete sintético no es de los mejor calidad, lo cual puede causar más lesiones a los jugadores, ofrece menor desempeño deportivo y se deteriora más rápidamente impidiendo jugar en óptimas condiciones.

1.4.3 Marco conceptual

- ✚ **Fútbol 5:** Es un deporte colectivo muy parecido al fútbol, presentando diferencia con respecto al terreno de juego, medidas de la cancha, medidas de la portería, peso y tamaño de balón y algunas reglas de juego. Se juega entre dos equipos de cinco jugadores cada uno. El objetivo del juego es introducir el balón en la portería contraria (se denomina anotar un gol), y evitar que el contrario obtenga el balón y lo introduzca en la portería.

- ✚ **Modelo de Negocio:** Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

- ✚ **Polímero:** Macromolécula formada por polimerización de moléculas elementales. Fibra de condensación sintética que posee adición natural al caucho. El etileno y el propileo obtenidos del petróleo, forman polímeros de adición sintéticos.

- ✚ **Comunicación organizacional.** La Comunicación Organizacional constituye la base para el análisis de los problemas relacionados con la identidad, imagen y programas de comunicación de cualquier tipo de entidad. La Comunicación organizacional maneja las comunicaciones externas e internas que se desarrollan en una organización con el fin de cumplir sus objetivos de negocio.

- ✚ **Análisis del Mercado:** Se elabora un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional o local, definiendo el mercado objetivo, la estimación del mercado potencial, su consumo, el perfil del cliente. Además se relacionan los servicios sustitutos. Los estudios de mercado permiten caracterizar un sector económico o comercial del cual se quiere obtener algún tipo de información para generar soluciones o decisiones de cierto sector en estudio; también para caracterizar al cliente desde su aspecto demográfico y geográfico. Mercadeo es una función organizacional y una serie de procesos para la creación, comunicación y suministro de valores para un mercado, y para administrar relaciones con quienes lo conforman, de forma tal que se generen beneficios para la empresa y quienes la conforman.

- ✚ **Comunicación estratégica.** La comunicación estratégica es el proceso por el cual se maximizan los recursos de comunicación tanto internos como externos (publicidad, marketing, medios comunicativos, ambiente laboral, clima organizacional, atención al cliente, la cadena logística, etc.) todo para posicionar la marca en la mente de los consumidores. La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación y coordinación para así cumplir con los objetivos propuestos, entendiendo ésta como el proceso mediante el cual una empresa, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados los objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de las estrategias. La comunicación estratégica

planificada se convierte en un instrumento de gestión empresarial, de negociación y de control. En ese sentido, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantear los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso¹¹.

¹¹ Castells, Manuel. La era de la información, Economía, Sociedad y Cultura. La sociedad red, (1996) Volumen I, México DF, Siglo XXI, p 179, 180 25

2 ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo de este estudio es determinar el mercado para el cual se está creando valor y definir la demanda, con el fin de asegurar que el producto ofrecido se ajuste a las necesidades del mercado objetivo, y garantizar bajo un lineamiento claro y específico el éxito de venta de bienes y servicios.

2.1 MERCADO OBJETIVO

Partiendo del macro entorno, definimos la población a estudiar y se procede a identificar el segmento o tamaño del mercado que concierne al negocio, para esto se consideran variables demográficas como edad, sexo, ocupación, nivel de ingresos.

La población objetivo para este proyecto son aquellas personas entre las edades de 5 a 60 años, que trabajan y/o estudien en la ciudad de Barrancabermeja y que tengan como preferencias la práctica del fútbol.

Según el DANE, tomando como base los resultados ajustados de población del Censo 2005 y la conciliación censal 1985 – 2005, las proyecciones para el 2013 de la población para Barrancabermeja se estiman en 191.764 habitantes, los datos se presentan en la tabla 1¹².

¹² Censo demográfico para el municipio de Barrancabermeja. www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Hogares_viviendas_1985-2020.xls. Dane.

Tabla 1. Población por sexo en Barrancabermeja

2013			
	Total	Hombres	Mujeres
Total	191.764	94.525	97.239
0-4	15.984	8.205	7.779
5-9	16.358	8.416	7.942
10-14	16.839	8.619	8.220
15-19	18.214	9.400	8.814
20-24	17.378	9.049	8.329
25-29	15.107	7.919	7.188
30-34	14.018	6.958	7.060
35-39	12.853	6.026	6.827
40-44	11.962	5.496	6.466
45-49	12.351	5.598	6.753
50-54	11.372	5.332	6.040
55-59	9.040	4.289	4.751
60-64	6.784	3.242	3.542
65-69	4.915	2.251	2.664
70-74	3.328	1.478	1.850
75-79	2.579	1.116	1.463
80 Y MÁS	2.682	1.131	1.551

Fuente: Dane. Dirección de censos y demografía.

Con base en la información sobre la estructura de la población por sexo y grupos de edad presentado en el boletín del censo general del 2005 del DANE, Barrancabermeja está distribuida el 48,8% por hombres (ver Figura 3) de los cuales el 81,6% se encuentra dentro del rango de edad para el perfil del consumidor del mercado objetivo que señala el presente trabajo (5 a 60 años)¹³. Ver figura 4

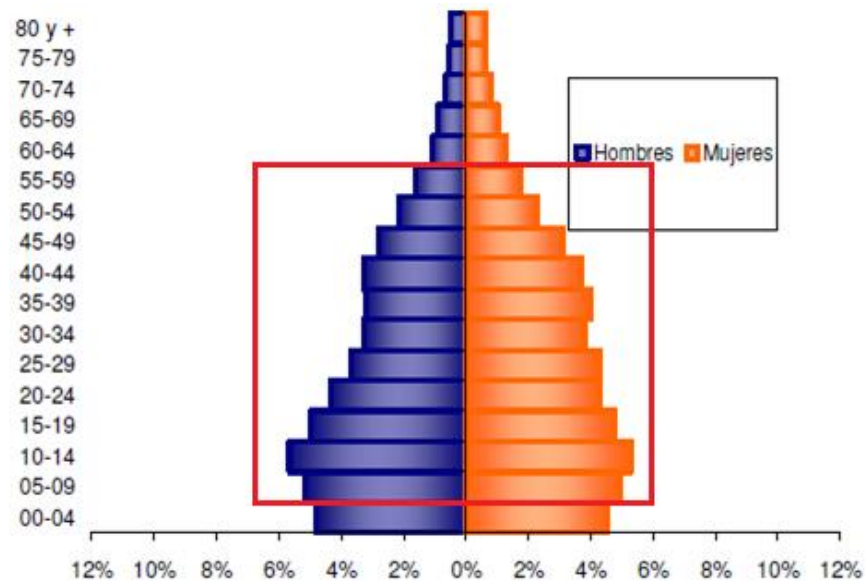
¹³ http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/68081T7T000.PDF

Figura 3. Distribución de la población de Barrancabermeja por sexo.



Fuente: Dane. Dirección de censos y demografía.

Figura 4. Estructura de la población por sexo y edad



Fuente: Dane. Dirección de censos y demografía.

Como conclusión se obtiene que el total de habitantes en Barrancabermeja en el 2013 son 191.764 habitantes, el 48,8% es decir 94.525 de estos, son hombres, de los cuales el 81,6% se encuentran en el rango de edad definido para la población

objetivo, lo que genera un total de **77.102** hombres o el tamaño total de la población a encuestar.

2.2 TRABAJO DE CAMPO

2.2.1 Método de muestreo

El método de muestreo hace referencia al método mediante el cual se determina el tamaño de la muestra a partir de datos demográficos, socioeconómicos entre otros que hacen parte de una población, con la finalidad de hacer inferencias sobre la población total a estudiar.

Para este caso se realizan encuestas por conveniencia, las cuales se definen por James H. McMillan y Sally Schumacher como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles¹⁴.

2.2.2 Selección del tamaño de la muestra

Para que la muestra sea fiable, es necesario que su tamaño sea obtenido mediante cálculos matemáticos que permita establecer un mínimo de error respecto al tamaño de la población. Es preciso señalar que aunque las encuestas se realizaron por conveniencia, el tamaño de la muestra se calcula mediante la siguiente fórmula, para eliminar al máximo el sesgo de error.

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

¹⁴McMillan, J.H. & Schumacher, S. Research in education: A conceptual introduction (5a ed). New York: Addison Wesley Longman.

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño total de la población

Z = valor constante que se obtiene de gráfico de la normal de acuerdo al nivel de incertidumbre que el encuestador desee tener.

e = límite aceptable de error muestra

α = desviación estándar de la población

Como se definió anteriormente, el tamaño de la población a encuestar es de 77.102, se precisa un nivel de confianza del 90% y un error de estimación del 0,05.

Datos para el cálculo de la muestra:

N = 77.102 ; Z (90%) = 1,64 ; e = 5% ; α = 0,5

$$n = \frac{(1,64)^2 * (0,5)^2 * (77.102)}{(0,05)^2 * (77.102 - 1) + (1,64)^2 * (0,5)^2} = 268$$

Se concluye que el tamaño de la muestra es de 268 personas de la población objetivo.

2.2.3 Diseño del cuestionario

El cuestionario tendrá pregunta de tipo cerrada, dado que son preguntas que eliminan el sesgo del entrevistador, además que son de fácil codificación y se obtienen respuestas muy concretas. Anexo 1.

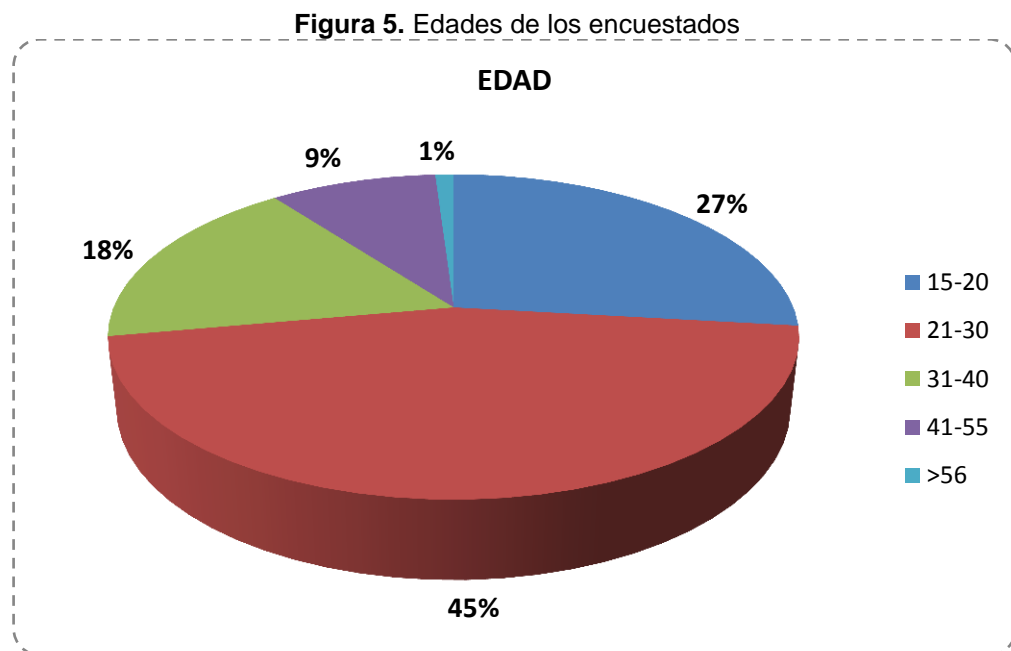
2.2.4 Análisis de resultados

Con el desarrollo de trabajo de campo se procede a realizar la tabulación de la encuesta y el análisis de datos.

🚩 **Pregunta 1: Edad:**

Con el ánimo de caracterizar el comportamiento de la población según la edad, se divide en cinco grupos, 15 a 20 años; 21 a 30 años; 31 a 40; 41 a 55 y >56.

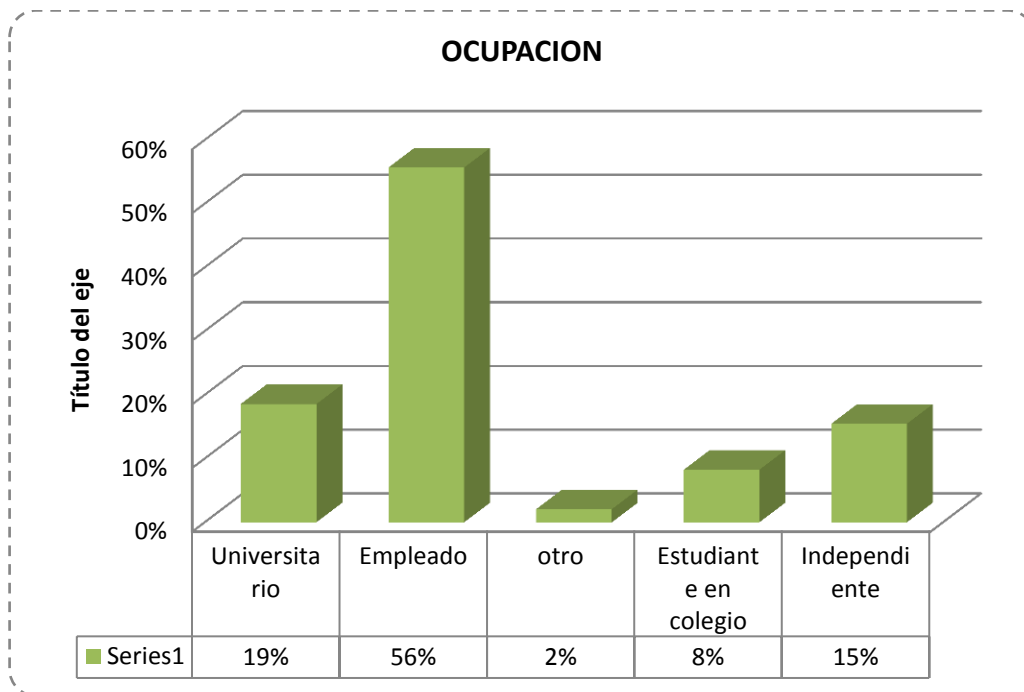
Los resultados obtenidos muestran que el 45% de las encuestados son hombres entre los 21-30 años de edad, un 27% a jóvenes entre los 15-20 años, el 18% corresponde a hombres entre los 31 y 40 años y el 9% restante a hombres mayores de 41 años de edad. La distribución por edad de las personas encuestadas se detalla en la figura 5.



🚩 Pregunta 2: Ocupación:

Con respecto a la ocupación, el 56% de los hombres encuestados están vinculados como empleados a las empresas de Barrancabermeja, un 15% tienen actividades económicas como personas independientes con negocio propio u empresa, el 19% son jóvenes universitarios y un 8% son estudiantes de colegio. Ver figura 6.

Figura 6. Ocupación de los encuestados

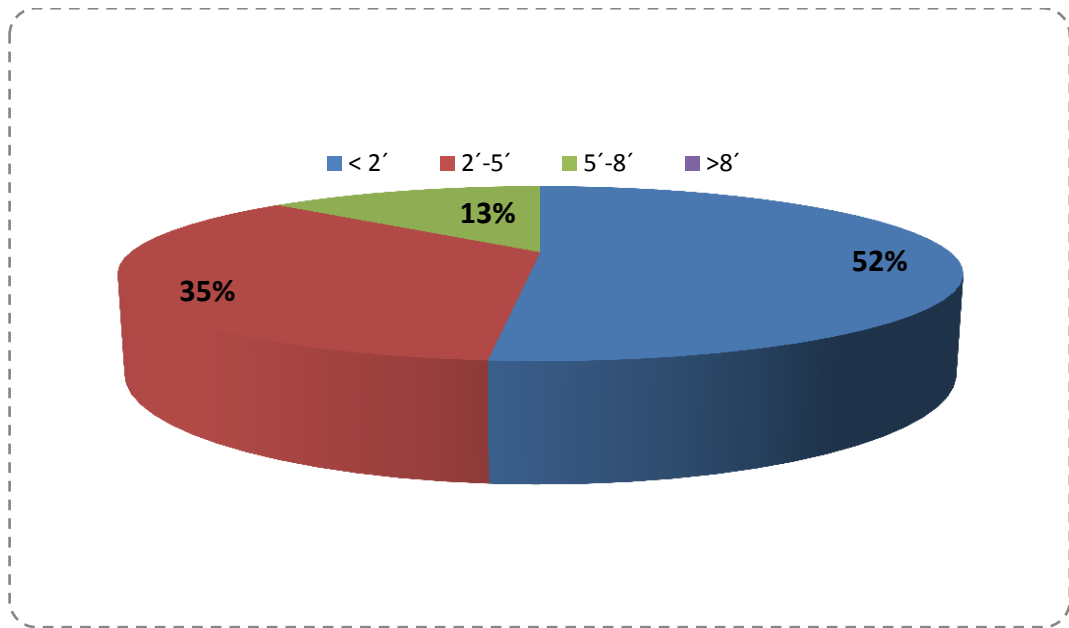


Lo anterior ilustra que la mayor parte de la población objetivo son personas que obtienen ingresos por labor propia y por ende son los que toman la decisión de compra del servicio.

🚩 Pregunta 3: Nivel de Ingresos Familiares:

Según el nivel económico, las familias en Barrancabermeja no superan los \$2'000.000 en un 52% de los hogares, en el 35% de los hogares los ingresos oscilan entre 2 millones y 5 millones y en un 13% de las familias Barranqueñas hay ingresos superiores a los \$5'000.000. Ver figura 7.

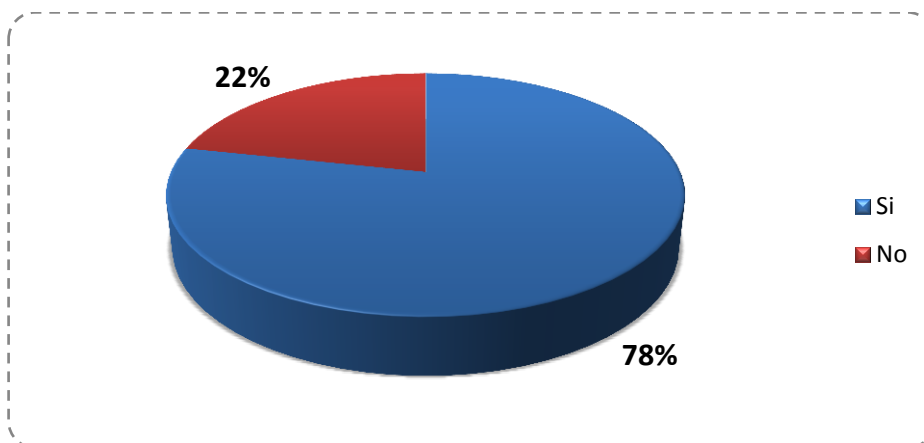
Figura 7. Nivel de ingresos de los encuestados.



