

PLAN DE NEGOCIOS PARA CENTROS DE EXPERIENCIA DE FÚTBOL 5

“XTRATIEMPO”

JAVIER MAURICIO RAMÍREZ CÁRDENAS

CAROLINA CASTRO CALDERON

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO

SANTAFÉ DE BOGOTÁ

2013

PLAN DE NEGOCIOS PARA CENTROS DE EXPERIENCIA DE FÚTBOL 5

“XTRATIEMPO”

Javier Mauricio Ramírez Cárdenas

Carolina Castro Calderon

Trabajo de Investigación de Grado

Alexander Perez Marín

Tutor

Universidad EAN

Facultad de Postgrados

Especialización en Gerencia del Servicio

Santafé de Bogotá

2013

## **CARTA DE CALIFICACION**

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecerle a Dios por permitirnos culminar nuestra especialización con éxito y a nuestras familias, por la paciencia, apoyo y colaboración que obtuvimos, sin ellas no hubiera sido posible la finalización de esta investigación ya que fueron el impulso que necesitábamos para sacar adelante este proyecto.

## 1. Tabla de contenido

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1. OBJETIVOS .....	4
1.1. Objetivo General .....	4
1.2. Objetivos Específicos .....	4
2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES .....	5
2.1. Porque crear Xtratiempo .....	7
2.2. Brechas de Mercado - Necesidades Insatisfechas .....	8
2.3. Escenario de Oportunidad .....	8
2.4. Aplicación del conocimiento.....	9
2.5. Incorporación de Innovación.....	10
3. MERCADO.....	11
3.1. Investigación de Mercados.....	11
3.1.1. Análisis del sector .....	16
3.1.2. Análisis del mercado.....	20
3.1.3. Análisis de la competencia.....	22
3.2. Estrategias de mercado.....	25
3.2.1. Concepto del producto .....	25

3.2.2.	Estrategia de distribución.....	26
3.2.3.	Estrategia de precio.....	27
3.2.4.	Estrategia de promoción .....	28
3.2.5.	Estrategia de comunicación .....	28
3.2.6.	Estrategias de servicio.....	29
3.3.	Proyecciones de ventas.....	32
4.	OPERACIÓN.....	34
4.1.	Ficha técnica del servicio .....	34
4.2.	Estado de desarrollo .....	35
4.3.	Descripción del proceso .....	36
4.4.	Necesidades y requerimientos .....	37
4.4.1.	Recursos y requerimientos del proceso productivo o de prestación de servicio.....	37
4.4.2.	Insumos y materiales del proceso productivo o de prestación de servicio .....	37
4.5.	Infraestructura .....	38
5.	ORGANIZACIÓN.....	39
5.1.	Estrategia Organizacional .....	39
5.1.1.	Análisis DOFA.....	39
5.1.2.	Organismos de apoyo.....	39
5.2.	Estructura organizacional.....	40
5.3.	Aspectos legales .....	40

5.4.	Costos administrativos .....	42
6.	FINANZAS.....	43
6.1.	Ingresos .....	43
6.2.	Egresos .....	45
6.3.	Capital de trabajo .....	45
7.	RESUMEN EJECUTIVO.....	46
7.1.	Concepto del negocio .....	46
7.2.	Potencial del Mercado en Cifras .....	46
7.3.	Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor.....	47
7.4.	Resumen de las Inversiones Requeridas .....	47
7.5.	Proyecciones de Ventas y Rentabilidad .....	47
7.6.	Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad .....	48
8.	Bibliografía .....	49

## **Tabla de Ilustraciones**

Tabla 1 .....	11
Tabla 2 .....	12
Tabla 3 .....	13
Tabla 4 .....	13
Tabla 5 .....	14
Tabla 6 .....	15
Tabla 7 .....	15
Tabla 8 .....	32
Ilustración 1 .....	12
Ilustración 2 .....	13
Ilustración 3 .....	14
Ilustración 4 .....	14
Ilustración 5 .....	15
Ilustración 6 .....	22
Ilustración 7 .....	24
Ilustración 8 .....	25
Ilustración 9 .....	35
Ilustración 10 .....	36
Ilustración 11 .....	37



## RESUMEN

El fútbol es considerado uno de los deportes que mayor dinero mueve en los negocios basados en éste.

La ciudad de Manizales, Colombia, es la séptima economía del país, donde se encuentra un mercado potencial de 103.738 hombres en edades entre 15 a 50 años, de los cuales se estima que un 53,80% practican fútbol por lo menos una vez al mes según la investigación de mercados que realizamos para éste proyecto.

El mismo estudio refleja el nivel de inconformidad con los espacios existentes para la práctica de fútbol 5 y la receptividad que se tiene para nuevas propuestas de valor que hagan del futbol algo mas que un deporte.

Xtratiempo es una empresa que surge a partir de éstos vacíos que deja los proveedores actuales, generando una propuesta de llevar la práctica del fútbol 5 a un nivel superior en el marco de la creación de experiencias inolvidables.

Con un capital inicial de \$400.000.000 COP, Xtratiempo puede alcanzar ingresos anuales superiores a los \$800.000.000 COP con márgenes de utilidad sobre los costos operacionales del 97% y generando mas de 30 empleos en su funcionamiento.

## INTRODUCCIÓN

El sector de servicios en Colombia tiene un potencial de crecimiento enorme de acuerdo a Proexport en su portal de Internet y se ha convertido en una de las mayores apuestas comerciales del país, un incentivo más que suficiente para desarrollar nuevas ideas entorno a éste sector.

La práctica del futbol en gramas sintéticas y la creación de espacios con este fin, ha evidenciado un alza en los últimos dos años, pasando de 100 campos a 800 en el país, según cálculos de los distribuidores de éste tipo de grama.