🚩 Pregunta 4: ¿Le gusta Jugar Fútbol?

Esta pregunta marca la pauta de las personas que estarían interesadas en acceder al servicio de alquiler de cancha sintética, los resultados presentan que el 78% de los hombres que viven en Barrancabermeja les gusta la práctica del fútbol. Ver figura 8.

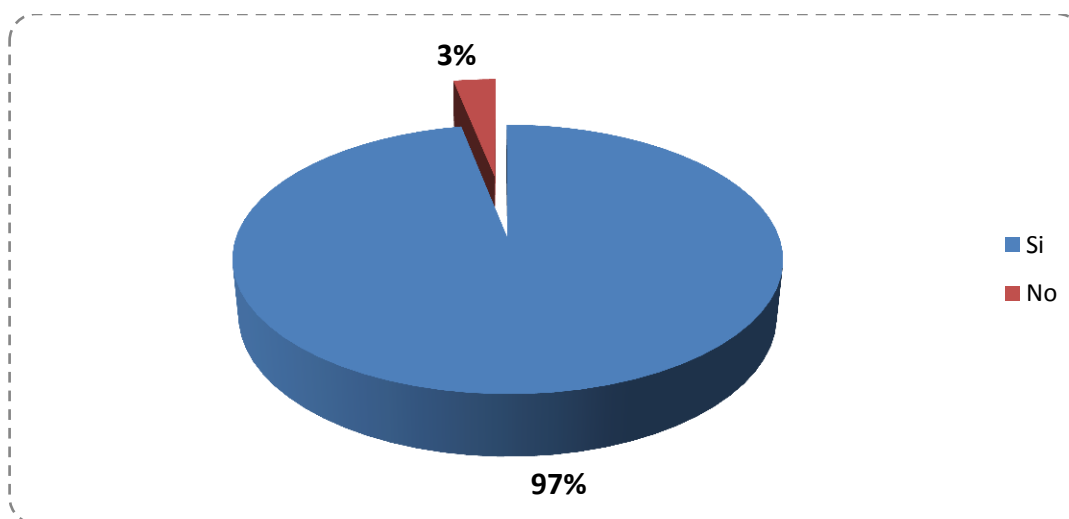
Figura 8. Preferencia por la práctica del futbol de los encuestados.



✚ Pregunta 5: ¿Le gusta ver eventos deportivos?

Dado que el servicio de alquiler de cancha sintética no es el único que se prestara dentro de las instalaciones, también es de interés conocer los hombres que aunque no practiquen el fútbol les guste ver eventos nacionales e internacionales de las diferentes disciplinas deportivas que se practican. El 97% de los hombres les gusta reunirse y ver la proyección de eventos deportivos. Ver figura 9.

Figura 9. Personas con gusto por ver eventos deportivos.



A continuación se presenta un resumen de las preguntas restantes de la encuesta:

✚ Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia práctica el fútbol?

Las persona que disfrutan la práctica de este deporte, lo realizan en un 78% entre 1 a 2 veces por semana, el 13% afirma jugar tres veces por semana y un 9% realiza la práctica del deporte al menos 4 veces por semana.

✚ Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia ve eventos deportivos?

Para el análisis de la demanda de personas que estarían interesadas por disfrutar la proyección de eventos deportivos, un 53% de los encuestados disfruta al menos 4 veces por semana la transmisión de eventos deportivos.

✚ Pregunta 8: ¿En qué material están elaboradas las canchas en las que frecuente jugar fútbol?

Aunque el negocio de las canchas sintéticas es nuevo en la ciudad, esta pregunta da a conocer las personas que actualmente utilizan el servicio de alquiler de canchas sintéticas en la ciudad de Barrancabermeja, se observa que un 29% de los hombres que les gusta practicar el fútbol, lo realizan sobre canchas de material sintético; un 43% de la población juega en canchas de cemento dado el costo cero del uso de las mismas, este alto porcentaje se explica con el porcentaje del 52% de las personas cuyos ingresos familiares son menores a 2'000.000, las cuales prefieren realizar su práctica deportiva en este material y dejar dinero para el post-partido; el 24% juega sobre canchas de arena y el 4% restante lo realiza sobre césped.

✚ Pregunta 9: ¿En qué horario prefiere jugar fútbol?

La mayoría de hombres que practican fútbol lo realizan en horas nocturnas con un resultado del 83% de los encuestados, un 13% juega en horas de la tarde y un 4% lo hace en horas de la mañana. Esta pregunta sentara las bases de estrategias de mercadeo para el uso de las canchas en horarios poco habituales como lo es en las mañanas y tardes. Con los resultados obtenidos en esta pregunta se fija el horario de apertura y cierre de la sede de 5:00 pm a 1:00 am y se concluye que la capacidad instalada es de 8 horas diarias.

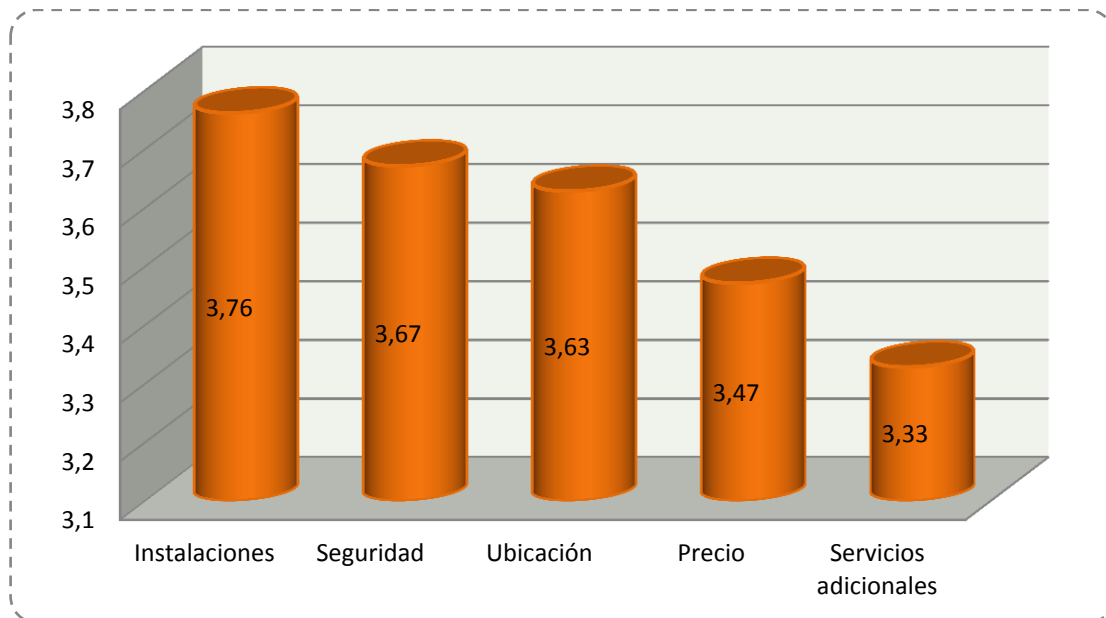
- ✚ Pregunta 10: ¿Cuánto está dispuesto a pagar para acceder a una hora de alquiler de cancha sintética?

El 64% de las personas estarían dispuestas a pagar entre \$25.000 - \$45.000 por una hora de alquiler de canchas sintéticas donde se sigue identificando la influencia que tiene el poder adquisitivo de los hogares frente a este servicio; el 33% de los hombres están dispuestos a pagar entre \$45.000 - \$65.000, este porcentaje se asemeja al 29% de la personas que realizan actualmente la práctica del deporte en grama sintética y cuyo precio promedio es de \$60.000; finalmente el 3% de la población estarían dispuestos a pagar entre \$65.000 – \$85.000, probablemente conocedores de los precios en otras ciudades del país cuyos valores llegan hasta \$150.000.

- ✚ Pregunta 11: Importancia de factores (Instalaciones, seguridad, ubicación, precio, servicios adicionales).

El promedio de importancia de factores tales como instalaciones, seguridad, ubicación, precio, servicios adicionales se detalla en la figura 10 y se concluye que todos los aspectos son importantes al menos en una calificación de 3,3 sobre cuatro, en otras palabras un 83% sobre un 100% de importancia. El factor más importante son las instalaciones (camerinos y canchas) y el menos importante el de servicios adicionales.

Figura 10. Análisis de factores.



- ✚ Pregunta 12: ¿Considera la implementación de una nueva cancha de fútbol sintética? Teniendo en cuenta la escasa oferta del servicio de alquiler de cancha sintética para fútbol 5 en la ciudad y la baja calidad del mismo, el 99% de las personas encuestadas opinan que es necesaria la implementación de nuevas canchas sintéticas que se adapten a las necesidades y condiciones de uso de los ciudadanos.
- ✚ Pregunta 13: ¿Con que frecuencia visitaría la sede? Con la construcción del escenario deportivo se estima que el 51% de las personas visitaría el lugar al menos una vez por semana; el 31% lo haría 2 veces por semana; el 18% tres veces por semana y un 6% cuatro o más veces por semana.

Tabla 2. Resumen de resultados de las encuestas

Item	Descripcion	Resultado				
		15-20	21-30	31-40	41-55	>56
1	Edad	15-20	21-30	31-40	41-55	>56
		72	123	47	25	3
		27%	46%	17%	9%	1%
2	Ocupación	Universitario	Estudiante en colegio	Empleado	Independiente	otro
		50	22	150	42	6
		19%	8%	56%	16%	2%
3	Nivel de Ingresos familiares	< 2'	2'-5'	5'-8'	>8'	
		139	95	36	0	
		51%	35%	13%	0%	
4	Le gusta jugar futbol?	Si	No			
		210	60			
		78%	22%			
5	Le gusta ver eventos deportivos de futbol, tennis entre otros deportes? (si la respuesta fue no en la 4 y 5 pregunta termina la encuesta)	Si	No			
		262	8			
		97%	3%			
6	Con que frecuencia practica este deporte?	Entre 1 y 2 veces por semana	3 veces por semana	4 o mas veces por semana		
		163	28	19		
		78%	13%	9%		
7	Con que frecuencia ve eventos deportivos?	Entre 1 y 2 veces por semana	3 veces por semana	4 o mas veces por semana		
		89	34	139		
		34%	13%	53%		
8	Las canchas en las que usted practica este deporte estan elaboradas en:	Arena	Cesped	Cemento	Sintetica	
		50	8	91	61	
		24%	4%	43%	29%	
9	En que horarios prefiere jugar (si respondio si en la pregunta 4)	Mañana	Tarde	Noche		
		8	28	174		
		4%	13%	83%		
10	Cuanto estaria dispuesto a pagar por acceder a una hora de este servicio?	25-45	45-65	65-85		
		135	69	6		
		64%	33%	3%		
11	Acorde a la importancia califique de 1 a 4 siendo 1 = nada importante; 2 = poco importante; 3 = importante; 4 = muy importante	Instalaciones	Seguridad	Ubicación	Precio	Servicios adicionales
		3,76	3,67	3,63	3,47	3,33
12	Consideraria la implementacion de una nueva cancha sintetica acorde a las instalaciones en otras ciudades	Si	No			
		260	2			
		99%	1%			
13	Con que frecuencia visitaria el lugar? (Veces por semana)	1	2	3	4 o mas	
		131	81	31	17	
		50%	31%	12%	7%	

Se definieron características demográficas, preferencias por la práctica del fútbol, comportamientos y hábitos de juego. A partir de esto y tomando como referencia el mercado potencial se concluye:

El mercado potencial según las características demográficas ya definidas son 77.102 personas, se observa que el 78% de las personas les gusta la práctica del fútbol lo que equivale a 59.968 jugadores, de los cuales el 29% demandan actualmente el servicio de alquiler de canchas sintética para un total 17.419 hombres y de estos el 99% está de acuerdo con la implementación de un nuevo escenario deportivo lo que genera un demanda del servicio de 17.286 personas. Ver tabla 3.

Tabla 3. Mercado Objetivo alquiler de Cancha sintética

DESCRIPCION	PORCENTAJE	HAB.
Mercado potencial	100%	77.102
personas que practican futbol	78%	59.968
Practica en Sintetica	29%	17.419
Consideracion positiva de la implementacion de una nueva sede	99%	17.286

Para el cálculo de la demanda de la zona refrescante y la proyección de eventos deportivos, negocio que se especificara más adelante, se tiene que de las 77.102 personas tomadas para el cómputo de la muestra poblacional, el 97% le gusta ver la transmisión de eventos deportivos lo que equivale a 74.817 personas; el 49% tiene un nivel de ingresos suficientes para acceder al servicio equivalente a 36.300 hombres y el 99% de estos están de acuerdo con la implementación de un nuevo escenario deportivo que cuente con la transmisión de los mejores eventos deportivos para un total de 36.023 habitantes. Ver tabla 4.

Tabla 4. Mercado objetivo zona refrescante

DESCRIPCION	PORCENTAJE	HAB.
Mercado potencial	100%	77.102
personas ven eventos deportivos	97%	74.817
Nivel de ingresos	49%	36.300
Consideracion positiva de la implementacion de una nueva sede	99%	36.023

2.3 ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Para generar estrategias que permitan posicionarse y desarrollarse en el mercado, se deben conocer las características más importantes de los competidores así como sus falencias con el fin de crear ventajas competitivas.

Antes de establecer la propuesta de valor, recursos claves y actividades claves, se realiza un análisis de competidores con el fin de identificar puntos de oportunidad en la prestación del servicio y en la planeación de la construcción de la obra que contribuyan a ser los más competitivos del mercado.

Para la comparación de las dos sedes (Joga Bonito y Futbol Planet) que actualmente existen, se describen aspectos como precio, número de canchas, calidad de la grama sintética, adecuación del terreno sobre el que descansa la grama, servicio de camerinos, zona social y proyección de eventos deportivos. Ver tabla 5.

Tabla 5. Comparación características relevantes de los competidores.

CARACTERISTICAS	JOGA BONITO	FUTBOL PLANET
PRECIO	\$ 60.000,00	\$ 50.000,00
CANTIDAD DE CANCHAS	2,00	2,00
CALIDAD DE CESPED SINTETICO	Grama de calidad media, ocasiona quemaduras ante una caída.	Grama deteriorada, horas extras de su vida util.
ADECUACION DEL TERRENO	Se aplana la tierra sin ninguna especificacion tecnica, no cuenta con canaletas de aguas lluvias. Estas características generan ondulaciones en el terreno y por ende lesiones y mal rebote del balon.	Se aplana la tierra sin ninguna especificacion tecnica, no cuenta con canaletas de aguas lluvias. Estas características generan ondulaciones en el terreno y por ende lesiones y mal rebote del balon.
CAMERINOS	Un baño para mujer con capacidad de una persona, un baño de hombres que cuenta con un inodoro y dos orinales. Espacio pequeño.	Cuenta con baño de hombre y mujeres de buen tamaño que cumplen con la exigencia de la demanda.
ZONA REFRESCANTE	Cuenta con una pequeña barra donde venden bebidas refrescantes, y tres mesas en un espacio de 5x2 metros cuadrados cubiertos.	Area de 20x10 metros cuadrados descubierta, aledaña a un pantano lo cual genera mosquitos e incomoda a los clientes durante el post partido.
POYECCION DE EVENTOS DEPORTIVOS	No cuenta con proyecciones de video	Tiene un televisor plasma de 42" donde proyectan por lo general videos musicales.

Para realizar la matriz del perfil competitivo (ver tabla 6), se identifican los factores críticos del éxito del negocio, dentro de los que encontramos:

- Instalaciones (calidad de grama sintética, camerinos)
- Seguridad
- Ubicación
- Precio
- Zona refrescante y proyección de eventos deportivos

Definidos los factores críticos del éxito del negocio se procede a evaluar a cada competidor, basado en la tabla 5 donde se describen las características más relevantes. La calificación para cada factor se realiza de 0 a 6 siendo 6 la mejor calificación.

Tabla 6. Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO								
N°	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Peso	ZONA CINCO		JOGA BONITO		FUTBOL PLANET	
			Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.
1	Instalaciones (grama sintetica, base del terreno, camerinos)	50%	6	3,00	4	2,00	3	1,50
2	Seguridad	20%	6	1,20	4	0,80	3	0,60
3	ubicación	15%	6	0,90	4	0,60	4	0,60
4	Precio	10%	5	0,50	5	0,50	4	0,40
5	Servicios adicionales (proyeccion de eventos deportivos, zona refrescante)	5%	5	0,25	2	0,10	4	0,20
TOTALES		100%	5,85		4,00		3,30	

Con los resultados de la matriz del perfil competitivo, se observa que hay varios puntos de oportunidad, que se pueden mejorar mediante la planeación de proyecto, como lo es la calidad de la grama sintética y la base del terreno, una ubicación equidistante así como instalaciones con mejores camerinos y zona refrescante que son de gran importancia al momento de marcar la diferencia y por ende aumentar la preferencia entre los consumidores de este servicio.

3 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de “Zona Cinco” se enmarca en: “ofrecer diversión, recreación y un excelente servicio, con precios razonables y competitivos, a través de personal idóneo que realice su labor con pasión y estén dispuestos a dar lo mejor de sí, en pro a la satisfacción de los clientes.”

Básicamente la propuesta de valor abarca un conjunto de productos, servicios y valores agregados que se entregan al segmento de clientes seleccionado.

3.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

El presente proyecto consiste en la implementación de una cancha de fútbol cinco en la ciudad de Barrancabermeja; la superficie de ésta será de césped sintético que estará a la intemperie.