Recibiendo hasta 7.000 mil personas semanalmente, se ha convertido en una de las mejores opciones de entretenimiento para los colombianos, y en un negocio millonario para quienes lo explotan, cálculos del diario El Tiempo indican que es un sector que mueve 61.000 millones de pesos anuales en todo el país, provenientes del alquiler de las mismas y sin tener en cuenta los ingresos que se pueden generar por la venta de bebidas y alimentos, cursos de formación y alquiler para fiestas y eventos.

Basados en estas realidades desarrollamos un estudio de mercado que nos permitió evidenciar las debilidades del sector, en ese sentido, la experiencia y el conocimiento adquirido en la especialización de Gerencia del Servicio, nos permiten desarrollar un plan de Negocios para la creación de los Centros de Experiencia de futbol 5 “Xtratiempo”, para llevar el fútbol a un nuevo nivel, en donde el cliente es el centro de la compañía, capturando las oportunidades existentes, en un entorno de alta rentabilidad para nuestros inversionistas.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según el Informe de resultados de la encuesta: Percepción sobre las canchas de fútbol 5, que realizamos, se identificó que solo el 26,42% de los usuarios de canchas de fútbol 5 cree que los espacios existentes ofrecen experiencias realmente inolvidables.

Manizales cuenta con un mercado potencial de jugadores de fútbol 5 que supera los 50.000 hombres y cuenta con un volumen limitado de espacios para la practica de este deporte, sumado al bajo nivel de satisfacción de los clientes con los espacios existentes, en la encuesta que realizamos, se tiene un nivel de satisfacción con las canchas de futbol 5 que usan de 6,42 siendo 1 Totalmente insatisfecho y 10 Totalmente satisfecho.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. Objetivo General**

Ser la empresa líder en centros de experiencia de futbol 5 en la ciudad de Manizales, siendo la marca de mayor recordación del sector que genera utilidades netas anuales superiores a los 200 millones de pesos con márgenes de utilidad neta del 60% creando 10 empleos directos y 20 empleos indirectos a través de cada uno de los proveedores y aliados de la compañía.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Inaugurar en el 2014 en la ciudad de Manizales el primer centro de experiencia de futbol 5 Xtratiempo.
- Obtener en la ciudad de Manizales una participación de mercado en empresas del mismo sector del 20% en el primer año.
- Fidelizar a los clientes logrando que el 30% de ellos utilicen los servicios más de una vez en cada mes.
- Lograr ingresos por ventas en el primer año por \$ 825.120.000 COP que permitan cubrir los gastos operacionales y pagar a los inversionistas los \$400.000.000 COP requeridos para iniciar el proyecto.
- Inaugurar entre el 2015 y el 2018 tres centros de experiencia de futbol 5 Xtratiempo en las ciudades de Armenia, Pereira y Tuluá respectivamente.

## 2. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES

Según el informe sobre la salud en el mundo, de la Organización Mundial de la Salud en el 2002, se determinó que en América Latina ocurren al año 119.000 decesos asociados a estilos de vida sedentarios, convirtiendo la inactividad física como uno de los grandes factores de riesgo que explican las proporciones epidémicas actuales de las enfermedades no transmisibles (ENT). Esta situación se corroboró cuando la American Heart Association (AHA), basada en evidencias científicas, anunció: "la vida sedentaria fue oficialmente ascendida a factor de riesgo mayor e independiente de enfermedad coronaria"<sup>1</sup>.

“Los niños menores de 10 años pasan dos horas frente al televisor, tres o cuatro frente al computador. Los estamos iniciando en la cultura del sedentarismo”, dice Jaime Arias Ramírez, presidente de Acemi (entidad que agrupa EPS y medicina prepagada). Y esta es “una grave enfermedad de la sociedad mundial”, enfatiza. “Estamos muy preocupados, pero al mismo tiempo con una gran esperanza de que todo va a cambiar”, agregó. Se refiere a que es muy optimista, junto con Coldeportes, las sociedades científicas, las universidades, el Ministerio de Salud y otras instituciones, por la cruzada que inician para que la actividad física sea un hábito en la población, dentro de una estrategia que incluye el consumo de frutas y verduras y el no al tabaco: “Si buena salud quieres tener, por lo menos 150 minutos de actividad física a la semana debes hacer; cinco porciones entre frutas y verduras al día debes comer, y espacios libres de humo debes proteger”, es el lema de la estrategia, “para vincular a la mayor cantidad de población a la práctica del ejercicio, esencial en los estilos de vida saludables”, dijo el director de Coldeportes, Andrés Botero.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/download/27867/39779>

<sup>2</sup> <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/movamonos-todos-contra-el-sedentarismo>

Según la encuesta de percepción ciudadana Manizales como vamos 2012 realizada por Ipsos-Napoleon Franco<sup>3</sup>, a la pregunta ¿Qué tan satisfecho está en general con la oferta recreativa y deportiva de la ciudad? sólo el 11% de los ciudadanos manifiestan estar muy satisfechos, donde los estratos 5 y 6 calificaron con un promedio de 3.3 siendo 1 Muy insatisfecho y 5 Muy satisfecho.

Se destaca en ésta encuesta que se entrevistaron a 237 ciudadanos de la zona norte de la ciudad de los cuales sólo el 9% se encuentra muy satisfecho con la oferta deportiva y recreativa de la ciudad, siendo ésta la zona que se encuentra por debajo del promedio de las demás zonas de la ciudad.

Dicha encuesta revela que el 53% participa en actividades recreativas tales como: ir a parques (29%), practicar algún deporte o actividad física sin incluir ciclovía (15%) y actividades deportivas como espectador (9%).

El fútbol es uno de los deportes preferidos en la ciudad de Manizales. Su historia en ésta ciudad inicia en 1920 cuando se fundaron los primeros equipos practicando el deporte en solo 4 canchas existentes en la ciudad, alcanzando en los últimos años el mayor título para clubes en el continente suramericano: la Copa Libertadores de América, a través de su equipo insignia Once Caldas.

Actualmente se evidencia un alza en la demanda de espacios para practicar este deporte. En donde solo se cuenta con tres lugares que ofrecen el servicio de canchas sintéticas y la oferta aun no responde a la demanda creciente.

Son estos factores los que nos motivan a pensar en desarrollar espacios deportivos basados en la práctica del fútbol que contribuyan a reducir los índices de sedentarismo, mejorando la

---

<sup>3</sup> <http://www.manizalescomovamos.org/descargas/ManizalesComoVamosCompleta.pdf>

calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Manizales y que permitan la generación de empleo e ingresos para nuestros inversionistas.

## 2.1. Porque crear Xtratiempo

Porque nos apasiona el futbol creamos espacios cercanos para disfrutarlos y compartir con los seres queridos. Hacemos que el futbol sea más que un deporte.

Visto desde diferentes dimensiones, existen oportunidades muy importantes que queremos capturar con la construcción de los centros de experiencia de futbol 5 Xtratiempo:

- El futbol es un deporte que mueve muchas pasiones y dinero, hoy en día podría considerarse como la economía número 25 del mundo, sobre economías de países como Argentina(25), Austria(26), Colombia(31), Chile(37) o Perú (50)<sup>4</sup>.
- Manizales es una de las principales ciudades de Colombia, con una economía estable y con índices de inflación a la baja, en el 2012 presentó una reducción casi de la mitad frente a la reportada por la ciudad en el 2011 alcanzando un 2.43% frente a un 4.65 en el 2011<sup>5</sup>.
- El 60% de los hombres de la ciudad se encuentran en las edades apropiadas para la práctica de éste deporte, según las proyecciones del CIE (Centro de Información y Estadísticas para el municipio de Manizales) para el 2012 la población masculina entre 15 y 50 años es de 103.738 hombres<sup>6</sup>.
- La industria de césped artificial reporta crecimientos en los últimos años, según Hermes López Becaria, gerente de Proyectos y Montajes, con sede en Bucaramanga. “El mercado está disparado porque se recupera rápidamente la inversión y no requiere capital de trabajo. Hemos vendido cerca de 200 canchas de alta calidad”<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> <http://www.golyfutbol.com/blog/2013/01/13/la-sorprendente-importancia-del-futbol-en-la-economia-mundial/>

<sup>5</sup> <http://www.ccm.org.co/publicaciones/677/InformeEconomico2012.pdf>

<sup>6</sup>

<http://www.indicadoresmanizales.com/indicadores/00082.aspx?rlb1=002&rlb2=006&rlb3=00082&rlb4=&rlb5=&prv=1>

<sup>7</sup> <http://m.dinero.com/negocios/articulo/los-reyes-canchas/131456>

## **2.2. Brechas de Mercado - Necesidades Insatisfechas**

El fútbol es un deporte que nos apasiona y que practicamos, particularmente las canchas de fútbol 5 son escenarios comunes para éstas practicas, y como usuarios asiduos si nos hemos enfrentado a un sector en donde predomina el interés por el recaudo de los alquileres, dejando de lado las necesidades y expectativas de los clientes, lo que abre un mundo de oportunidades de negocio que queremos capturar, sin embargo quisimos corroborar nuestras percepciones a través de un estudio que realizamos a hombres entre 15 y 50 años que son clientes potenciales de nuestra oferta de valor (Ver Tabla 1).

Con este estudio podemos conocer de primera mano si a los hombres les interesa este proyecto y además haciendo de estos unos posibles clientes en la parte inicial del proyecto.

El estudio nos revela que existen factores higiénicos que se deben garantizar como: precio competitivo (18,87%), ubicación (24,53%), calidad del césped (22,64%) y parqueaderos (13,21%), porque son factores decisores a la hora de escoger el sitio en el que se desea jugar fútbol 5.

Se evidencian bajos niveles de satisfacción con los servicios de canchas de fútbol 5, el promedio del estudio es de 6,42, en una escala de 1 a 10, siendo 1 Muy Insatisfecho y 10 Muy Satisfecho, en general se percibe la oferta actual como básica y no cumple las expectativas de los clientes actuales, lo que nos abre oportunidades en términos de poder suplir esas necesidades insatisfechas, garantizando el cumplimiento de los factores higiénicos y generando nuevas experiencias que hagan la práctica del fútbol inolvidable.

## **2.3. Escenario de Oportunidad**

La ciudad de Manizales se distingue por tener uno de los dos equipos de futbol colombiano que han alcanzado el título de campeón en la copa libertadores, el torneo de fútbol de mayor reconocimiento en Suramérica.



Con una economía estable y una baja inflación, registrando 0,05% ocupando el puesto 19 entre las 24 ciudades que se miden, según el informe entregado por el DANE en mayo de 2013, Manizales se vislumbra como una ciudad donde se tienen garantías para la inversión.

Los escenarios existentes para la practica de futbol 5, no vienen cumpliendo las expectativas de los clientes, de acuerdo al estudio que realizamos, solo el 26,42% consideran que dichos espacios actualmente ofrecen experiencias inolvidables.

En el mismo estudio identificamos que el 52,83% de nuestro mercado objetivo -hombres entre 15 y 50 años de edad- practican futbol 5 por lo menos una vez al mes y se encuentran a la espera de nuevos servicios que generen valor a su experiencia deportiva.

Xtratiempo quiere incursionar con una propuesta de centros de experiencia del fútbol 5, innovando en Manizales y creando experiencias inolvidables que permitan generar una recompra permanente, para el primer año esperamos lograr que el 30% de nuestros clientes utilice el servicio mas de una vez en el mes, en las encuestas que hemos realizado se han identificado servicios de valor agregado que los clientes esperan y valoran, los cuales han sido involucrados dentro del modelo de negocio de Xtratiempo y nos permiten tener unas proyecciones de ventas en el primer año por \$825.120.000 COP con un margen de ganancias sobre los costos del 97%.