El proyecto comprende diferentes áreas que buscan ofrecer un mejor servicio orientado a la satisfacción del cliente, cada servicio complementario al alquiler de la cancha de fútbol sintético, está dirigido a un grupo de consumidores con gustos, preferencias y necesidades específicas. A continuación se detallan los servicios a los que se hace referencia en este párrafo.

- **Alquiler de la cancha por horas. (servicio)**

La principal atracción y servicio será el alquiler de cancha sintética por horas para partidos de empresas o particulares. La fracción de alquiler será de una hora, dentro de la cual se incluye chalecos de juego para cada equipo y balón de juego.

Mediante la información recopilada en la investigación de mercados, realizada a trabajadores y estudiantes en la ciudad de Barrancabermeja, en la pregunta N° 10 se cuestionó sobre el presupuesto destinado para acceder a una hora de juego en cancha de grama sintética y teniendo en cuenta los precios establecidos por la competencia, se fija un precio introductorio de \$60.000 con el fin de captar clientes que perciban que la calidad no cuesta más.

- **Zona refrescante. (producto)**

Brindar un espacio de esparcimiento y entretenimiento donde los clientes puedan refrescarse e hidratarse después del partido o durante la proyección de eventos deportivos.

- **Proyección de eventos deportivos. (servicio)**

Basados en el análisis de la competencia e identificando los puntos de oportunidad, se define que un servicio complementario para generar espacios de consumo en la zona refrescante, es la proyección en video beem de eventos deportivos.

- **Organización de torneos. (servicio)**

La organización de torneos se realizará para empresas u organizaciones que deseen realizar un certamen para sus colaboradores, también se efectuarán torneos de inscripción libre para equipos de Barranca y sus alrededores, que sean atractivos para nuestros clientes en materia económica y de recreación. La empresa estará encargada de elaborar la programación, llevar el registro de jugadores, resultados y demás estadísticas relacionadas con el desarrollo del certamen y de la premiación de los ganadores. La mayoría de torneos libres se

efectuaran con patrocinadores, con el fin de dar publicidad a los asociados mediante los torneos, a cambio de premios a los equipos ganadores.

- **Escuela de fútbol para niños. (servicio)**

La escuela de fútbol está dirigida a niños y jóvenes entre los 5 y 15 años, divididos en 3 categorías: a) Iniciación, que comprende a los niños entre los 5 y los 8 años, b) Transición, que comprende a los niños entre los 9 y 12 años c) semi profesional que comprende adolescentes entre los 12 y 15 años. Se imparten los aspectos básicos relacionados con la iniciación de los niños en la práctica del fútbol. Los cursos serán impartidos por profesionales en educación física y futbolistas aficionados, con experiencia en entrenamiento de menores. La idea es realizar alianzas con escuelas de fútbol profesional para aquellos estudiantes que quieren y tengan las aptitudes de hacer del fútbol una forma de vida.

- **Eventos infantiles y cumpleaños. (servicio)**

Hacer de los cumpleaños una experiencia distinta y emocionante para niños en general, donde puedan disfrutar con sus amigos de un partido, torta y decoración acorde al servicio que presta la empresa.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA MARCA

Con el fin de resaltar las características del servicio y posicionar la marca en la población de Barrancabermeja, se determina el nombre, logotipo y slogan.

❖ NOMBRE.

El nombre de la sede debe ser de fácil recordación, atraer al público y debe hacer referencia al deporte que se practica. Se ha escogido el nombre de “Zona Cinco”.

❖ LOGOTIPO.

Es importante tener elementos iconográficos que permitan la fácil relación cognitiva del servicio y que destaque las cualidades de la marca que la hacen única y especial en el mercado de canchas sintéticas, para ello se elabora una imagen distintiva. Ver figura 11.

Figura 11. Logo "Zona Cinco"



❖ SLOGAN.

Teniendo claro que es muy importante que el slogan caracterice el servicio que se ofrece, y con el fin de lograr que la marca, se posicione en la mente de los clientes. El slogan definido para el proyecto es:

“Las leyendas se ven en la cancha....haz parte de ellas”

3.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Como empresa socialmente responsable que se quiere constituir “Zona Cinco” se une a la propuesta del “Club Academia de Formación Deportiva y Recreativa Las

Iguanitas” cuyo programa propone una alternativa seria para crear una cultura del buen uso del tiempo libre en la niñez de Barrancabermeja, que permita captar la atención de la familia alrededor del niño(a) sustrayéndolo de las peligrosas costumbres de la inactividad y el sedentarismo, elementos que cultivan dependencias nocivas, responsables en gran medida de los problemas de la sociedad actual. Por lo anterior, se beneficiarán los deportistas niños de los barrios y comunas de escasos recursos de la ciudad en estratos 1, 2 y 3. A continuación se destaca el nuevo escudo de Iguanitas FC. Ver figura 12.

Figura 12. Logo "Iguanitas F.C"



3.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.4.1 Misión

“Brindar un excelente servicio, en instalaciones acogedoras y en una campo de juego que cuenta con grama sintética de excelente calidad y mejora la seguridad y la condición ergonómica del atleta, donde nuestros clientes podrán compartir sonrisas y momentos inolvidables”.

3.4.2 Visión

“Ser la mejor opción de entretenimiento deportivo, fortaleciendo nuestro liderazgo en la ciudad de Barrancabermeja ofreciendo diversión, innovación y un servicio excepcional”.

3.4.3 Valores y principios

- Pasión por los resultados
- Compromiso
- Vocación de servicio
- Actitud proactiva y alegre
- Calidez y amabilidad

3.4.4 Política institucional

Comprometidos por generar la mejor experiencia de entretenimiento a través de nuestra pasión, calidez y amabilidad para alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de nuestros colaboradores y las expectativas de los accionistas.

3.4.5 Lineamientos estratégicos

- Sobrepasar las expectativas del cliente
- Excelencia en el servicio al cliente
- Capacidad de mejoramiento de infraestructura
- Gestión y control de los procesos

- Fortalecimiento de los valores y cultura organizacional
- Desarrollo de capacidades críticas en pro de los procesos

4 CANALES DE COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

Los canales de comercialización y/o comunicación cumplen con la función de facilitar la distribución y prestación del servicio al consumidor final, estos pueden ser directos o indirectos. En esta propuesta se determinó que el canal de comercialización que se utilizará es directo, es decir de “Zona Cinco” al consumidor final, el cual por no presentar intermediarios minimiza costos y permite una mejor prestación del servicio.

Para posicionar la empresa en el mercado y promover una correcta imagen, es decisiva la publicidad o promoción que se le dará al proyecto para destacar la marca. Para ello se contará con los siguientes elementos:

- ❖ **Elementos de identidad corporativa (brochure).** funciona como elemento publicitario de segundo orden en comparación de los sitios web, pero son complementos necesarios. La importancia principal de los brochures es que los receptores se los llevan a sus casas y los colocan en un lugar que recordarán o que deberán visitar normalmente. Así, estos pequeños pedazos de papel se convierten en formidables herramientas publicitarias entre las que encontramos papelería corporativa, tarjetas de presentación personal entre otras.

- ❖ **Elementos de apoyo en punto de venta.** Comprende todo el material con el que podemos promocionar nuestra identidad y nuestra filosofía de negocio en el punto de venta, esto comprende, pendones referentes a nuestra esencia de negocio, listado de servicios detallando su contenido y precios, identificación de nuestros empleados mediante uniformes de la marca, el letrero exterior y demás material que afecte la identidad física de nuestro local basados en la identidad corporativa.

❖ **Elementos de apoyo radio y televisión.** Son un poderoso instrumento de información masiva. Estos medios de comunicación tienen gran influencia en la sociedad, pueden imponer actitudes superficiales y consumistas. Las principales empresas para acudir y dar promoción de la marca en la ciudad de Barrancabermeja son: Yariguies Estéreo, Telepetroleo, Enlace Televisión.

❖ **Elementos de publicidad impresa.**

Volantes: Se desarrollará una publicidad informativa, orientada a los habitantes del sector, indicando la apertura de alquiler de una cancha de fútbol de césped sintético, precios, ubicación y promociones mediante volantes. Para la repartición de volantes habrá una persona que cumplirá el papel de impulsadora entregando las volantes en puntos estratégicos de Barrancabermeja como centros comerciales, a las afueras de universidades y en calles con gran afluencia de personas.

Periódicos: Se realizarán publicaciones en periódico local de media página, en la sección de deportes. Se informará sobre la apertura y los diferentes servicios que prestará la sede. Este medio también será usado para promover eventos deportivos como campeonatos locales, para lograr un gran número de equipos inscritos.

Vallas publicitarias: Se arrendarán espacios publicitarios dentro de los centros comerciales más concurridos de la ciudad (San Silvestre e Iguana).

❖ **Elementos de apoyo digital.** Se utilizarán los diferentes medios digitales como las redes sociales, sitio web y envío de correo electrónico para posicionar nuestra marca.

Redes sociales: Se usará Facebook como herramienta de marketing. Facebook es un fenómeno que ha cambiado la forma de hacer marketing y

publicidad, permitiendo que las empresas conozcan fácilmente los gustos de los clientes y se conecten directamente con ellos.

Mediante esta herramienta se pretende llegar rápidamente a una gran cantidad de personas y empresas con lo que se conoce como marketing viral. Las diferentes aplicación de Facebook permitirán mostrar fotos donde se muestran los productos, servicios e instalaciones y se informa sobre los próximos eventos; videos; el muro, que es un espacio en el que pueden escribir los integrantes y dar sus opiniones; la sección de noticias, en la que se cuenta lo último sobre la organización; el tablero de discusión, en el que se proponen temas para hacer debates sobre ellos.

De esta forma, todos opinan, suben fotos, cuentan sus experiencias, muestran lo que tienen para ofrecer, hay comunicación multidireccional. Así mismo se extrae información de los usuarios, se conocen sus gustos y costumbres, se saben cuáles son sus intereses, y así se pueden analizar estos datos junto con las tendencias del mercado y ofrecer los productos y servicios que piden los clientes.

Pero hay que agregarle el componente económico, en el que las ventajas son evidentes. Todo lo que se ha dicho se hace con unos costos bajísimos. Crear el grupo no tiene ningún costo. La comunicación es directa se realiza en forma gratuita y dirigido a las personas correctas.

Sitio web: La presencia en la web es fundamental para el correcto desarrollo de la empresa. El comercio electrónico o *e-commerce* consiste fundamentalmente en el desarrollo de acciones de mercadeo, ventas, servicio al cliente, gestión de cartera, gestión logística y en general, todo evento de tipo comercial e intercambio de información llevado a cabo por medio de Internet. Es aplicable

en las estrategias de mercadeo directo, marketing relacional y marketing de base de datos¹⁵.

El comercio electrónico, cuya evolución es permanente, ha posibilitado la gestión de las relaciones con los clientes, entre otras razones, por las siguientes¹⁶:

- Facilita la comunicación permanente e interactiva, todos los días del año, dentro de una cobertura geográfica de orden mundial.
- Permite establecer acuerdos comerciales de una forma sencilla.
- Viabiliza la conformación y permanente actualización de bases de datos para todo tipo de clientes.
- Agiliza la capacidad de respuesta de la empresa frente a requerimientos de productos, bienes o servicios, por parte de consumidores o usuarios interesados en los mismos.
- Brinda nuevos mecanismos de comunicación e interacción en el marco de estrategias de servicio al cliente y las campañas de fidelización estructuradas por la organización.
- Permite personalizar e individualizar todas las relaciones empresa – cliente.
- Reduce los costos de la gestión comercial y de los procesos de venta, potencializando el desempeño de los equipos de trabajo de la empresa.
- Viabiliza la conformación y permanente actualización de bases de datos para todo tipo de clientes.

Parámetros del diseño del Website. Una vez comprendida la magnitud e importancia del *e-commerce* como un instrumento que no solo facilita las

¹⁵ Organización mundial del comercio, comercio electrónico, http://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm.

¹⁶ Roxana Bassi/Vera Caruso, Internet y comercio electrónico, <http://www.links.org.ar/infoteca/ecomadd.pdf>.

transacciones comerciales, sino que también ayuda a mejorar las relaciones con los clientes, se inicia el montaje de los elementos requeridos para el website.

El primer paso a seguir, lo constituye la creación de un sitio en la red o website, Hoy por hoy, se ha avanzado en la conformación de herramientas muy creativas y dinámicas que hacen llamativas las páginas, con la integración de formatos que enlazan textos, sonidos e imágenes, bajo un criterio multimedia, atrayendo la atención de las personas que acceden a las mismas desde motores de búsqueda disponibles en la red y dados a conocer por la empresa misma.

Este sitio debe ser coherente con la imagen corporativa que se tiene o que se quiere proyectar, presentándoles tanto a los clientes internos como a los clientes externos respuestas a las consultas que adelanten, a partir de esquemas de *extranet*.

La página Web contará con la opción de registro de usuarios con el fin de establecer una base de datos, estarán condicionados y serán restringidos con el uso de *passwords* o claves de acceso, en la medida de lo necesario, para evitar que se filtre información que tenga carácter de confidencialidad. Así mismo se pondrá a disposición de los clientes, direcciones de correos o *e-mail* que faciliten la comunicación personalizada de inquietudes, recomendaciones y sugerencias, canalizando los comentarios hacia las personas o cargos que tengan incidencia suficiente como para atender los requerimientos pertinentes.

Todo el conjunto de elementos de que se dispone en Internet y que facilitan las labores de comercio electrónico, tiene como finalidad generar ventajas competitivas y ganar clientes cada día más fieles, para mejorar la posición estratégica en el mercado.

En resumen el sitio web desempeñara las funciones de publicidad, promoción y como canal de ventas, así mismo tendrá un rol activo como receptor de cualquier consulta que el usuario quiera hacer. Es importante ubicar correctamente la página web en un buscador de internet, para este caso se realizará con Google.

5 RELACIONES CON LOS CLIENTES

Es importante fomentar una buena relación con el cliente para fidelizarlo. La satisfacción del cliente favorecerá el impulso de las ventas y la atracción de nuevos clientes. Para alcanzar estos resultados se debe conocer cómo se están satisfaciendo sus necesidades y cómo esto puede ayudar a mejorar los aspectos claves y de éxito del producto, el proceso de venta y la postventa.

La empresa debe trabajar para conocer las necesidades del cliente y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención, por eso “Zona Cinco” implementará una gestión de optimizar la relación con los clientes “Customer Relationship Management” (CRM), como estrategia de negocio centrada en el cliente. La idea fundamental de esta estrategia es la de recopilar la mayor información posible para poder dar valor a la oferta.¹⁷

Para alcanzar el éxito y definir la estrategia, se requiere precisar las cuatro etapas que comprende el CRM¹⁸:

1) Identificar

En esta etapa se pretende conocer quiénes son los clientes mediante una base de datos en Excel en la cual se detallan los siguientes ítems:

- ❖ *Nombre o razón social:* Es importante identificar si el cliente que ingresa a la base de datos es una empresa o una persona natural, así mismo hay que diferenciar cuando una empresa contrata los servicios de Zona Cinco para los empleados o cuando viene una persona pero de igual manera esta

¹⁷ Muñoz, Rafael, Marketing XXI, (2005) en <http://www.marketing-xxi.com/crm-costumer-relationship-management-o-gestionde-las-relaciones-con-los-clientes-61.htm>

¹⁸ ABAD, RAÚL. Marketing Relacional, Futuro relacional. Editorial Espasa-Calpe, Barcelona. 2003

pertenece a una empresa, todo con el fin de diversificar la información comercial (descuentos, promociones, actividades diversas, entre otros) y el portafolio de productos y servicios que se le ofrecerá a cada uno de los clientes.

- ❖ *Dirección:* Permite identificar la ubicación de los clientes, su influencia geográfica respecto a la ubicación de Zona Cinco y así mismo determinar la cobertura de la empresa en Barrancabermeja.
- ❖ *Empresa:* es importante saber en qué empresa trabaja cada persona que visita las instalaciones de Zona Cinco. Mediante la investigación en la base de datos de la cámara de comercio de Barrancabermeja, se puede determinar el tamaño de cada empresa, su número de empleados, entre otros datos importantes que permita manejar las necesidades y ofrecer al cliente el mejor plan de servicios.
- ❖ *Cargo:* Conocer el cargo es vital, dado que en varias ocasiones, son personas de altos cargos dentro de la empresa que trabajan. Estas pueden ser de vital ayuda para el desarrollo comercial y consecución de clientes para Zona Cinco.
- ❖ *E-mail:* Es el medio de comunicación más directo entre Zona Cinco y los clientes, en un mail se puede enviar brochure de presentación de la empresa, un bono de descuento, una campaña publicitaria, invitaciones, entre un sin número de información de primera mano, que permitirá que la labor comercial de la empresa sea la mejor.
- ❖ *Servicio.* En este campo se identifican los diferentes servicios que el cliente demanda en las instalaciones, con el fin de enviarle información específica del servicio que frecuenta, y ofrecer promociones y descuentos aplicados al mismo.

2) Diferenciar

Esta base de datos mediante Excel, reconoce y bonifica los mejores clientes con los mejores desempeños, es decir, aquellos cuyos volúmenes de compra, frecuencia de compra, monto de inversión y antigüedad en la relación, se tornan más valiosos para la organización y quienes normalmente generan los mayores volúmenes de ingreso con que cuenta la empresa, es aquí donde “Zona Cinco” debe conocer quiénes son sus clientes VIP, estos clientes VIP son los que generalmente le proporcionan la mayor rentabilidad agregada a la empresa, por tanto, es importante siempre tenerlos en cuenta en primera instancia, esto no quiere decir que el otro grupo de clientes de la empresa deba ser desatendidos.

Para reafirmar lo anteriormente mencionado, “Zona Cinco” debe priorizar medidas hacia los "clientes VIP", no significa excluir aquellos que no reúnan esas características. Por el contrario, se busca un diseño que los estimule para que mejoren sus relaciones y comunicaciones con la organización e incrementen su facturación, a partir de la creación de una relación más próxima y desde la generación de valores agregados.

3) Interactuar

Los medios para entender a los clientes son numerosos, pero al mismo tiempo son demorados y bastante costosos.

Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas y tiene una influencia profunda sobre la experiencia del cliente en general. Para “Zona Cinco” se definen dos importantes tipos de relación con el cliente:

- ✓ Relación personal: Esta relación se basa en la interacción humana, por lo que se da en el momento de la venta, ya sea en el punto de venta, por una

llamada telefónica o por correo electrónico. Este tipo de relación será de gran importancia para realizar el Tracking de satisfacción.

- ✓ Relación por comunidades: Con la implementación de la herramienta de Facebook, se busca comunicarse y entender mejor a los clientes tanto actuales como potenciales, con el fin de favorecer el intercambio de conocimientos y ayudar a la solución de problemas mutuamente. Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.

4) Personalizar

A partir del conocimiento de las necesidades de los clientes debemos personalizar nuestros servicios y productos para permitir que la experiencia de compra con la empresa sea única. Cada cliente quiere comunicación y ofertas personalizadas lo que requiere grandes esfuerzos, la personalización del mensaje, en fondo y forma, aumenta la eficacia de las acciones de comunicación.

En esta etapa, el desarrollo de la comunicación del marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de medios masivos, resalta la importancia de fidelizar clientes en el aspecto rentable, dado que el costo de captar un cliente es mayor al de vender a un cliente actual.

6 FUENTES DE INGRESOS

Para definir los ingresos esperados es importante recordar las conclusiones obtenidas en el análisis del mercado realizado en el punto 5.1.

La población que se definió para el estudio de mercados fue de 77.102 personas, quienes cuentan con las características para ser demarcados como clientes potenciales. Según las encuestas realizadas se definen dos tipos de clientes, aquellos que juegan fútbol y visitarían el escenario deportivo y los que acudirían al sitio para disfrutar de la transmisión de eventos deportivos. La demanda para cada unidad de negocio está dado de la siguiente manera:

- ✓ Demanda por servicio de alquiler de cancha = 17.286 personas.
- ✓ Demanda por proyección de eventos deportivos = 36.023 personas.

Para realizar el análisis de la demanda esperada, se efectúa un análisis de las cuatro fuentes de ingresos; alquiler de canchas, ingresos por venta de bebidas refrescantes, torneos de fútbol y escuela de fútbol. Para el caso de la demanda por alquiler de cancha y los ingresos por venta de bebidas refrescantes se evaluarán tres escenarios (pesimista, normal, optimista).

6.1 INGRESOS POR ALQUILER DE CANCHA

La principal actividad económica entorno a la que gira el proyecto, es la prestación de servicios de alquiler para uso de canchas sintéticas. Los ingresos por hora de alquiler se establecen en \$60.000.

Antes de definir los escenarios, se precisa hacer mención a la capacidad instalada en horas de alquiler que dispone la sede. Según el estudio de mercados el 83% de las personas juegan en horario nocturno y los establecimientos de fútbol 5 abren sus puertas a partir de las 5:00 pm y finalizan a la 1:00 am días entresemana para un total de 8 horas. Para fines de semana se dispondrá la sede a partir de las 10:00 am hasta la 10:00 pm para un total de 12 horas. Apoyados en los anteriores cálculos se define la capacidad instalada semanal en 128 horas.

Basados en la investigación de mercados se proyectan los siguientes tres escenarios donde: el escenario pesimista es un 42% de la capacidad instalada semanalmente, el escenario normal establece un 56% de uso sobre la capacidad instalada y el escenario optimista constituye el 70% de la capacidad instalada en la sede. En la tabla 7 se muestra la demanda por número de veces de uso de las canchas, subrayando que una hora equivale a una vez.

Tabla 7. Ingresos por concepto de alquiler de cancha.

Escenario	USO DE CANCHA			Ingresos
	Veces x semana	Veces x mes	Veces x año	
pesimista	54	216	2.592	\$ 155.520.000,00
normal	72	288	3.456	\$ 207.360.000,00
optimista	90	360	4.320	\$ 259.200.000,00

El escenario normal se establece de acuerdo a la demanda que presentan actualmente las dos sedes de cancha sintética en Barrancabermeja. Dentro de la investigación realizada cabe resaltar dos contextos importantes:

- a) Durante la investigación se pretendió alquilar en una sede, la cancha sintética para una hora de juego y no se encontró disponibilidad de ninguna de las dos

conchas con las que cuentan, en horario de 6:00 pm a 12:00 am durante un día entre semana.

- b) Según comentarios de un proveedor de grama sintética: “La oferta de canchas sintéticas es tan escasa, que uno de los propietarios de estas, tiene la grama muy deteriorada por lo que ofreció realizar nuevamente el montaje de una nueva grama y de mejor calidad, pero el propietario afirmó no ser necesario, dado que la demanda de las canchas es alta”.

6.2 INGRESOS POR VENTAS EN ZONA REFRESCANTE

Según información recolectada por fuentes secundarias, en promedio un espectador o jugador puede consumir \$5.000 en su estancia¹⁹.

La tabla 8 presenta los asistentes o personas que demandaran el servicio de la zona refrescante anualmente, ya sea que están allí por alquiler de cancha, torneos o transmisión de eventos deportivos.

Tabla 8. Ingresos por concepto de venta en zona refrescante.

Escenario	TOTAL ASISTENTES			Total	Total
	Por uso de cancha	por torneos	Por eventos deportivos		
pesimista	25.920	1.920	2.700	30.540	152.700.000
normal	34.560	1.920	3.600	40.080	200.400.000
optimista	43.200	1.920	4.500	49.620	248.100.000

El cálculo de la demanda normal se obtiene de la siguiente manera:

¹⁹ Artículo canchas sintética un negocio prospero : http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=canchas_sint%C3%A8ticas_de_futbol_un_negocio_redondo_y_prospero

- ✓ Por uso de cancha, se toman las horas de uso al año y se multiplica por 10 jugadores que demandarán el servicio.
- ✓ Por torneos de fútbol, se realizarán tres torneos al año, los cuales contarán con 32 equipos y cada equipo contará con 10 jugadores. El total de partidos por torneo es de 64, lo cual genera un total de 1920 demandantes de bebidas refrescantes por la programación de torneos.
- ✓ El cálculo de personas que van a ver eventos deportivos se establece de acuerdo a la capacidad instalada. La zona refrescante contará con 16 mesas y cada una de ellas con cuatro sillas, para un total de capacidad de albergar a 64 personas durante cada evento. Cada semana se disputan partidos de las diferentes ligas de fútbol a nivel mundial (UEFA, Champions Liga, Copa Postobon etc.), por experiencia no todos los partidos son de interés de la mayoría del público, en promedio se disputan dos eventos importantes semanalmente. Basados en la afirmación anterior se calcula la capacidad instalada mensual de 512 butacas (64 sillas por 4 semanas por 2 eventos) y anual de 6.144 butacas. El escenario pesimista se estipula de un 44% de la capacidad instalada, el normal del 59%, y el optimista del 73% de esta.

6.3 INGRESOS TORNEOS DE FÚTBOL

Se realizarán tres campeonatos anualmente, cada uno contará con 32 equipos, que pagarán una inscripción de \$350.000 c/u. Al realizar los cálculos se obtiene ingresos por \$33'600.00 anuales para este rubro.

6.4 INGRESOS POR ESCUELA DE FÚTBOL

Uno de los principales objetivos por los que nace este proyecto es la formación de niños y jóvenes en hábitos y valores que se pueden transmitir a través del deporte

como disciplina y respeto, con el fin de sentar bases actitudinales para su formación académica y como personas en servicio a la sociedad.

Aunque la escuela contará con niños de escasos recursos donde la única finalidad es el servicio a la sociedad, se pretende abrir un grupo de niños de nivel socioeconómico más alto que su familia esté dispuesta a cancelar un valor por sus entrenamientos.

La conjeturada para la demanda de alumnos para este ítem de ingresos es de 60 niños, quienes pagaran \$60.000 por su entrenamiento mensual, lo equivalente a ingresos totales de 3'600.000.

7 RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVES

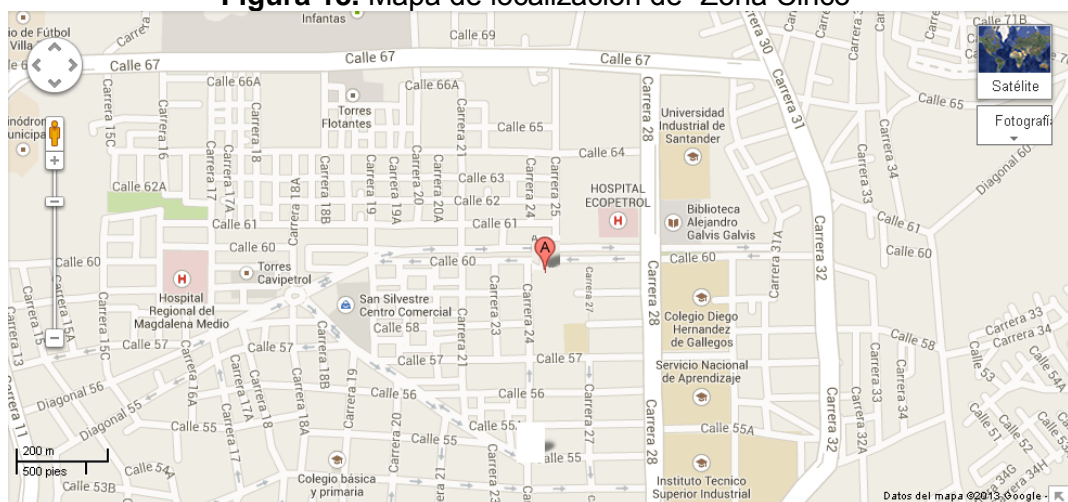
En este numeral se presenta el análisis para la localización del negocio en la ciudad de Barrancabermeja, la infraestructura en cuanto a recursos, equipos y distribución de áreas y la capacidad instalada y proyectada del negocio.

7.1 LOCALIZACIÓN

Teniendo en cuenta los diversos factores que podrían afectar o favorecer la apertura, el funcionamiento y el crecimiento de la sede deportiva, se ha determinado que los aspectos más relevantes son accesibilidad, afluencia de personas y seguridad.

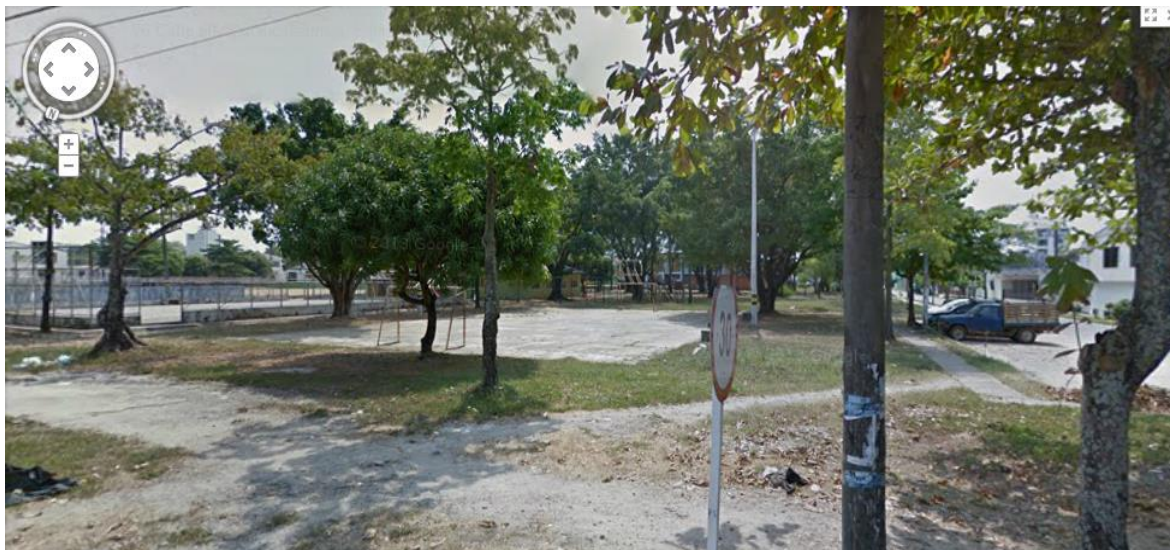
Este proyecto se realizará en Barrancabermeja, específicamente en la calle 60 con carrera 26 esquina, en el Barrio Galán, perteneciente a la comuna 12. Estará rodeado de instituciones y sitios públicos como la Universidad Industrial de Santander, Universidad Cooperativa de Colombia, SENA, centro comercial San Silvestre, colegios entre otros. Ver figuras 13 y 14.

Figura 13. Mapa de localización de “Zona Cinco”



Fuente: www.Google.com

Figura 14. Fotografía Satelital de la ubicación del proyecto



Fuente: www.Google.com

El predio donde se desean ubicar las canchas, pertenece al municipio, por tal motivo se solicitara en comodato para la ejecución del proyecto.

El artículo 2200 del código Civil define el comodato o préstamo de uso como un contrato en la que una de las partes entrega a la otra gratuitamente una especie mueble o raíz, para que haga uso de ella y con cargo de restituir la misma especie después de terminar el uso²⁰.

7.2 INSTALACIONES FÍSICAS

El césped artificial hace parte de las superficies de nueva generación que ha evolucionado para ofrecer al deportista las condiciones de un campo natural, que puede utilizarse con una alta frecuencia y condiciones extremas de clima, reduciendo los costos de mantenimiento y ofreciendo una alta disponibilidad de los campos deportivos.

20 Código Civil Colombiano articulo 2200.
<http://www.encolombia.com/derecho/Codigocivilcolombiano/CodCivilLibro4-T29y30.htm>

El césped artificial es una superficie sintética diseñada como acabado final en espacios dedicados a la práctica deportiva y recreativa. Los pastos y gramas sintéticas han evolucionado en su diseño y estructura mejorando la condición ergonómica para el atleta.

Un gran número de ventajas se han establecido para los propietarios de dichos escenarios, así como beneficios para los usuarios de césped sintético, entre ellas se encuentran:

- ✓ El césped artificial no necesita un tiempo de recuperación, a diferencia del natural. (*propietario*)
- ✓ No es necesario rehacer las líneas de marcaje ante cada partido. (*propietario*)
- ✓ No hay gastos con la fertilización y con el personal para regar, cortar y marcar el césped. (*propietario*)
- ✓ No hay agujeros y barro como en el caso del césped natural. (*usuario*)
- ✓ La utilización de la cancha no depende de las temperaturas, lluvia, viento, nieve etc. (*propietario*)
- ✓ Ofrece la posibilidad de hacer unos marcajes multi-deporte muy exactos y correctos. (*propietario*)
- ✓ Recomendado por la FIFA (www.fifa.com) y UEFA (www.uefa.com).

Otras ventajas y beneficios del uso de césped artificial para el propietario y el usuario respectivamente se presentan en la figura 15.

Figura 15. Ventajas del inversionista - Beneficios para el usuario.

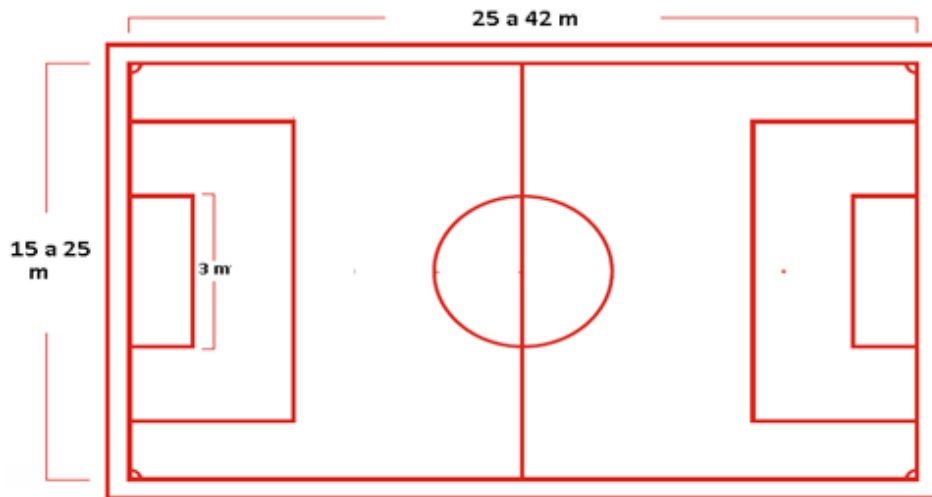


Fuente: www.sportmaster.com.mx/descargas/catalogo.pdf

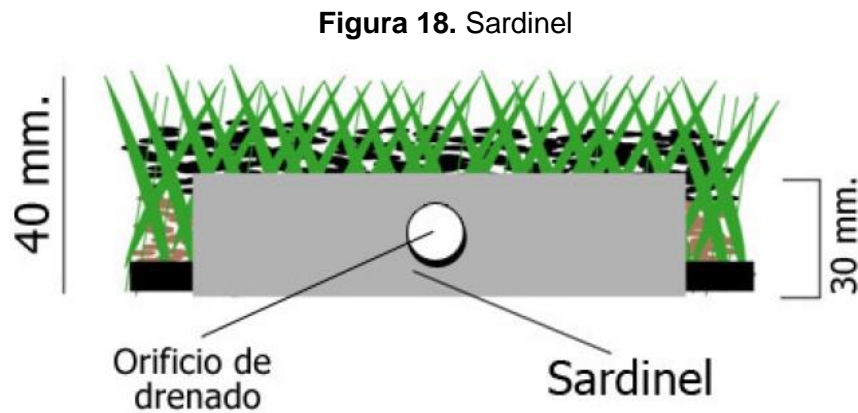
7.2.1 Dimensiones de las canchas

La FIFA establece para fútbol 5 que la medida mínima para la cancha es de 15m x 25m, y la medida máxima es de 25m x 42m. Ver figura 16.

Figura 16. Dimensiones de las canchas



agregados; la altura del sardinel será 1 cm menor a la altura de la grama. Ver figura 18.



Fuente: www.sportmaster.com.mx

Una vez se tenga listo el sardinel, la base de la cancha estará lista para recibir el pasto sintético.

7.2.3 Instalación del césped sintético

Una vez terminada la base, se comienza a tender la grama que cuenta con tres etapas.