#### **2.4. Aplicación del conocimiento**

El perfil de los emprendedores para este proyecto nos permite tener la confianza de desarrollar una propuesta diferencial en el mercado basada en una administración del relacionamiento con los clientes, en donde la gerencia del servicio es fundamental para la creación de experiencias inolvidables y consistentes en el tiempo:

Carolina Castro Calderón, Mujer manizaleña de 29 años de edad, que tiene gran gusto por el Fútbol, profesional en Mercadeo y Negocios internacionales con 8 años experiencia en el Sector servicios desempeñándose en áreas de mercadeo, comercial y de servicio al cliente.

Mauricio Ramírez Cárdenas, Ingeniero de sistemas, con 10 años de experiencia en marketing, gestión de canales comerciales y de servicio, estrategias de fidelización, desarrollo de productos y servicios de valor agregado.

## **2.5. Incorporación de Innovación**

Las empresas de fútbol 5 a nivel nacional han tenido un crecimiento importante en los últimos años, los productores de canchas sintéticas han reportado que en el último año se produjo más de 800 campos de grama sintética cuando hace apenas unos años no se producían más de 100.

Lastimosamente este crecimiento no ha ido de la mano ni ha estado acompañado de una clara estrategia de CRM (Customer Relationship Management) por parte de las empresas que ofrecen este servicio limitando su alcance únicamente al alquiler de la cancha ofreciendo un bajo relacionamiento con los clientes que los visitan.

Xtratiempo quiere innovar y generar un diferenciador de servicio basado en la construcción de un fuerte relacionamiento con cada uno de nuestros clientes. Somos conscientes que actualmente no es una opción hacerlo, es una obligación para cualquier compañía que desee trascender en el tiempo y en el mercado en el que se encuentra.

### 3. MERCADO

#### 3.1. Investigación de Mercados

Con el fin de evaluar el nivel de satisfacción de los clientes habituales de canchas de futbol 5 con dichos espacios y de igual forma buscando identificar los factores higiénicos y los servicios que se deben garantizar en éste tipo de sitios, se realizó una encuesta dirigida a hombres entre 15 y 50 años, quienes son usuarios habituales de estos servicios o potenciales clientes de Xtratiempo.

**Tabla 1**

<b>Población Objetivo</b>	Hombres colombianos con edades entre 15 y 50 años
<b>Tamaño de la Muestra</b>	53
<b>Nivel de confiabilidad</b>	95%
<b>Periodo Base</b>	Año 2013
<b>Periodicidad</b>	Sin
<b>Periodo Recolección de la información</b>	Junio - Julio 2013
<b>Forma de recolección de Información</b>	Encuesta por medio digital enviado a los correos de los seleccionados
<b>Realizado por:</b>	Carolina Castro Calderón Mauricio Ramírez Cárdenas
<b>WEB utilizada</b>	<a href="http://www.e-encuesta.com">www.e-encuesta.com</a>

**Verbalización:**

La encuesta fue realizada por medio de un correo viral a hombres con edades comprendidas entre 15 y 50 años, los principales contactos son amigos, conocidos y personas cercanas que por sus características pueden llegar a convertirse en clientes potenciales o en promotores de los servicios de canchas de fútbol 5.

La encuesta se enfocó en determinar el nivel de satisfacción con los servicios existentes en las canchas de futbol 5 que utilizan o han utilizado, y en determinar el nivel de aceptación de nuevos servicios que se quieren ofrecer.

Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

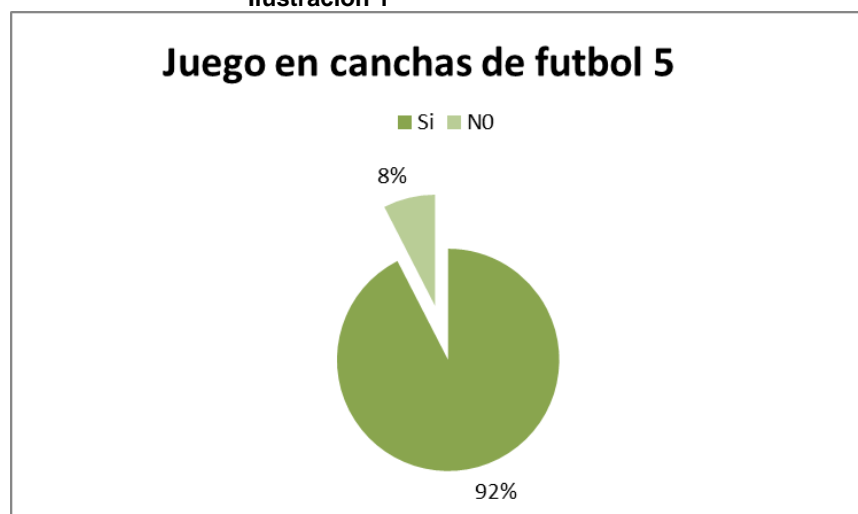
**Tabla 2**

1.¿Ha jugado alguna vez en una cancha de futbol 5?

	Cantidad	% Participación
Si	49	92%
NO	4	8%
Total	53	100%

Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

**Ilustración 1**



Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

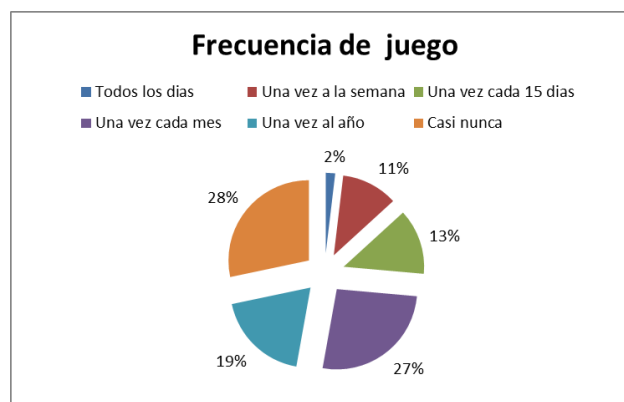
Tabla 3

2. ¿Con que frecuencia juega usted en una cancha de futbol 5?

	Cantidad	% Participación
Todos los días	1	2%
Una vez a la semana	6	11%
Una vez cada 15 días	7	13%
Una vez cada mes	14	26%
Una vez al año	10	19%
Casi nunca	15	28%
Total	53	100%

Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

Ilustración 2



Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

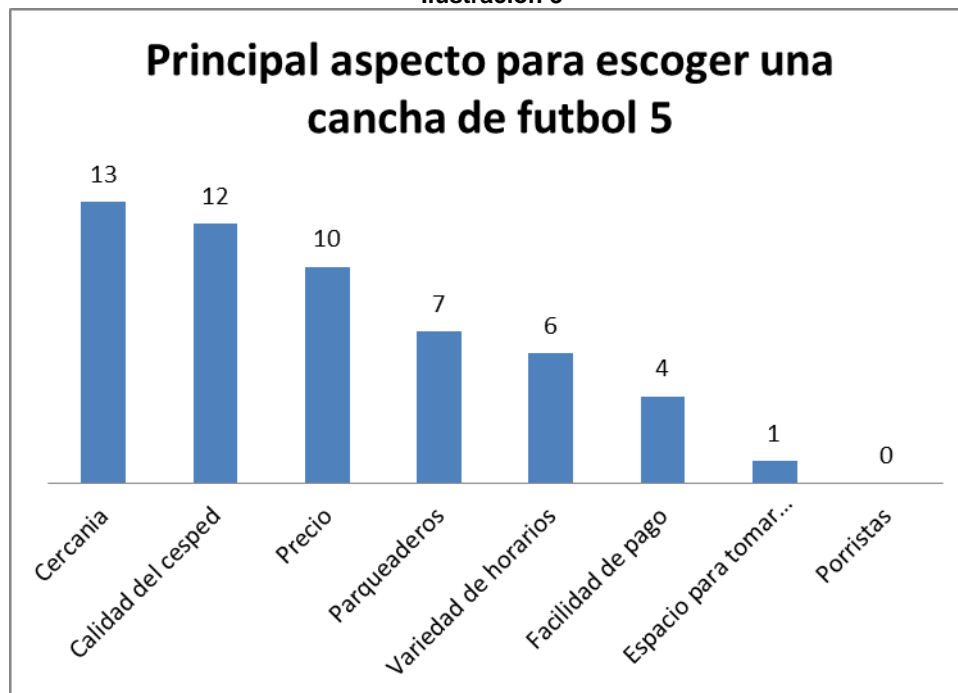
Tabla 4

3. ¿Cual es el aspecto mas importante que valora usted a la hora de escoger una cancha de futbol 5?

	Cantidad	% Participación
Precio	10	19%
Calidad del cespced	12	23%
Cercania	13	25%
Parqueaderos	7	13%
Porristas	0	0%
Facilidad de pago	4	8%
Variedad de horarios	6	11%
Espacio para tomar cerv	1	2%
Total	53	100%

Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

Ilustración 3



Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

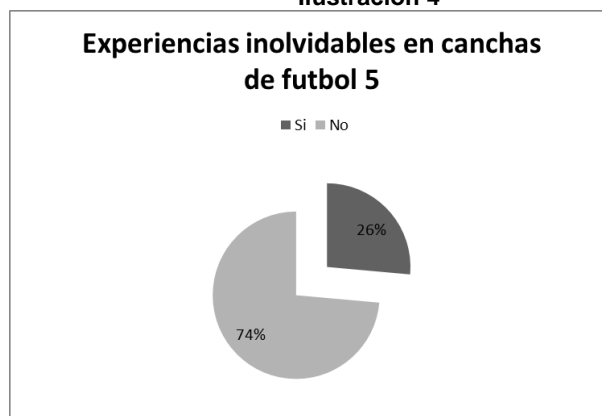
Tabla 5

4. ¿Cree usted que las canchas de futbol 5 que conoce ofrecen experiencias inolvidables?

	Cantidad	% Participación
Si	14	26%
No	39	74%
Total	53	100%

Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

Ilustración 4



Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

**Tabla 6**

5. ¿Cual de las siguientes opciones cree que debería ser incluida en la oferta de servicios de las canchas de futbol 5, para hacer su experiencia inolvidable?

	<b>Cantidad</b>	<b>% Participación</b>
Grabacion de los partidos	14	26%
Zona de restaurante-bar	14	26%
Descuentos por puntos	10	19%
Pantallas gigantes para televisar el partido	8	15%
Cursos de formacion para niños	3	6%
Porristas para los recesos	2	4%
Valet parking	2	4%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

**Ilustración 5**

Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

**Tabla 7**

6. ¿Califique de 1 a 10, siendo 1 totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho su experiencia con las canchas de futbol 5 que conoce?

<b>Calificación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>% Participación</b>
1	0	0%
2	0	0%
3	4	7.55%
4	3	5.66%
5	7	13.21%
6	12	22.64%
7	12	22.64%
8	11	20.75%
9	3	5.66%
10	1	1.89%

**Media**

**6.42**

Fuente: elaboración propia basada en encuesta.

### 3.1.1. Análisis del sector

Según la nueva Clasificación de Actividades Económicas CIU Revisión 4 adaptada para Colombia, establecida por El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), los servicios de canchas de futbol 5 están clasificados así:

**Sección R** Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación.

<b>División</b>	<b>Grupo</b>	<b>Clase</b>	<b>Descripción</b>
93			Actividades deportivas, recreativas y de esparcimiento
	931		Actividades deportivas
		9311	Gestión de Instalaciones deportivas

#### **9311 Gestión de Instalaciones Deportivas<sup>8</sup>**

Esta clase incluye:

- La gestión de instalaciones para eventos deportivos bajo techo o al aire libre (abierto, cerrado o cubierto, con o sin asientos para espectadores):
  - Canchas o estadios de fútbol, hockey, crícket, béisbol, softball y canchas de frontón, entre otros.
  - Pistas de carreras para carros, perros, caballos de carreras.
  - Piscinas y estadios.
  - Estadios de atletismo.
  - Escenarios para deportes de invierno.
  - Cuadriláteros de boxeo.
  - Campos de golf.
  - Boleras.
  - Gimnasios.
- La organización y gestión de competencias deportivas al aire libre o bajo techo, con participación de deportistas profesionales o aficionados, por parte de organizaciones con instalaciones propias.
- La gestión de esas instalaciones y la dotación del personal necesario para su funcionamiento.