Lo primero es tender los lienzos y coserlos unos con otros, lo que nos asegura una resistencia y que no se van a despegar de ninguna manera. El segundo paso es comenzar con la instalación de las líneas blancas que demarcan la cancha. Como tercer y último paso se inicia con el relleno del campo a base de varias capas de arena sílica y caucho granulado y posteriormente se realiza un cepillado que asegura dar nivel al material. Figura 19.

Figura 19. Césped Sintético.



Fuente: www.sportmaster.com.mx

7.2.4 Instalación de la red perimetral

La malla para cerramiento es calibre 210.90 con hueco de 13cm x 13cm y tapa de calibre 210.48 ver figura 20. El total de malla está distribuido como se muestra en la tabla 9:

Área de las canchas: dos canchas (30 x 20 mts).

Tabla 9. Dimensión de red perimetral.

Área 31 MT x 7 de altura (4 mallas)	868.00 m ²
Área 21 MT x 7 de altura (4 mallas)	588.00 m ²
Tapa Superior de 31 x 21 (2 mallas)	1.302.00 m ²
Total M2 de Malla.	2.758.00 m²

Fuente: Cotización Forbes

Figura 20. Red Perimetral



Fuente: www.sportmaster.com.mx

7.2.4.1 INSTALACIÓN DEL ALUMBRADO

La instalación del alumbrado estará compuesta de 4 postes de 9 mt de altura para cada cancha, cada poste contará con 3 lámpara de 400 w para un total de 12 reflectores auto balastos con campana metálica de 21 pulgadas. Cableado necesario para la instalación, un centro de carga y switch.

Figura 21. Alumbrado



Fuente: www.sportmaster.com.mx

7.2.4.2 ACCESORIOS

- **Porterías:**

Los arcos serán de tubo de 3” en los caños principales y en 2” en el resto de la estructura. Las medidas son 3 metros de ancho por 2 metros de alto con base de apoyo de 1 metro de profundidad y argollas para enganchar la red y terminado en esmalte color blanco, desmontables para no romper la grama sintética. La red de nylon calibre 42, abertura de cuadro de 4 centímetros colores negro o blanco. Ver figura 22.

Figura 22. Porterías.



Fuente: www.sportmaster.com.mx

- **Tablero Electrónico:**

Marcadores de 55 x 30 cm con control remoto. Marcación de tiempo y goles por equipo (visitante – Local). Ver figura 23.

Figura 23. Tablero electrónico



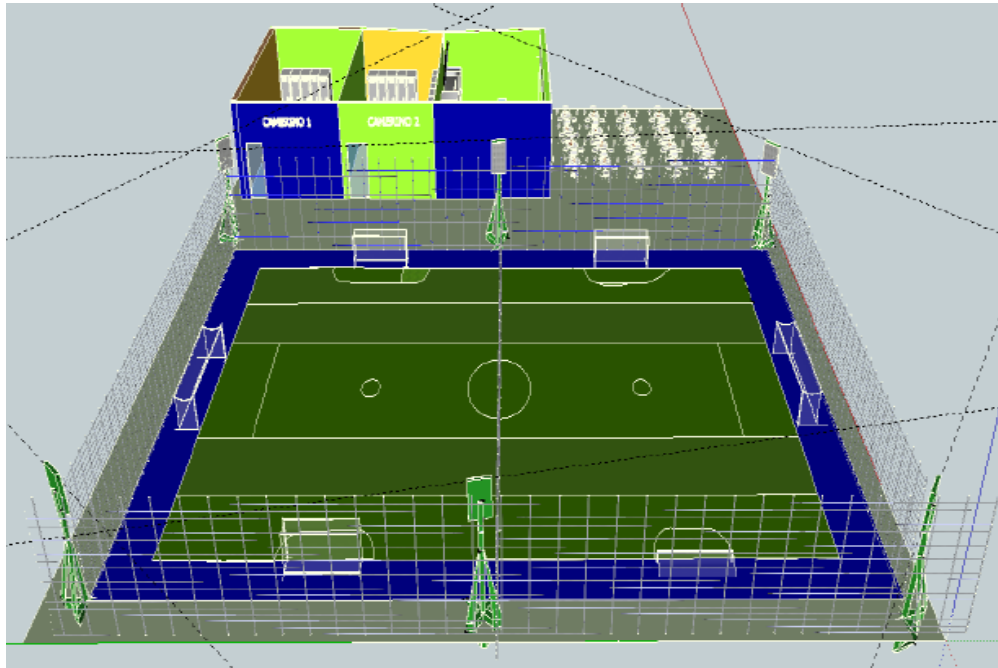
Fuente: www.sportmaster.com.mx

7.2.5 Modelo de infraestructura

La figura 24 muestra la distribución de la infraestructura bajo la cual se va realizar la construcción del Centro deportivo Zona Cinco, contará con un sector para

recreación y alimentación de los visitantes donde estarán ubicados los baños, oficinas administrativas y lobby y un sector deportivo donde se ubican las canchas sintéticas de fútbol 5. Ver figura 24.

Figura 24. Distribución de la infraestructura



La distribución se diseña aplicando una estrategia de distribución directa dado que el alquiler se da directamente a las personas que van a jugar o a las personas que van a consumir en el establecimiento, es decir la empresa es quien entra directamente en contacto con el usuario y se emplean medios de distribución propios.

7.2.6 Maquinaria y equipos

Para garantizar la excelente prestación del servicio y el buen funcionamiento o administración del negocio son necesarios algunos equipos y accesorios, los cuales se presentan en la tabla divididos en cinco grandes grupos:

Tabla 10. Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO	
ARTICULOS DEPORTIVOS	Balones
	Juego de chalecos x 7 und
EQUIPO DE REFRIGERACION	Refrigeradores
	Nevera Exhibidora
PROYECCION Y SONIDO	Video beam
	Televisores
MOBILIARIO	Mesas y sillas
	Mesa de escritorio
	Silla de escritorio
EQUIPO DE COMPUTO	POS
	PC y accesorios
	Impresora-scanner

7.2.7 Recursos humanos

Para apoyar la operación y administración que requiere el negocio es necesaria la contratación de personal en las áreas que se describen en el organigrama.

Será necesaria la contratación de un gerente quien estará a cargo de la administración del negocio así como de las distintas estrategias de mercadeo necesarias para la publicidad del servicio. Un jefe operativo quien se encargará de organizar las reservas de los partidos, así como de las veces de cajero. Auxiliares operativos y profesores. En la figura 25 se muestra el organigrama para la empresa y en la tabla 11 se detalla el número de empleados que requiere cada cargo.

Figura 25. Organigrama.

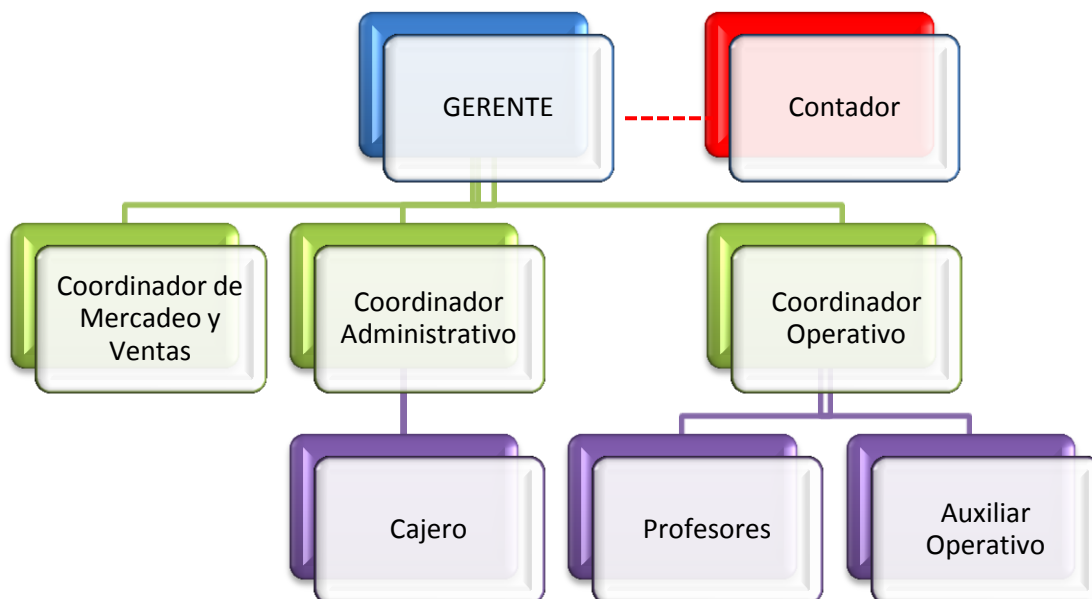


Tabla 11. Número de empleados por cargo.

Cargo	Total Personas por Cargo
Gerente	1
Jefe Operativo	1
Auxiliares operativos	2
Celador	1
Profesor	1

7.2.7.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

De acuerdo al organigrama planteado para “Zona Cinco” se determinan los perfiles de los cargos requeridos, así como sus funciones y responsabilidades.

Tabla 12. Descripción cargo Gerente.

Cargo: Gerente
Objetivo del Cargo: Gerencia con eficiencia y eficacia, los recursos materiales, el talento humano, los recursos tecnológicos, financieros y otros de Zona Cinco, garantizando la satisfacción del cliente interno y externo y resultados de sostenibilidad financiera.
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Responsable de organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar la programación diaria de la empresa, garantizando el cumplimiento a las solicitudes del cliente, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.• Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.• Gestionar los recursos financieros.• Comprende, aplica y respeta el marco legal que regula las actividades de la empresa.• Distribuir el trabajo y verificar la labor ejecutada por el personal a su cargo.• Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad en los procesos de la organización.• Responsable del análisis de indicadores corporativos, planeación y ejecución de planes de mejora enfocados al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
Educación y Experiencia: <ul style="list-style-type: none">• Profesional en carreras administrativas.• Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en cargos administrativos con manejo de personal.
Competencias: <ol style="list-style-type: none">1. Capacidad de análisis y síntesis.2. Capacidad de organización y planificación.3. Comunicación oral y escrita.

4. Conocimientos de informática, paquete oficce.
5. Capacidad de gestión de la información.
6. Resolución de problemas.
7. Toma de decisiones.

Tabla 13. Descripción cargo de Coordinador de Mercadeo y Ventas.

Cargo: Coordinador de Mercadeo y Ventas.
Objetivo del Cargo: Gestionar e incrementar negociaciones con clientes potenciales para mejorar las utilidades de la empresa.
<p>Funciones y Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear, dirigir y controlar toda la actividad de ventas de la empresa. • Planear, dirigir y controlar estudios de mercadeo, analizar resultados y apoyar en el desarrollo del producto. • Asesorar y visitar a los clientes. • Proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas y cartera. • Diseñar y hacer permanente seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas para el mercado. • Elaborar el Plan de Mercadeo y presupuesto de ventas. • Buscar el crecimiento continuo de los negocios de la compañía. • Velar por mantener el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado. • Garantizar y hacer seguimiento a la satisfacción del cliente.
<p>Educación y Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en áreas administrativas, o relacionadas con ventas y/o mercadeo. • Debe contar con mínimo dos años de experiencia en cargos similares.

Tabla 14. Descripción cargo Coordinador Administrativo.

Cargo: Coordinador Administrativo.
Objetivo del Cargo:

Coordinar y controlar la gestión Administrativa en la empresa, con el fin de lograr la efectiva distribución y utilización de los recursos materiales y financieros disponibles, asignándolos para el eficiente funcionamiento de la prestación del servicio y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

Funciones y Responsabilidades:

- Participa en el análisis del presupuesto, elaboración y distribución del presupuesto anual.
- Controla la ejecución del presupuesto.
- Administra recursos económicos y materiales de la empresa.
- Asigna y supervisa las tareas del personal a cargo.
- Verifica los trámites por solicitudes de compras.
- Controla el movimiento financiero que se lleva en los Bancos.
- Controla las compras y distribución de materiales, registros de proveedores, facturas y órdenes de pago.
- Clasifica, ejecuta y controla el funcionamiento de los fondos asignados.
- Cotiza, negocia, asesora y organiza las actividades infantiles y de cumpleaños a desarrollar en la empresa por solicitud de los clientes.

Educación y Experiencia:

- Profesional en carreeras administrativas.
- Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en cargos administrativos con manejo de personal.

Tabla 15. Descripción cargo Coordinador Operativo.

Cargo: Coordinador Operativo
Objetivo del Cargo: Coordinar, controlar y evaluar el desarrollo de la operación de la empresa, garantizando la satisfacción del cliente.

<p>Funciones y Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la recepción del cliente y orientación a la disponibilidad de canchas según la programación de los partidos diarios. • Organizar horarios del personal a cargo. • Coordinar, garantizar y supervisar el mantenimiento de las canchas para el servicio de los clientes. • Controla inventarios de la zona refrescante. • Controla y supervisa el servicio de la zona refrescante. • Coordina y organiza la proyección de eventos deportivos. • Garantiza el correcto desarrollo de los torneos que se desarrollan en Zona Cinco. • Monitoriza y organiza los horarios de los profesores de la escuela de fútbol.
<p>Educación y Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico en carreras administrativas o de servicio al cliente.

Tabla 16. Descripción Cargo Auxiliar operativo

<p>Cargo: Auxiliar Operativo</p>
<p>Objetivo del Cargo: Garantizar que se ejecute las labores administrativas y de mantenimientos de acuerdo a la planeación establecida.</p>
<p>Funciones y Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la ejecución del plan de mantenimiento correctivo y preventivo de las canchas y equipos de la empresa. • Coordinar la distribución y entrega de alimentos según los requerimientos del cliente. • Garantizar el aseo y orden del establecimiento. • Cumplir y acatar las órdenes direccionadas por el Jefe Operativo.
<p>Educación y Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller académico. • Experiencia de mínimo 6 meses en áreas de servicio al cliente.

Competencias:

- Responsable, ordenado, trato amable, puntual, capacidad para trabajar en equipo y toma de decisiones actitud positiva, disponibilidad de horario.

Tabla 17. Descripción cargo Cajero.

Cargo: Cajero
Objetivo del Cargo: <ul style="list-style-type: none">• Responsable por la recepción, manejo y custodia del dinero o documentos relacionados, tales como: efectivo, cheques, tiquetes de tarjetas crédito/débito, etc), resultantes de la transacciones diarias de venta de la sección.• Responsable del registro de las operaciones en el sistema y de la conciliación de valores asignados a su caja.
Funciones y Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Abrir el punto de venta en los horarios establecidos.• Verificar que el fondo de caja esté completo al recibirlo y antes de entregarlo.• Mantener un adecuado surtido de sencillo para dar vueltos.• Recibir documentos de valor (tarjetas, certificado de regalo, etc) o efectivo por concepto de ventas realizadas en el establecimiento, cumpliendo con los procedimientos y normas establecidas.• Mantener el cubículo de caja limpio y ordenado.• Solicitar reposición de suministros y materiales para su trabajo diario.• Cerrar el punto de venta.• Entregar al gerente de la empresa, la caja de depósito con el efectivo recaudado.• Participar en la toma física de inventarios periódicos.• Servir al cliente que solicita atención para la compra de mercadería, atendiéndolo personalmente hasta que un vendedor pueda abordarlo.• Recibir a los clientes que vienen a realizar cambios de mercadería y llamar al Supervisor para la respectiva autorización.• Colaborar con el acomodo y la adecuada presentación visual de la mercadería.

<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los clientes cuando cancelan, los servicios complementarios que brinda la empresa.
<p>Educación y Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller académico. • Experiencia de mínimo 6 meses en áreas de servicio al cliente.

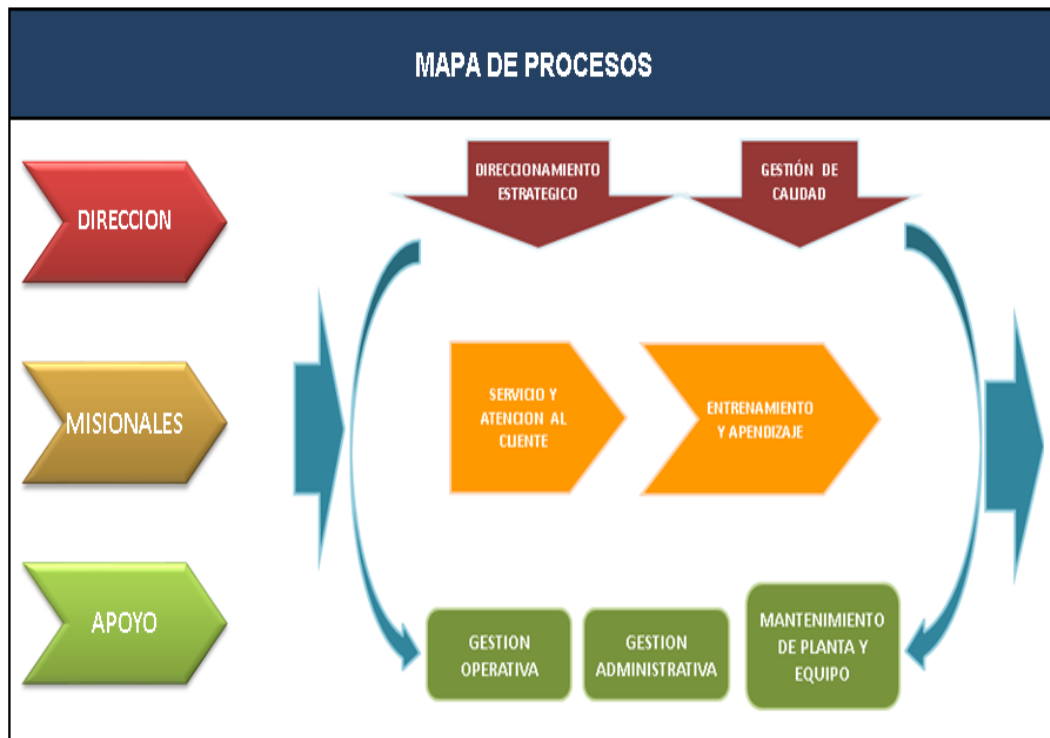
Tabla 18. Descripción cargo profesor de deportes.

<p>Cargo: Profesor de deportes</p>
<p>Objetivo del Cargo: Llevar adelante todo tipo de tareas inherentes a la Docencia con idoneidad y responsabilidad frente a los alumnos.</p>
<p>Funciones y Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar un entorno seguro. • Contar con el equipamiento deportivo seguro y apropiado. • Realizar planificación de las actividades semanales a desarrollar. • Realizar seguimiento de deportistas a cargo con lesión o incapacidad temporal. • Distribuir a los participantes en grupos de nivel, no sólo según la edad, sino también en función de la estatura, el peso o incluso la madurez. La experiencia y el nivel de competencia también deberían considerarse. • Informar a los participantes y a los padres de los riesgos propios del deporte. • Realizar una vigilancia apropiada para asegurarse que el entorno de práctica es el más seguro posible. • Contar con conocimientos de Primeros Auxilios. • Dictar reglas claras para las actividades y su desarrollo. • Conocer la información básica sobre la salud de los participantes
<p>Educación y Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en deportes. • Experiencia mínima de 2 años en entrenamiento de equipos de fútbol.

7.3 PROCESOS Y ACTIVIDADES CLAVES

A continuación se establece el mapa de procesos (figura 26) y se realiza la descripción de los procesos misionales en los cuales se encuentra, el proceso de servicio y atención al cliente y entrenamiento; los procesos de apoyo tales como gestión operativa, gestión administrativa y mantenimiento de planta los cuales son necesarios para la operación y prestación del servicio de Zona Cinco.

Figura 26. Mapa de procesos para Zona Cinco.



7.4 SOCIEDADES CLAVES

En este punto en aras de reducir el riesgo potencial para los procesos y al mismo tiempo complementar las actividades y optimizar la propuesta de valor se definen

alianzas comerciales claves, proveedores y los recursos que se obtienen a fin de que el ciclo del negocio funcione correctamente.

a. Alianzas Comerciales:

Se plantea la necesidad de generar alianzas con Cajas de compensación de Barrancabermeja (Cajasan y Cafaba), enfocadas en construir soluciones sostenibles, integrales, accesibles y a la medida de sus afiliados para la mejora en su estilo y la calidad de vida.

Zona Cinco contribuirá con el logro de su objetivo, proporcionándoles espacios de esparcimiento a partir de torneos organizados en conjunto, originando clientes potenciales para la alianza.

A su vez los torneos privados organizados por Zona Cinco contarán con la gestión de alianzas, con empresas como Suzuki y Yamaha, las cuales contribuirán económicamente con la premiación del campeonato, en contra prestación del servicio de publicidad prestado por Zona Cinco durante el desarrollo del torneo, los cuales llevaran el nombre por ejemplo, *“Primer Torneo Fútbol Cinco Yamaha”*.

b. Proveedores:

Con el objetivo que la empresa funcione correctamente se designaran proveedores para las actividades principales, en primer lugar, Proyectos y Montajes será la empresa quien se encargue de la construcción física de la obra y el material de grama sintética, así como las materias necesarias para el mantenimiento mensual de las canchas.

En segundo lugar, para proveer los insumos necesarios de bebidas refrescantes como gaseosas, agua e hidratantes (Gatarode) para la zona refrescante se selecciona la empresa Postobón SA.

8 ESTRUCTURA DE COSTOS

8.1 CALCULO DE LA INVERSIÓN DEL PROYECTO

La inversión del proyecto se estima en \$265.923.500 los cuales están destinados a los rubros que se presentan a continuación.

Como primera medida el proyecto inicia con la limpieza del terreno, aplanar el mismo y cementar según especificaciones del estudio técnico, finalizado este paso se realiza encerramiento con muro fundido a metro y medio, y maya electro soldada de dos metros de altura, el costo cotizado para esta actividad es de \$50'000.000.²¹

Con el terreno acorde a las especificaciones dadas, se procede a la instalación de 1.208 m² de césped sintético, con su respectivas cantidades de arena sílice y caucho granulado, el valor cotizado es de \$71.000 por m² IVA incluido para un total de \$88.608.000.

La instalación y los materiales para realizar un alumbrado acorde a las necesidades de iluminación que las canchas requieren asciende a los \$16'000.000.

Con la instalación puesta de los poste de alumbrado se procede a tender la red perimetral con un aproximado de 2140 m² lo cual cubre laterales y parte superior de la canchas, la red tiene un valor de \$7.500 m² antes de IVA, para un total de \$18'618.000.

En el análisis del mercado se concluye, que los lugares donde se encuentran instaladas las canchas sintéticas existentes en Barrancabermeja, no cuentan con

²¹ Cotización Proyectos y Montajes. Hermes López Becaria

lobby e instalaciones cómodas donde la gente pueda refrescarse e hidratarse en el post-partido, e incluso ver eventos deportivos, por ello se construirá un edificio que cuente con baños, oficina, cafetería y lobby, con dimensiones de 341 m². Para ello es necesaria la construcción de columnas y un techo en estructura metálica por un valor de \$25'000.000, la construcción de los camerinos y oficina se cotiza en \$30.000.000 para un total de \$55'000.000.

Finalizada la obra civil del proyecto, se comienza con la compra de accesorios para las canchas, como dos marcadores eléctricos, cuatro porterías, cuatro balones de futbol cinco y chalecos por un costo de \$8'320.000.

Para la correcta administración se realizará la compra de un equipo POS con el respectivo programa de venta e inventarios para el punto de pago, un computador con sus respectivos accesorios, scanner e impresora. Adicional a estos artículos de computo, se adquirirán dos televisores LED de 46" y un Vídeo Beam Epson full HD como parte de la propuesta de proyección de eventos deportivos para un total en equipo de cómputo de \$13.255.000.

El equipo de oficina contara con un escritorio, una silla de escritorio y un aire acondicionado por un valor de \$2'222.500.

Finalmente se dispondrá de \$13.900.000 de capital de trabajo para dos meses de funcionamiento.

En tabla 18 se presentan un resumen del total de la inversión:

Tabla 19. Calculo de la inversión.

INVERSION	
<i>Obra Civil canchas</i>	\$ 50.000.000,00
adecuación del terreno y encerramiento	\$ 50.000.000,00

INVERSION	
Instalación del césped Sintético	\$ 88.608.000,00
césped sintético, Instalación, pegado de líneas, arena sílice y caucho granulado	\$ 88.608.000,00
Alumbrado	\$ 16.000.000,00
Instalación de alumbrado	\$ 16.000.000,00
red perimetral	\$ 18.618.000,00
Instalación red perimetral (2140 m2)	\$ 18.618.000,00
Edificio	\$ 55.000.000,00
construcción lobby y cafetería	\$ 25.000.000,00
construcción baños y oficina	\$ 30.000.000,00
Accesorios	\$ 8.320.000,00
tablero eléctricos	\$ 3.600.000,00
arcos	\$ 3.600.000,00
Balones x 4 und	\$ 400.000,00
Juego de chalecos x 7 und	\$ 720.000,00
Equipo de computación	\$ 13.255.000,00
Video beam (proyector 3d epson 5020 full hd 1080 contraste 320000:1	\$ 4.690.000,00
Telón para proyección	\$ 215.000,00
POS	\$ 1.800.000,00
PC y accesorios	\$ 1.350.000,00
programa pos inventario y ventas	\$ 800.000,00
Impresora-scanner	\$ 200.000,00
4 Televisores 46"	\$ 4.200.000,00
Equipo de oficina	\$ 2.222.500,00

INVERSION	
Mesa de escritorio	\$ 450.000,00
Silla de escritorio	\$ 300.000,00
aire acondicionado	\$ 1.472.500,00
Capital de trabajo	\$ 13.900.000,00
gastos de constitución	\$ 700.000,00
Capital de trabajo para dos meses	\$ 12.000.000,00
inventario	\$ 1.200.000,00
Total	\$ 265.923.500,00

8.2 FINANCIAMIENTO

Los recursos económicos del proyecto se obtendrán de dos fuentes; recursos propios y préstamo de una entidad financiera.

El proyecto contará con dos inversionistas socios cada una tendrá un aporte de \$40´000.000 para un total de capital privado de \$80´000.000 lo que representa el 30% de la inversión, la diferencia de \$185´923.500 o 70% restante estará representada en bancos o entidades financieras, el análisis financiero establece que el préstamo será amortizado en un periodo de 5 años y una tasa de interés de 23% EA.

8.3 MERCADO POTENCIAL

La población que se definió para el estudio de mercados según las características demográficas descritas en el numeral 5.1 fue de 77.102 personas. Según las encuestas realizadas se definen dos tipos de clientes, aquellos que juegan fútbol y

visitarían el escenario deportivo y los que acudirían al sitio para disfrutar de la transmisión de eventos deportivos.

Según el análisis de mercados realizado en el numeral 5.1.5, el mercado objetivo para cada unidad de negocio está dado de la siguiente manera:

- ✓ Mercado objetivo por servicio de alquiler de cancha = 17.286 personas.
- ✓ Mercado objetivo por proyección de eventos deportivos = 36.023 personas.

8.4 DEMANDA E INGRESOS ESPERADOS

Para realizar el análisis de la demanda esperada, se realiza un análisis de las cuatro fuentes de ingresos, alquiler de canchas, ingresos por venta de bebidas refrescantes, torneos de fútbol y escuela de fútbol. Para el caso de la demanda por alquiler de cancha y los ingresos por venta de bebidas refrescantes se evaluarán tres escenarios (pesimista, normal, optimista).

1) Ingresos por Alquiler de Cancha:

La principal actividad económica entorno a la que gira el proyecto, es la prestación de servicios de alquiler para uso de canchas sintéticas. Los ingresos por hora de alquiler se establece en \$60.000.

Antes de definir los escenarios, se precisa hacer mención a la capacidad instalada en horas de alquiler que dispone la sede. Según el estudio de mercados el 83% de las personas juegan en horario nocturno y los establecimientos de fútbol 5 abren sus puertas a partir de las 5:00 pm y finalizan a la 1:00 am en días entre semana para un total de 8 horas y para fines de semana se dispondrá la sede a partir de las 10:00 am hasta la 10:00 pm para un total de 12 horas. Apoyados en los anteriores cálculos se define la capacidad instalada semanal en 128 horas.

Basados en la investigación de mercados se establece la demanda normal respecto a la capacidad instalada en un 56% y se precisa una desviación de -14 puntos porcentuales para el escenario pesimista lo que refiere a una demanda de 42% sobre la capacidad instalada y +14 puntos porcentuales para el escenario optimista para un 70% de uso sobre la capacidad instalada de la sede de fútbol. En la tabla 20 se muestra la demanda por número de veces de uso de las canchas, subrayando que una hora equivale a una vez.

Tabla 20. Ingresos por concepto de alquiler de cancha

Escenario	USO DE CANCHA			Ingresos
	Veces x semana	Veces x mes	Veces x año	
pesimista	54	216	2.592	\$ 155.520.000,00
normal	72	288	3.456	\$ 207.360.000,00
optimista	90	360	4.320	\$ 259.200.000,00

El escenario normal se establece de acuerdo a la demanda que presentan actualmente las dos sedes de cancha sintética en Barrancabermeja.

2) Ingresos por Ventas en Zona Refrescante:

Según información recolectada por fuentes secundarias, en promedio un espectador o jugador puede consumir \$5.000 en su estancia²².

La tabla 21 presenta los asistentes o personas que demandarán el servicio de la zona refrescante anualmente, ya sea que estén allí por alquiler de cancha, torneos o transmisión de eventos deportivos.

Tabla 21. Ingresos por concepto de venta en zona refrescante

²² Artículo canchas sintética un negocio prospero :
http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=canchas_sint%C3%A8ticas_de_futbol_un_negocio_redondo_y_prospero

Escenario	TOTAL ASISTENTES			Total	Total
	Por uso de cancha	por torneos	Por eventos deportivos		
pesimista	25.920	1.920	2.700	30.540	152.700.000
normal	34.560	1.920	3.600	40.080	200.400.000
optimista	43.200	1.920	4.500	49.620	248.100.000

El cálculo de la demanda normal se obtiene de la siguiente manera:

- ✓ Por uso de cancha, se toman las horas de uso al año y se multiplica por 10 jugadores que demandarán el servicio.
- ✓ Por torneos de fútbol, se suponen tres torneos al año, los cuales contarán con 32 equipos y cada equipo contara con 10 jugadores. El total de partidos por torneo es de 64, lo cual genera un total de 1920 demandantes de bebidas refrescantes por la programación de torneos.
- ✓ El cálculo de personas que van a ver eventos deportivos se establece de acuerdo a la capacidad instalada. La zona refrescante contará con 16 mesas y cada una de ellas con cuatro sillas, para un total de capacidad de albergar a 64 personas durante cada evento. Por experiencia se sabe, que en promedio solo existen dos eventos deportivos importantes semanalmente, para una capacidad instalada mensual de 512 butacas y anual de 6.144 butacas. Es decir el escenario normal será del 59% de la capacidad instalada, el pesimista de un 44% y el optimista de un 73% de esta.

3) Ingresos Torneos De Fútbol:

Se realizarán tres campeonatos anualmente, cada uno contara con 32 equipos, que pagaran una inscripción de \$350.000 c/u. Al realizar los cálculos se obtiene ingresos por \$33'600.00 anuales para este rubro.

4) Ingresos Por Escuela De Fútbol:

Uno de los principales objetivos por los que nace este proyecto es la formación de niños y jóvenes en hábitos y valores que se pueden transmitir a través del deporte como disciplina y respeto, con el fin de sentar bases actitudinales para su formación académica y como personas en servicio a la sociedad.

Aunque la escuela contará con niños de escasos recursos donde la única finalidad es el servicio a la sociedad, se pretende abrir un grupo de niños de nivel socioeconómico más alto que su familia esté dispuesta a cancelar un valor por sus entrenamientos.

La demanda calculada para este grupo es de 60 alumnos, quienes pagarán \$60.000 por su entrenamiento mensual.

8.5 COSTOS DEL NEGOCIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

8.5.1 Costos y gastos administrativos

➤ Nomina:

Los salarios de los empleados se calculan en base al salario mínimo establecido para el 2014, en la tabla 22 se realiza el cálculo del costo mensual de un empleado con salario mínimo incluidos los diferentes factores prestacionales para el empresario.

Tabla 22. Salario mínimo 2014

CONCEPTO	COP\$	
Salario Minimo 2014	\$	616.027
Subsidio de Transporte	\$	72.000
Dotacion Promedio	\$	35.000
APORTES PARAFISCALES (EMPRESA)		
Sena	0% \$	-
ICBF	0% \$	-
Caja de Compensacion	4% \$	24.641
ARP	2,4% \$	15.006
Salud	\$	-
Pension	12% \$	73.923
Vacaciones	4,170% \$	25.688
Prima	8,33% \$	57.313
Cesantias	8,33% \$	57.313
Interes Cesantias	1% \$	6.880
TOTAL MENSUAL	\$	983.792
TOTAL ANUAL	\$	11.805.500

Fuente: Jesús María Aponte C.

En la tabla 23 se realiza la asignación de salario para cada empleado partiendo de la base del salario mínimo legal vigente en Colombia.

Tabla 23. Nomina

NOMINA			
Cargo	Total personas x cargo	cantidad salario minimo	Total pago anual
Gerente	1,00	3,00	\$ 35.416.498,75
Jefe operativo	1,00	1,50	\$ 17.708.249,37
Auxiliares operativo	2,00	1,00	\$ 23.610.999,16
Celador	1,00	1,00	\$ 11.805.499,58
Perofesor	1,00	1,00	\$ 11.805.499,58
Total Nomina Anual			\$ 100.346.746,45

➤ **Servicios Básicos:**

Servicios como agua, televisión por cable e internet se estiman en \$800.000 mensuales o su equivalente anual de \$9'600.000.

➤ **Abono a Capital e Intereses:**

Para el montaje y operación del proyecto se requiere una inversión total de \$265.923.500, de los cuales las socios inversionistas aportan en partes iguales un total de \$80.000.000, que equivale al 30% del total de la inversión, de acuerdo a lo anterior se ve la necesidad de tramitar un crédito a una entidad financiera por la suma de \$185.923.500 representando el 70% de la inversión requerida.

Se realiza el plan de pagos para un periodo de 5 años y un préstamo de \$185.923.500 con tasa de interés del 23% EA. En la tabla 24 se detalla el abono a capital y los intereses generados para cada año.

Tabla 24. Plan de pagos

prestamo \$ 185.923.500,00
 IEAV 23,0%
 periodos 5
 Cuota (\$ 66.318.991,29)

Año	S.I	INT.CAUS	CUOTA	AB.CAP	SAL.FIN
1	\$ 185.923.500,00	\$ 42.762.405,00	\$ 66.318.991,29	\$ 23.556.586,29	\$ 162.366.913,71
2	\$ 162.366.913,71	\$ 37.344.390,15	\$ 66.318.991,29	\$ 28.974.601,14	\$ 133.392.312,57
3	\$ 133.392.312,57	\$ 30.680.231,89	\$ 66.318.991,29	\$ 35.638.759,40	\$ 97.753.553,16
4	\$ 97.753.553,16	\$ 22.483.317,23	\$ 66.318.991,29	\$ 43.835.674,06	\$ 53.917.879,10
5	\$ 53.917.879,10	\$ 12.401.112,19	\$ 66.318.991,29	\$ 53.917.879,10	\$ -

➤ **Publicidad e Imagen:**

Se destinan \$18'000.000 anuales para dar publicidad a la marca. El dinero se destinara en vallas, eventos publicitarios para la inscripción de niños y jóvenes en la escuela de fútbol, publicación de proyección de eventos deportivos, alquiler de cancha entre otros, mediante canales de televisión regionales, pautas de radio, volantes e internet.

8.5.2 Análisis financiero

➤ **Flujo de Caja:**

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio del proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuara sobre los resultados que en ella se determinen. El flujo medirá la rentabilidad de todo el proyecto el cual se calcula en un horizonte de 5 años, periodo que comprende el préstamo bancario. El flujo de caja comprende la inversión inicial, los ingresos procedentes de la venta de bienes o servicios de cada unidad de negocio, los desembolsos de efectivo por pago a proveedores, empleados, entidades financieras y gubernamentales. Ver tabla 25.