<sup>8</sup> [http://www.ccb.org.co/documentos/11510\\_ciudane4.pdf](http://www.ccb.org.co/documentos/11510_ciudane4.pdf)



Esta clase excluye:

- El alquiler de equipo deportivo y recreativo. Se incluye en la clase 7721, «Alquiler y arrendamiento de equipo recreativo y deportivo».
- El funcionamiento de centros de esquí. Se incluye en la clase 9329, «Otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p.».
- Las actividades de parques y playas. Se incluyen en la clase 9329, «Otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p.».

Una ventaja de las actividades deportivas es que estos servicios en la clasificación de la cámara de comercio, se tramitan bajo la modalidad de gimnasios los cuales están exentos del IVA.

Proexport y su portal oficial de inversión de Colombia manifiesta que el sector de servicios en Colombia cuenta con un potencial de crecimiento enorme, por ello se ha convertido en una de las mayores apuestas comerciales para el país. Actualmente se están llevando a cabo iniciativas para explorar nuevas oportunidades y mercados, mejorando las políticas del sector y así ampliar la oferta.

#### 3.1.1.1. Comportamiento, evolución y desarrollo

En actividades deportivas, recreativas y de esparcimiento el objetivo es lograr aprovechar el tiempo libre y que este repercuta en los otros sectores del país, como lo son el cultural, social, económico, educativo, y de la salud, por ese motivo el gobierno a través de los entes encargados desarrollan campañas que promocionan estas actividades, una de las más apetecidas por los colombianos como opción de recreación es el fútbol.

El fútbol es una industria en permanente crecimiento que se adapta fácilmente a las necesidades del mercado lo cual se ve reflejado en sus ingresos, ofreciendo mejores escenarios y diferentes torneos de talla mundial como lo son Eurocopa, Champions Lige, La Copa Libertadores, La Europa Lige, La Copa América, entre otras.

Por este motivo las empresas desarrollan estrategias de marketing, productos y servicios alrededor del fútbol (tiendas deportivas). Los contratos por derechos de transmisión de las diferentes ligas se establecen por niveles de rating donde las principales ligas se llevan los mayores ingresos, el primer lugar lo tiene la Premier Ligue con un contrato por tres temporadas por un valor de 4.69 billones de dólares de los cuales 1.84 billones se reparten entre los 20 clubes de la liga inglesa.

En Colombia es el deporte más popular principalmente por sus equipos y los diferentes torneos internacionales en los que se participa, los jugadores son fundamentales y a partir de los años 80 el país se ha destacado por la generación de jugadores de talla mundial, Carlos Valderrama, Fredy Rincón, Oscar Córdoba, Faustino Asprilla, Iván Ramiro Córdoba, James Rodríguez, Falcao, entre otros.

Este sector en el mes de Junio del año 2013 fue uno de los que más impulso la inflación en el país dado que hubo un alza en la demanda para estas fechas, es decir más personas asistieron a los estadios, lo que produjo el incremento en los precios de la boletería en un 1.59%<sup>9</sup>, esto ratifica el fanatismo de los colombianos por los equipos locales en el desarrollo de torneos nacionales, este fenómeno aplica también para el fútbol sintético puesto que cada día gana más adeptos y esto se refleja en el incremento de canchas registradas en torno a esta actividad en el último año.

“El Sistema Nacional de Deporte es creado mediante la Ley 181 de 1995, también conocida como la Ley del Deporte y que en su articulado enuncia que el Sistema es el conjunto de organismos articulados entre sí, para permitir el acceso de la comunidad al deporte, a la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física, teniendo como objetivo generar y brindar a la comunidad oportunidades de participación en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación, y el aprovechamiento del tiempo libre, como contribución al desarrollo integral

---

<sup>9</sup> <http://www.rcnradio.com/noticias/futbol-colombiano-impulso-la-inflacion-de-junio-75984>

del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

Hacen parte del Sistema Nacional de Deporte, el Instituto Colombiano del Deporte como ente rector, los entes departamentales, municipales y distritales que ejerzan las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, los organismos privados, las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades”.<sup>10</sup>

El fútbol es el deporte más popular del planeta, y hace 12 años nació una avalancha de fútbol 5 idea originada en Argentina, el cual día a día ha venido tomando más fuerza desde las grandes ciudades hasta las más pequeñas, cualquier espacio es aprovechado para la creación de estos lugares, diferentes ex futbolistas se han inclinado por este negocio el cual es uno de los más atractivos en el país, actualmente estas canchas reciben hasta 7.000 personas cada semana, gracias a esa demanda se ha pasado de la existencia de 100 campos a 800 en el país, este servicio se ha convertido en una de las opciones preferidas de entretenimiento para los colombianos.<sup>11</sup>

Las cifras de este negocio dejan ver que se mueven en el año alrededor de \$61.000 millones de pesos, se calcula una facturación promedio diaria de \$400.000 pesos en los días de mayor movimiento de miércoles a sábado.<sup>12</sup>

Según inversionistas se estima que el montaje de una sola cancha bien elaborada, luces, tapete y un centro de servicios, puede oscilar entre 120 y 150 millones de pesos, a esto se suma el costo de la compra del lote en el que funcionan.