Tabla 25. Flujo de caja

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INGRESO X ALQUILER DE CANCHA		\$ 207.360.000	\$ 214.617.600	\$ 222.129.216	\$ 229.903.739	\$ 237.950.369
<i>Costo de venta x alquiler</i>			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Energia electrica		\$ 60.000.000	\$ 62.100.000	\$ 64.273.500	\$ 66.523.073	\$ 68.851.380
Mantenimiento		\$ 1.800.000	\$ 1.863.000	\$ 1.928.205	\$ 1.995.692	\$ 2.065.541
Total costo de venta x alquiler		\$ 61.800.000	\$ 63.963.000	\$ 66.201.705	\$ 68.518.765	\$ 70.916.921
UTILIDAD BRUTA X ALQUILER DE CANCHA		\$ 145.560.000	\$ 150.654.600	\$ 155.927.511	\$ 161.384.974	\$ 167.033.448
INGRESO BAR		\$ 200.400.000	\$ 207.414.000	\$ 214.673.490	\$ 222.187.062	\$ 229.963.609
Costo de la mercancia vendida		\$ 130.260.000	\$ 134.819.100	\$ 139.537.769	\$ 144.421.590	\$ 149.476.346
UTILIDAD BRUTA X CONSUMO EN BAR		\$ 70.140.000	\$ 72.594.900	\$ 75.135.722	\$ 77.765.472	\$ 80.487.263
INGRESO CAMPEONATOS (3 campeonatos año)		\$ 33.600.000	\$ 34.776.000	\$ 35.993.160	\$ 37.252.921	\$ 38.556.773
arbitraje		\$ 5.760.000	\$ 5.961.600	\$ 6.170.256	\$ 6.386.215	\$ 6.609.732
premiacion		\$ 14.400.000	\$ 14.904.000	\$ 15.425.640	\$ 15.965.537	\$ 16.524.331
publicidad		\$ 1.920.000	\$ 1.987.200	\$ 2.056.752	\$ 2.128.738	\$ 2.203.244
Total costo de venta x campeonatos		\$ 22.080.000	\$ 22.852.800	\$ 23.652.648	\$ 24.480.491	\$ 25.337.308
UTILIDAD BRUTA X CAMPEONATOS		\$ 11.520.000	\$ 11.923.200	\$ 12.340.512	\$ 12.772.430	\$ 13.219.465
INGRESO ESCUELA DE FUTBOL		\$ 43.200.000	\$ 44.712.000	\$ 46.276.920	\$ 47.896.612	\$ 49.572.994
UTILIDAD BRUTA X ESCUELA DE FUTBOL		\$ 43.200.000	\$ 44.712.000	\$ 46.276.920	\$ 47.896.612	\$ 49.572.994
UTILIDAD BRUTA TOTAL		\$ 270.420.000	\$ 279.884.700	\$ 289.680.665	\$ 299.819.488	\$ 310.313.170
Gastos administrativos						
Nomina		\$ 100.346.746	\$ 103.858.883	\$ 107.493.943	\$ 111.256.231	\$ 115.150.200
servicios basicos		\$ 9.600.000	\$ 9.936.000	\$ 10.283.760	\$ 10.643.692	\$ 11.016.221
abono a capital		\$ 23.556.586	\$ 28.974.601	\$ 35.638.759	\$ 43.835.674	\$ 53.917.879
publicidad e imagen		\$ 18.000.000	\$ 18.630.000	\$ 19.282.050	\$ 19.956.922	\$ 20.655.414
Total gastos administrativos		\$ 151.503.333	\$ 161.399.484	\$ 172.698.513	\$ 185.692.519	\$ 200.739.714
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERES		\$ 118.916.667	\$ 118.485.216	\$ 116.982.152	\$ 114.126.969	\$ 109.573.456
intereses		\$ 42.762.405	\$ 37.344.390	\$ 30.680.232	\$ 22.483.317	\$ 12.401.112
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 76.154.262	\$ 81.140.826	\$ 86.301.920	\$ 91.643.652	\$ 97.172.344
impuesto		\$ 25.130.907	\$ 26.776.473	\$ 28.479.634	\$ 30.242.405	\$ 32.066.874
UTILIDAD NETA		\$ 51.023.356	\$ 54.364.354	\$ 57.822.286	\$ 61.401.247	\$ 65.105.471
ANALISIS FINANCIERO						
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 51.023.356	\$ 54.364.354	\$ 57.822.286	\$ 61.401.247	\$ 65.105.471
intereses	\$ -	\$ 42.762.405	\$ 37.344.390	\$ 30.680.232	\$ 22.483.317	\$ 12.401.112
flujo de caja bruto	\$ -	\$ 93.785.761	\$ 91.708.744	\$ 88.502.518	\$ 83.884.564	\$ 77.506.583
aumento KTNO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
aumento activos fijos	\$ 265.923.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (265.923.500)	\$ 93.785.761	\$ 91.708.744	\$ 88.502.518	\$ 83.884.564	\$ 77.506.583

➤ **Tasa Interna de Retorno (TIR):**

Es la tasa de descuento, que al traer los flujos de caja a valor presente el VPN es igual a cero. Este método considera que la inversión es aconsejable si la TIR resultante desde la perspectiva del proyecto es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, la cual es del 18%. En el presente proyecto con base en el resultado del flujo de caja del mismo se obtiene una tasa interna de retorno desde la perspectiva del proyecto para el escenario normal de 19,78% (ver tabla 26), por lo tanto desde el punto de vista de esta evaluación se considera aconsejable la inversión.

Tabla 26. TIR perspectiva del proyecto

AÑO						
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (265.923.500)	\$ 93.785.761	\$ 91.708.744	\$ 88.502.518	\$ 83.884.564	\$ 77.506.583

TIR = 19,78%

Vale la pena evaluar la TIR desde la perspectiva del inversionista, en la tabla 27 se muestra su valor desde esta perspectiva.

Tabla 27. TIR perspectiva del inversionista

AÑO						
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (80.000.000)	\$ 94.316.453	\$ 92.258.010	\$ 89.071.009	\$ 84.472.951	\$ 78.115.564

TIR = 112,57%

En la tabla 28 se simulan dos escenarios que se plantean de acuerdo al monto de endeudamiento financiero con el fin de ver el impacto en la TIR desde la perspectiva del inversionista.

Tabla 28. Simulación de escenarios respecto al monto a financiar

	Inversionista	Financiamiento	
ESCENARIO 1	40%	60%	TIR(inversionista)
	\$ 106.369.400,00	\$ 159.554.100,00	82,85%
ESCENARIO 2	50%	50%	TIR(inversionista)
	\$ 132.961.750,00	\$ 132.961.750,00	64,51%

Se concluye que a mayor sea el monto a financiar mayor será la tasa interna de retorno para el inversionista, por tal motivo se recomienda financiar el máximo posible de la inversión.

➤ **Valor Presente Neto (VPN)**

El valor presente neto (VPN) se obtiene de la suma del valor presente de los flujos de caja traídos a una tasa de interés del 11,5%, más el valor de salvamento del proyecto en el último año y se compara con la inversión realizada. Ver tabla 29.

Tabla 29. VPN

						Total
FLUJOS DE CAJA A VALOR PRESENTE	\$ 84.112.790	\$ 73.766.811	\$ 63.845.608	\$ 54.272.844	\$ 44.974.283	\$ 320.972.336
VALOR DE SALVAMENTO	\$ 265.923.500	\$ 275.230.823	\$ 284.863.901	\$ 294.834.138	\$ 305.153.333	\$ 315.833.699

VPN = \$ 370.882.536

El VPN para el proyecto es de \$370'882.536 en el escenario normal, el valor presente neto puede tomar valores mayores, menores o iguales a cero, de lo anterior se puede interpretar que al obtener un valor mayor a cero la decisión a tomar según este resultado es la de ejecutar la iniciativa de negocio, dado que es un indicativo de que este proyecto es rentable.

La tabla 30 presenta un resumen del VPN y la TIR para cada escenario:

Tabla 30. Resumen de escenarios VPN-TIR

RESUMEN DE ESCENARIOS		
Escenario	VPN	TIR
pesimista	219.147.246	-4,83%
normal	370.882.536	19,78%
optimista	575.966.133	45,66%

➤ PAYBACK

El Pay-back, denominado plazo de recuperación, es uno de los llamados métodos de selección estáticos. Se trata de una técnica que tienen las empresas para hacerse una idea aproximada del tiempo que tardarán en recuperar el desembolso inicial en una inversión. Ver tabla 31.

Tabla 31. PayBack

PAY BACK					
	1	2	3	4	5
\$ (265.923.500)	\$ 94.316.453	\$ 92.258.010	\$ 89.071.009	\$ 84.472.951	\$ 78.115.564
	\$ (171.607.047)	\$ (79.349.038)	\$ 9.721.971	\$ 94.194.922	\$ 172.310.486

Payback

3

Para el presente proyecto, se estima la recuperación de la inversión durante el último trimestre del tercer periodo.

➤ **Punto de Equilibrio**

Para calcular el punto de equilibrio del proyecto se tendrán en cuenta las cuatro fuentes de ingreso. Los ingresos por campeonatos y escuela de futbol se fijaran iguales al escenario normal. Respecto a los ingresos por alquiler de cancha e ingresos por zona refrescante se calcula la participación sobre la utilidad bruta de cada uno y se calculan las ventas que son necesarias para establecer el punto de equilibrio para el primer año.

El cálculo comienza estableciendo la utilidad antes de impuestos igual a los intereses es decir \$42'762.405 de esta forma se asegura una utilidad neta igual a cero, a este valor se le suman los gastos administrativos por un valor de \$151'503.333 y se obtiene la utilidad bruta que deben generar las fuentes de ingreso \$194'265.738.

El aporte en la utilidad bruta por ingresos de la escuela de fútbol y por campeonatos corresponde a \$43'200.000 y 11'520.000 respectivamente.

El dinero restante proviene del alquiler de cancha y zona refrescante es decir \$139'545.738 divididos en cada uno, de acuerdo al porcentaje que genero el valor de la utilidad bruta en el escenario normal de cada fuente, respecto a la suma de las utilidades de estas dos fuentes. Es decir el alquiler de cancha debe producir una utilidad bruta de \$94'169.113 y la zona refrescante 45'376.625.

Las ventas necesarias para lograr las utilidades brutas descritas en el párrafo anterior se presentan en la tabla 32.

Las ventas por alquiler de cancha ascienden \$155'969.113 para la cual es necesaria una utilización de la capacidad de cancha del 42,31% y para la zona

refrescante los ingresos se obtienen de las personas que asistan de acuerdo al porcentaje de utilización de cancha y los asistentes por torneos, el escenario deportivo podrá llegar a su punto de equilibrio sin la necesidad de asistentes por eventos deportivos.

Tabla 32. Punto de equilibrio

AÑO 1	
INGRESO X ALQUILER DE CANCHA	\$ 155.969.113
<i>Costo de venta x alquiler</i>	
Energia electrica	\$ 60.000.000
Mantenimiento	\$ 1.800.000
Total costo de venta x alquiler	\$ 61.800.000
UTILIDAD BRUTA X ALQUILER DE CANCHA	\$ 94.169.113
INGRESO BAR	\$ 129.647.500
Costo de la mercancia vendida	\$ 84.270.875
UTILIDAD BRUTA X CONSUMO EN BAR	\$ 45.376.625
INGRESO CAMPEONATOS (3 campeonatos año)	\$ 33.600.000
arbitraje	\$ 5.760.000
premiacion	\$ 14.400.000
publicidad	\$ 1.920.000
Total costo de venta x campeonatos	\$ 22.080.000
UTILIDAD BRUTA X CAMPEONATOS	\$ 11.520.000
INGRESO ESCUELA DE FUTBOL	\$ 43.200.000
UTILIDAD BRUTA X ESCUELA DE FUTBOL	\$ 43.200.000
UTILIDAD BRUTA TOTAL	\$ 194.265.738
Gastos administrativos	
Nomina	\$ 100.346.746
servicios basicos	\$ 9.600.000
abono a capital	\$ 23.556.586
publicidad e imagen	\$ 18.000.000
Total gastos administrativos	\$ 151.503.333
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERES	\$ 42.762.405
intereses	\$ 42.762.405
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -
impuesto	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ -

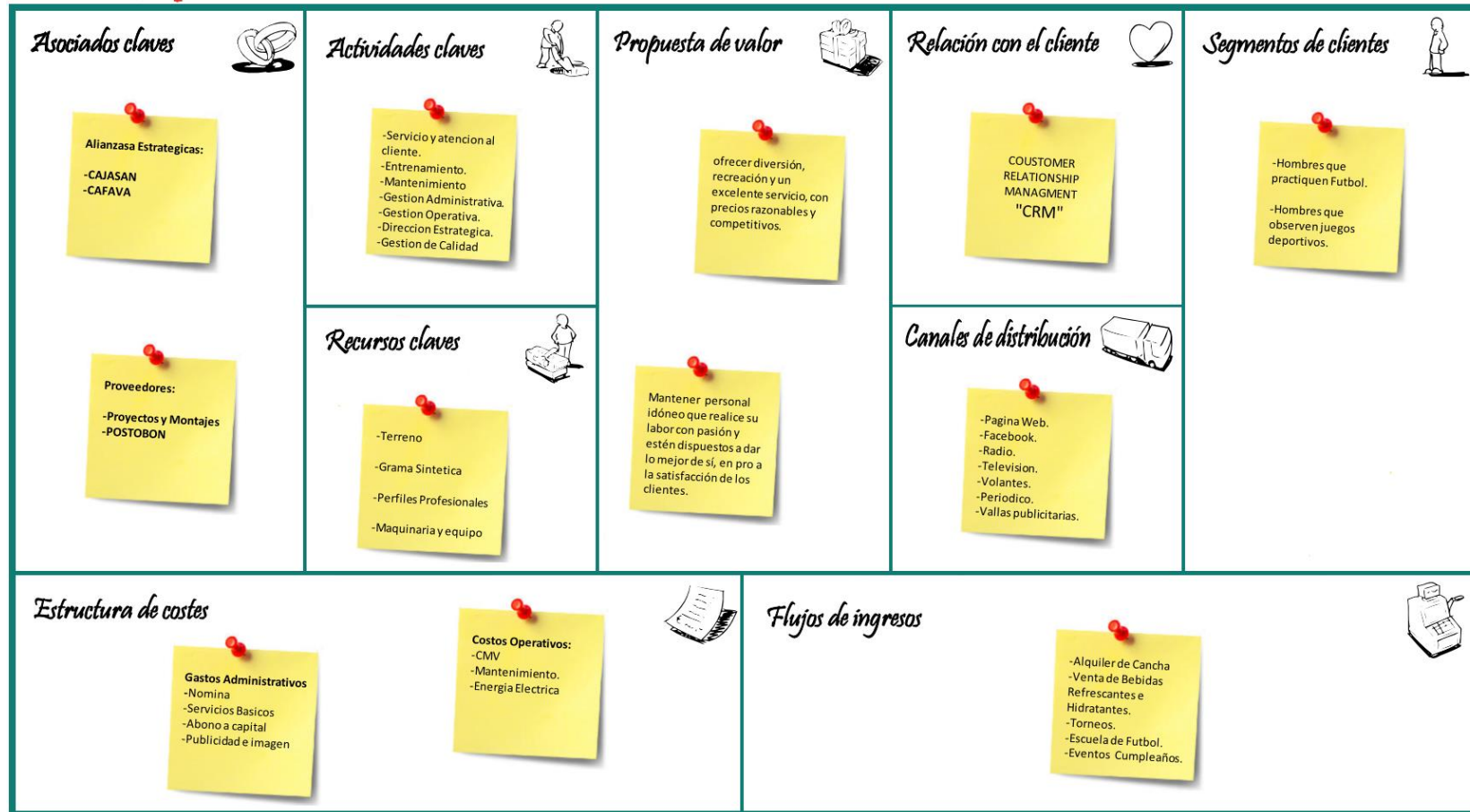
9 LIENZO DEL NEGOCIO

Luego de tratar cada uno de los aspectos del negocio en secciones anteriores, en la figura 27 se desarrolla el lienzo del negocio en sus 9 segmentos.

Figura 27. Lienzo Zona Cinco



Generación de modelos de negocio



10 ASPECTOS LEGALES

El escenario deportivo Zona Cinco se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas según lo contemplado en el artículo 5 “Constitución y prueba de la sociedad” de la ley 1258 de 2008²³.

Esta sociedad por acciones simplificada se va a constituir por dos personas naturales quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes, se creara mediante contrato uo acto unilateral que conste en documento privado inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja en el cual se expresara lo siguiente:

- 1) Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
- 2) Razón social o denominación de la sociedad seguidas de las palabras sociedad por acciones simplificada o de las letras SAS
- 3) Domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- 4) El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- 5) Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- 6) El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

²³ http://camara.ccb.org.co/documentos/3772_ley_1258_08.pdf

- 7) La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

En la cámara de comercio de Barrancabermeja se realizara la legalización y suscripción de la sociedad, tramitando los documentos y consultas necesarias para la creación formal de la empresa, mediante los siguientes pasos:

a. Consultas virtuales:

- ✓ Verificar que no exista otra empresa con la misma denominación o razón social con el mismo nombre (Homonimia). Esta consulta se puede realizar atreves de notaria o del CAE.
- ✓ Haber verificado que no exista una marca igual para los mismos productos o servicios del empresario, registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio (Consulta de Marca). Esta verificación se puede hacer a través de: la página en Internet del CAE.
- ✓ Consultar el código CIU para la actividad económica de la empresa
- ✓ Realizar la Consulta de Uso del Suelo conforme al Plan de Ordenamiento Territorial (P.O.T.) de la ciudad. Esta Consulta se hace a través de los asesores de la Secretaría de Planeación Distrital presentes en los CAE's.

b. Documentos:

- ✓ Documento de identidad de los accionistas
- ✓ Formulario de registro único tributario RUT
- ✓ Minuta de constitución
- ✓ Diligenciar la Caratula Única Empresarial

Después de la creación y constitución de la empresa deben realizarse los tramites de funcionamiento que otorgan las siguientes instituciones:

- El departamento administrativo de salud distrital

- El establecimiento público ambiental
- El cuerpo de bombero de Barrancabermeja (seguridad industrial)
- Sociedad Colombiana de autores y compositores SAYCO ACINPRO.