Este boom de la fiebre sintética ha favorecido a diferentes multinacionales en especial Argentinas, ya que son ellos los mayores fabricantes de gramas, obteniendo así el 50% del

---

<sup>10</sup> <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=631>

<sup>11</sup> <http://m.dinero.com/negocios/articulo/los-reyes-canchas/131456>

<sup>12</sup> <http://m.eltiempo.com/economia/negocios/ftbol-5-se-ha-convertido-en-uno-de-los-mejores-negocios-en-el-pas/10881568>

mercado colombiano, convirtiéndonos en uno de los mercados más dinámicos y atractivos para ellos a nivel Latinoamérica; algunas marcas reconocidas también han querido sacar provecho de este negocio llegando a su mercado objetivo de diferente forma a través de patrocinios de torneos de fútbol 5, Gatorade, LG, realizan un relacionamiento con sus clientes acercándolos a la marca e incentivándolos al consumo.

Después de realizar un análisis de este sector vemos que va en crecimiento, y hay mucho mercado por explotar ofreciendo actividades deportivas que son demandas por la mayoría de los ciudadanos y que representan ganancias atractivas para los inversionistas.

### 3.1.2. Análisis del mercado

#### 3.1.2.1. Demanda de la estructura del mercado actual

El mercado actual que manejan las canchas de fútbol 5 son estudiantes universitarios y empleados de oficinas, los cuales en su mayoría frecuentan estos espacios en horarios de 7 p.m. a 10 p.m.

#### 3.1.2.2. Mercado potencial

Manizales tiene una población de 420.525 habitantes según estudios del DANE, es la séptima economía del país, con un PIB de \$1.703.675 con una tasa de crecimiento anual del 4.8%, en donde el 47.5% de la población son hombres, correspondiendo a 200.000 ciudadanos, se estima que 100.000 de ellos están en un rango de edad entre 18 y 50 años, de los cuales el 50% practica y le gusta el fútbol (50.000)<sup>13</sup>

#### 3.1.2.3. Mercado objetivo

Nuestro mercado se divide en:

---

<sup>13</sup> [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/17001T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/17001T7T000.PDF)

- Mercado de Consumo, que son hombres de estratos 4, 5 y 6 con edades entre 18 - 50 años, con una vida social activa, que les guste hacer deporte en grupo y compartir con amigos acompañando esto de diversión después de practicar el deporte.
- Mercado Empresarial, que son las empresas del sector financiero las cuales incentivan a sus empleados a practicar algún deporte y encuentran en el fútbol una forma de integrarse y relajarse después de una jornada laboral.
- Mercado infantil, se encuentra conformado por niños que quieren practicar un deporte como hobby a través de cursos de entrenamiento.

#### 3.1.2.4. Perfil cliente consumidor

Son hombres con edades de 18 a 50 años que les gusta practicar deporte en compañía de amigos, y que se inclinan por espacios grupales al momento de realizar actividades de entretenimiento en ambientes seguros con infraestructura.

#### 3.1.2.5. Productos y servicios sustitutos y/o complementarios

Existen otras actividades que podrían considerar los ciudadanos y lograrían sustituir la actividad deportiva de fútbol 5, como lo son canchas de voleibol, de rugby, natación, squash, gimnasios, parques, ciclovías, los cuales podrían llegar a ser atractivos.

Asimismo existen servicios que complementan la práctica del fútbol 5 como lo son las tiendas deportivas, que permiten generar otros ingresos por la venta de implementos como camisetas, pantalonetas, guayos, canilleras, guantes, etc.

Otro complemento para esta actividad son los restaurantes, los cuales ofrecen una opción después del juego para compartir y consumir alimentos y bebidas, de igual forma, los cursos de formación que se pueden dictar en los horarios de bajo uso de las canchas.

### 3.1.3. Análisis de la competencia

Actualmente existen tres empresas en la ciudad de Manizales que brindan el servicio de Fútbol 5, en general el enfoque de estas se sustenta en ofrecer una cancha de calidad aceptable con foco en promociones de precios sin diferenciales notorios que generen un valor agregado al servicio prestado. Al ser un producto relativamente genérico entre los tres competidores el factor precio no es un diferencial, estableciendo tarifas homogéneas.

Allí se manejan distintas tarifas entre semana para las cinco canchas y los sábados y domingos. Por ejemplo, de lunes a viernes, entre las 6:15 a.m. y las 12:15 m., una hora cuesta 35 mil pesos. Esta tarifa hace parte del plan para estudiantes. Luego, entre las 12:15 y las 6:15 p.m., cuesta 50 mil pesos la hora. En las noches, cuando normalmente juegan los ejecutivos, una hora, vale entre 100 mil (lunes y viernes) y 140 mil pesos (martes, miércoles y jueves), entre las 7:15 p.m. y las 9:15 p.m. Los sábados y domingos, según la hora, el precio va desde 36 mil hasta 100 mil pesos.

#### 3.1.3.1. La Golera

Ilustración 6



Fuente: Foto tomada a la sede de La Golera

### **Fortalezas**

- ✓ Es la más conocida por los habitantes de Manizales.
- ✓ Cuenta con un excelente sistema de iluminación para los partidos nocturnos

### **Debilidades**

- Ubicación lejana de difícil acceso.
- Página web no transaccional y con bajo nivel de información.
- Canchas descubiertas

### **Acciones a Tomar para posicionarnos frente a ellos**

- Ubicación de fácil acceso.
- Página web interactiva y estrategia de relacionamiento multi canal (portal de miembros, mensajería instantánea, correo electrónico y social media).