11 CONCLUSIONES

- ❖ El presente proyecto toma como referencia la población de Barrancabermeja, con un tamaño poblacional 191.764 habitantes, de los cuales 77.102 son hombres que se encuentran en el rango de edad de 5 a 60 años.
- ❖ De acuerdo a la investigación de mercados donde se evalúa el tamaño muestral según datos demográficos, socio-económicos, preferencias y principales hábitos que giran en torno al fútbol se concluye que 17.286 hombres tendrán la intención de jugar fútbol en un nuevo escenario deportivo equivalente al 9% de la población total de Barrancabermeja.
- ❖ Como parte de la propuesta de valor, se establecen servicios complementarios al alquiler de las canchas, que buscan ofrecer un mejor servicio orientado a la satisfacción del cliente, entre los cuales se encuentra, venta de bebidas en la zona refrescante, programación de torneos, escuela de fútbol, proyección de eventos deportivos y prestación de servicio para eventos infantiles y cumpleaños.
- ❖ Mediante la información recopilada en la investigación de mercados, se concluye que el escenario estará en operación de las 5:00 p.m. a 1:00 a.m. para días entre semana y de 10:00 a.m. a 10:00 p.m. para fines de semana. El precio de venta por una hora de alquiler de juego es de \$60.000. El consumo promedio por persona en bebidas refrescantes es de \$5.000.
- ❖ Para posicionarnos en el mercado y promover una correcta imagen, es decisiva la publicidad o promoción que se le dará al proyecto para destacar la marca. Para ello se contara con elementos de comunicación como lo son

tarjetas de presentación, papelería corporativa, publicidad en radio y televisión local, periódicos, vallas publicitarias, volantes, redes sociales y pagina web.

- ❖ Para fomentar una buena relación con el cliente y lograr su fidelización, Zona Cinco implementará una estrategia basada en “Customer Relation Managment” (CRM).
- ❖ La capacidad instalada semanal de la sede en horas de alquiler de las canchas, es de 128 horas, de las cuales se proyecta una demanda del 56% de utilización en un escenario normal.
- ❖ La construcción de la sede bajo directrices técnicas que requieren las canchas son de gran importancia para el éxito del proyecto. La base del terreno, la calidad de la grama sintética, y la construcción del edificio son factores esenciales para el proyecto, con el fin de lograr, que los clientes identifiquen ventajas competitivas en el servicio.
- ❖ Se definen los procesos necesarios para la correcta operación de Zona Cinco, tales como los misionales en los cuales se encuentra, el proceso de servicio y atención al cliente y entrenamiento; los procesos de apoyo tales como gestión operativa, gestión administrativa y mantenimiento de planta y equipos.
- ❖ Para el montaje y operación del proyecto se requiere una inversión total de \$265´923.500, de los cuales se establece una inversión de capital de los socios por \$80´000.000 equivalente al 30% del total de la inversión y un apalancamiento financiero mediante un crédito bancario por un monto de \$185´923.500 correspondiente al 70% de la inversión. Se estima la recuperación de la inversión en el último trimestre del tercer año.

- ❖ Financieramente el proyecto es viable de acuerdo al VPN de \$370'882.536 y una TIR del 19,78%, que indica que por cada peso invertido, retorna \$0,192.

BIBLIOGRAFIA

- ABAD, RAÚL. Marketing Relacional, Futuro relacional. Editorial Espasa-Calpe, Barcelona. 2003.
- Artículo canchas sintética un negocio prospero, Julio 02 de 2010, http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=canchas_sint%C3%A8ticas_de_futbol_un_negocio_redondo_y_prospero.
- Censo demográfico para el municipio de Barrancabermeja. www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Hogares_viviendas_1985-2020.xls. Dane.
- Dinámica demográfica de la ciudad de Barrancabermeja. Observatorio de Mercado Laboral 2012 Centro de Estudios Regionales del Magdalena Medio CER.
- Elkin David Bueno Altahona, Plan de desarrollo Municipio de Barrancabermeja 2012-2015.
- Erika Juliana Martínez, Mayo 01 de 2012, www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/154789-los-malos-habitos-alimenticios-enferman-a-los-santandereanos.
- Federación internacional de fútbol. <http://es.fifa.com/classicfootball/history/the-game/origins.html>.
- Generación de modelos de Negocio. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.
- McMillan, J.H. & Schumacher, S. Research in education: A conceptual introduction (5a ed). New York: Addison Wesley Longman.
- Milton Velosa, Septiembre 20 de 2012 Santander, www.vanguardia.com/santander/region/165800-mas-de-la-mitad-de-los-santandereanos-tienen-sobrepeso-y-obesidad.

- Muñoz, Rafael, Marketing XXI, (2005) en <http://www.marketing-xxi.com/crm-costumer-relationship-management-o-gestionde-las-relaciones-con-los-clientes-61.htm>
- Organización mundial del comercio, comercio electrónico, http://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm.
- Roxana Bassi/Vera Caruso, Internet y comercio electrónico, <http://www.links.org.ar/infoteca/ecomadd.pdf>.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

ENCUESTA - PROYECTO CANCHAS SINTETICAS

- 1- **Edad** 15-20 21-30 31-40 41-55 >56
- 2- **Ocupación** Universitario Empleado
 Estudiante en colegio Independiente
- 3- **Nivel de Ingresos familiares**
 < 2' 2'-5' 5'-8' >8'
- 4- **Le gusta jugar futbol?**
 Si No
- 5- **Le gusta ver eventos deportivos de futbol, tennis entre otros deportes? (si la respuesta fue no en la 4 y 5 pregunta termina la encuesta)**
 Si No
- 6- **Con que frecuencia practica este deporte?** 7- **Con que frecuencia ve eventos deportivos?**
 Entre 1 y 2 veces por semana Entre 1 y 2 veces por semana
 3 veces por semana 3 veces por semana
 4 o mas veces por semana 4 o mas veces por semana
- 8- **Las canchas en las que usted practica este deporte estan elaboradas en:**
 Arena Césped Cemento Sintetica
- 9- **En que horarios prefiere jugar (si respondio si en la pregunta 4)**
 Mañana Tarde Noche
- 10- **Cuanto estaria dispuesto a pagar por acceder a una hora de este servicio?**
 25-45 45-65 65-85
- 11- **Acorde a la importancia califique de 1 a 4 siendo 1 = nada importante; 2 = poco importante; 3 = importante; 4 = muy importante**
- | Factores | Calificacion | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Instalaciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Seguridad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Servicios adicionales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ubicación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Precio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 11- **Consideraria la implementacion de una nueva cancha sintetica acorde a las instalaciones en otras ciudades (camerinos, Lobby para eventos deportivos, tapete sintético de mejor calidad).**
 Si No
- 12- **Con que frecuencia visitaria el lugar? (Veces por semana)**
 1 2 3 4 o mas

ANEXO B. PROCEDIMIENTOS

	MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA	ZONA CINCO	
		Versión: 0	MANT-P-01
PROCESO: Mantenimiento de Planta y Equipo		Página 1 de 1	

Objetivo: Este procedimiento tiene como objeto definir y planificar las actividades realizadas por el Proceso de Mantenimiento e infraestructura, realizadas en Zona Cinco.

Alcance: Aplica a las actividades de mantenimiento externo e interno sean de tipo preventivo y correctivos.

Responsable:
Coordinador operativo.
Auxiliares operativos.

Definiciones:

Mantenimiento: Conjunto de operaciones, para que las instalaciones y equipos, puedan seguir funcionando adecuadamente.

Mantenimiento preventivo: Tipo de mantenimiento programado que busca prevenir fallas en el funcionamiento normal de las instalaciones y los equipos.

Mantenimiento Correctivo: Tipo de mantenimiento no programado que busca prevenir fallas en el funcionamiento de las instalaciones y/o equipos.

Verificación: Procedimiento que permite determinar la buena funcionalidad y la exactitud en un equipo.


Descripción de Actividades:

Programación de mantenimiento Se realiza la programación de mantenimiento que contiene las fechas y los equipos e instalaciones a los cuales se les va a realizar mantenimiento preventivo interno.

Solicitud de mantenimiento Se realiza rondas diarias para realizar la revisión y recolección de las solicitudes por las áreas.

Tiempo de respuesta de Los tiempos de respuestas de las órdenes de servicio deben ser atendidos en las primeras 72 horas desde la recepción de

<i>solicitudes</i>	esta, el plazo puede variar teniendo en cuenta el suministro de los requerimientos para efectuar la actividad.
<i>Mantenimiento preventivo</i>	Los primeros 5 días hábiles de mes el Coordinador Operativo debe revisar el programa de mantenimientos preventivos y realizar la distribución y asignación al personal.

	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	ZONA CINCO	
		Versión: 0	ADMON-P-01
PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA		Página 1 de 1	

Objetivo: Los lineamientos descritos pretenden establecer la secuencia de actividades organizacionales que garanticen la coordinación eficaz de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Alcance: Aplica a las actividades del proceso administrativo, desde su planeación hasta su ejecución y seguimiento.

Responsable:
Coordinador administrativo.

Políticas de Compras:

Vida útil: sujeta por las recomendaciones del fabricante (garantía del correcto funcionamiento de cada parte, accesorio o equipo), por los indicadores de mantenimiento correctivo y por concepto técnico realizado por el Departamento de Mantenimiento de Planta y Equipo, siendo esta referencia para la sustitución o repotenciación del equipo o recurso.

Garantía: tiempo establecido por el proveedor para reposición y/o mantenimiento del equipo (parte, accesorio o equipo).

Seguridad: garantía del correcto funcionamiento del equipo (parte, accesorio o equipo) al ponerlo en marcha.

Intervalos de Mantenimiento: tiempo destinado por el departamento de mantenimiento planta y equipo para la ejecución de las rutinas de mantenimiento preventivo.

Definiciones:

Presupuesto Proceso a través del cual se organizan, programan y

proyectan los ingresos, egresos y otros movimientos financieros con base a un plan de ejecución con el objetivo de racionalizar y controlar las variables que los inducen.

Ejecución presupuestal

Proceso a través del cual se organiza la información mensual ejecutada v.s la presupuestada, determinando el porcentaje de cumplimiento.

Recurso

Factores de producción (materias primas, mano de obra, dinero, tiempo) requeridos para realizar una actividad determinada.

Descripción de Actividades

Ejecución presupuestal


Anualmente se realiza el presupuesto teniendo en cuenta las directrices dadas. Se revisa mensualmente la ejecución del presupuesto. Una vez revisada la información se procede a realizar el análisis y acciones de mejora según los hallazgos encontrados durante la revisión.

Distribuciones mensuales

Mensualmente la información de los recursos a distribuir (energía eléctrica, acueducto, personal) es reportada y analizada por la Gerencia. Adicionalmente, se deberá procesar la información necesaria de las distribuciones mensuales en cada uno de los centros de costos.

Asesoría de eventos

Según las necesidades del cliente el Coordinador administrativo realiza la asesoría, cotización y organización de eventos infantiles. Se realiza la cotización formal por parte de la Organización al cliente que solicita el servicio, y se deberá notificar como mínimo con 3 días de anterioridad para iniciar con la organización y gestión del evento.

	SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE	ZONA CINCO	
		Versión: 0	SERVCL-P-01
Proceso: Servicio y atención al cliente		Página 1 de 2	

Propósito: Establecer una guía de manejo de la prestación de los servicios ofrecidos por Zona Cinco, orientando al personal encargado del servicio e incremento de la satisfacción de los usuarios y a la mejora continua de los procesos.

Alcance: A partir de la planeación de la prestación del servicio hasta la medición de la satisfacción del cliente y análisis de resultados mensuales.

Definiciones:

<u>Cliente</u>	Es quien recibe el beneficio pretendido del producto y/o servicio sea o no el comprador del mismo.
<u>Queja</u>	Es la expresión de la inconformidad o insatisfacción sobre la deficiencia en el servicio prestado, o el incumplimiento o irregularidad de alguno de los servicios ofrecidos por la institución.
<u>Sugerencia</u>	Es una propuesta o consejo que realiza el cliente basado en sus opiniones y experiencias para con la empresa y las manifiesta con el fin de que sean tomadas en cuenta para mejorar la prestación del servicio.
<u>Felicitación</u>	Expresión de satisfacción que se siente por un servicio o beneficio recibido.
<u>Queja repetitiva</u>	Es aquella expresión de inconformidad recibida durante tres meses consecutivos y/o tres veces o más durante el mismo mes.
<u>Sugerencia repetitiva</u>	Es aquella propuesta recibida durante tres meses consecutivos y/o tres veces o más durante el mismo mes.

Descripción de Actividades

<i>Coordinador de mercadeo y ventas</i>	Direccionar, coordinar y monitorear los eventos, programación de campeonatos al Coordinador operativo.
<i>Coordinador operativo</i>	Realizar la programación semanal a partir de los eventos programados con anterioridad.
<i>Coordinación Operativo</i>	Recepcionar al cliente y realizar la disponibilidad y distribución de las canchas.
<i>Auxiliar operativo</i>	Durante la atención del servicio se realizará la venta de bebidas y alimentos para acompañantes y personal asistente a eventos deportivos y eventos dentro del establecimiento.
<i>Cajero</i>	Recepción de dinero, del pago por los servicios ofrecidos por

Zona Cinco.

Cajero Realización de encuesta de Satisfacción del Cliente en la cual se solicita dejar por escrito oportunidades de mejora, felicitaciones, quejas y sugerencias.

Gerente, coordinación operativa Análisis de felicitaciones, quejas y sugerencias, propuesta de acciones de mejora para la prestación del servicio y socialización de resultados y acciones con auxiliares operativos y cajeros para implementación de las acciones.

Bibliografía

N.A.

	GESTIÓN OPERATIVA	ZONA CINCO	
		Versión: 0	GESTOP-P-01
	Proceso: Gestión Operativa	Página 1 de 2	

Propósito: Estandarizar las directrices para el manejo y desarrollo de la operación de la empresa garantizando la satisfacción del cliente.

Alcance: Desde la apertura del establecimiento hasta el cierre del mismo.

Definiciones:

Cliente: Es quien recibe el beneficio pretendido del producto y/o servicio sea o no el comprador del mismo.

Servicio: Define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena).

Mantenimiento: Conjunto de operaciones, para que las instalaciones y equipos, puedan seguir funcionando adecuadamente.

Descripción de Actividades

Coordinador operativo Revisión de programación de mantenimiento preventivo y de reporte de mantenimientos correctivos.

Coordinador Direccionamiento a personal auxiliar para la ejecución de las

<i>operativo</i>	actividades programadas.
<i>Coordinador operativo</i>	Coordinación con el profesor de Zona Cinco para el desarrollo de entrenamientos programados.
<i>Auxiliar operativo</i>	Garantizar la ejecución de actividades de mantenimiento programadas y aseo de la empresa.
<i>Coordinador operativo</i>	Entrega de inventario y dinero a Cajero.
<i>Cajero y celador</i>	Apertura del establecimiento para prestación del servicio.
<i>Profesor</i>	Realización de las clases y entrenamiento a personal inscrito a las actividades deportivas.
<i>Auxiliar operativo</i>	Atención al cliente, prestación del servicio de alimentación y monitoreo y aseo de las canchas.

Bibliografía

N.A.

	GESTIÓN DE CALIDAD		ZONA CINCO
	Proceso: Gestión de Calidad		Versión: 0 GESCAL-P-01
			Página 1 de 2

Propósito: Dar cumplimiento a los criterios, requisitos y estándares establecidos en el sistema integrado de gestión de la calidad.

Alcance: Desde el diagnóstico del sistema y verificación de criterios, estándares y requisitos; hasta su documentación, gestión e implementación.

Definiciones.

Sistema de gestión de calidad Estructura Organizacional documentación, procesos y recursos que emplea la organización para alcanzar sus objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente.

<u>Gestión documental</u>	Conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes al eficiente, eficaz y efectivo manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su consulta, conservación y utilización.
<u>Documento</u>	Es toda información o su medio de soporte (papel, vídeo, cinta magnética o en cualquier otro medio).
<u>Proceso</u>	Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Descripción de Actividades

<i>Coordinador administrativo</i>	Planear y participar activamente de las auditoría integradas de gestión
<i>Coordinador administrativo</i>	Acompañar al personal de la institución en la implementación de procesos.
<i>Coordinador administrativo</i>	Estructurar documentos en calidad.
<i>Coordinador administrativo</i>	Acompañar a líderes de procesos en el diligenciamiento de matrices de administración de riesgos y su mapa de riesgo.
<i>Coordinador administrativo</i>	Alimentación de la matriz de cambios y ajustar el documento, al igual que la matriz de indicadores.
<i>Coordinador administrativo</i>	Apoyar en el levantamiento de las acciones preventivas y correctivas.
<i>Coordinador administrativo</i>	Controlar los documentos y registros institucionales

Bibliografía

N.A.

	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	ZONA CINCO	
		Versión: 0	DIR-P-01
Proceso: Direccionamiento Estratégico		Página 1 de 2	

Propósito: Liderar la organización hacia el cumplimiento de la misión de la entidad y de los objetivos trazados, mediante un enfoque de satisfacción del usuario y mejoramiento continuo.

Alcance: Desde la planeación institucional, adopción, ejecución y seguimiento de directrices, hasta la evaluación de la gestión organizacional

Definiciones:

Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

Planeación estratégica: Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo

Descripción de Actividades

- | | |
|----------------|---|
| <i>Gerente</i> | Planear las actividades de la entidad. |
| <i>Gerente</i> | Elaborar, aprobar y evaluar el cumplimiento de las políticas institucionales. |
| <i>Gerente</i> | Planear, ejecutar y monitorear los proyectos de la empresa. |
| <i>Gerente</i> | Controlar la gestión de los procesos |
| <i>Gerente</i> | Revisar y aprobar los informes, indicadores, documentación |

en general.

Gerente Velar por la utilización eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros de la entidad

Gerente Velar por el cumplimiento de metas y programas

Bibliografía

N.A.