### 3.1.3.2. Fair Play

Ilustración 7



Fuente: Foto tomada a la sede de Fair Play

#### **Fortalezas**

- ✓ Buena ubicación
- ✓ Canchas cubiertas
- ✓ Presencia en Facebook
- ✓ Cuenta con cursos de entrenamiento

#### **Debilidades**

- No tiene casilleros, ni parqueadero.
- No página web

#### **Acciones a Tomar para posicionarnos frente a ellos**

- Instalaciones que faciliten el parqueo, y almacenamiento de los implementos de los clientes
- Creación de espacios para el consumo de alimentos y bebidas para los deportistas y acompañantes



### 3.1.3.3. Soccer Club

Ilustración 8



Fuente: Foto tomada a la sede de Soccer Club

#### **Fortalezas**

- ✓ Buena ubicación
- ✓ Torneos patrocinados por grandes marcas

#### **Debilidades**

- Espacio limitado
- No tiene página web

#### **Acciones a Tomar para posicionarnos frente a ellos**

- Garantizar canchas de alta calidad con mantenimiento permanente
- Creación de espacios para el consumo de alimentos y bebidas para los deportistas y acompañantes

## **3.2. Estrategias de mercado**

### 3.2.1. Concepto del producto

Xtratiempo es una empresa que se basa en tener una infraestructura de canchas sintéticas para ofrecer tres servicios fundamentales:

- Alquiler de canchas para partidos amistosos o torneos
- Restaurante - Bar
- Cursos de formación y entrenamiento en fútbol.

La empresa estará inicialmente en la ciudad de Manizales en donde vemos unas oportunidades de mercado muy atractivas.

Nuestro diferencial se basa en ofrecerle a nuestros clientes una experiencia de fútbol profesional real gracias a la infraestructura de camerinos, pantallas gigantes, video y sonido que permitan sentir la experiencia de un partido en un estadio y al finalizar el encuentro deportivo los clientes cuentan con un espacio para vivir un “Xtratiempo” con amigos y familiares compartiendo bebidas y alimentos.

#### 3.2.1.1. Ventajas competitivas

Xtratiempo se posicionará en la mente de los consumidores como la mejor opción para practicar deporte en compañía de familiares y amigos, brindando el mejor servicio de entretenimiento y contara con los siguientes diferenciales:

- Las canchas contarán con un césped sintético altamente durable, de gran resistencia, elaborado por una de las firmas más importantes que provee esta clase de césped en el mundo lo cual garantiza una alta tecnología, enmalladas totalmente para así tener un fútbol continuo sin desperdiciar ni un minuto
- Restaurante - Bar para disfrutar un “tercer tiempo”, facilitando el consumo de alimentos, bebidas refrescantes para los deportistas después de sus partidos y para los acompañantes, allí podrán encontrar un tiempo de diversión con música y ambiente agradable.
- Pantallas HD donde se podrán ver los partidos desarrollados en las canchas, o de las grandes ligas mientras disfruta de nuestros productos, y donde se podrá observar el marcador y el tiempo de juego de los equipos.
- Xtratiempo contara con una escuela de formación futbolística liderada por ex futbolistas y profesores calificados, profesionales del deporte, experimentados y aptos para la enseñanza de este deporte.

#### 3.2.2. Estrategia de distribución

Este servicio tendrá una distribución directa ya que el alquiler se da directamente a las personas que van a jugar o a las personas que van a consumir en las barras. Además somos

nosotros quienes entramos en contacto directo con el usuario y empleamos nuestros propios medios para la distribución y no se utilizan intermediarios.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TACTICA</b>
Brindar una distribución directa	Los servicios de renta de canchas se darán por reservas o citas para así ser más efectivos en la prestación del servicio a través de la página web y telefónicamente.

### 3.2.3. Estrategia de precio

El precio que pagan los clientes, incluye alquiler de cancha por una hora, los petos y el balón, el servicio de arbitraje se cobrara adicional. Los precios que se manejaran en promedio son:

#### **Horario A**

Lunes a viernes de 6:00 a.m. a 5:00 p.m.

\$90.000 hora

#### **Horario AA**

Lunes a jueves 10:00 p.m.

Viernes de 6:00pm a 10:00 p.m.

Domingo de 8:00 a.m. a 7: 00 p.m.

\$120.000 hora

#### **Horario AAA**

Lunes a jueves de 6:00 p.m. a 9:00 p.m.

Sábados de 8:00a.m a 8.00p.m

\$150.000

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TACTICA</b>
La estrategia será la de precio de paridad.	Se entrará al mercado con precios competitivos que estén a la par con la competencia o con el mismo precio del líder del mercado.

### 3.2.4. Estrategia de promoción

Para el lanzamiento de Xtratiempo se realizara una inauguración donde se inviten a medios de comunicación (prensa y radio) dándoles a conocer el nuevo lugar que está abriendo las puertas al mercado, teniendo algunos invitados claves como jugadores de futbol para que este en las instalaciones de Xtratiempo compartiendo con los clientes y firmando autógrafos con el fin de buscar, cautivar e incitar a las personas a visitar este nuevo lugar en donde encontraran la mejor combinación de deporte y diversión. Adicionalmente se realizara una campaña publicitaria que hará énfasis en la nueva combinación para divertirse con deporte y entretenimiento en un solo lugar, asimismo se comunicaran los demás servicios como lo son los entrenamientos.

Se destinaran \$30.000.000 para todas las actividades de promoción para la inauguración de Xtratiempo, los cuales se destinaran así:

	Cantidad	Frecuencia
Vallas móviles	1	Lunes a viernes de 12 a 2 y Sábados
Pauta en radio	4 horas de lunes a viernes en horario prime	Lunes a viernes
Pauta en prensa	Media página en sección de deportes.	Sábado y domingo
Material impreso	3000 volantes	Lunes a viernes

### 3.2.5. Estrategia de comunicación

El desarrollo de la campaña publicitaria se realizará a través de los siguientes medios los cuales comunicaran las ofertas que se realicen para así acaparar mercado y empezar a ganarlo y fidelizarlo.

- Pautar en periódico y en emisoras que sean las más escuchadas por mi grupo objetivo.
- Contratar una valla móvil para que recorra ciertos lugares de la ciudad y así dar a conocer a mis clientes que llego el lugar que estaban esperando

- Repartir volantes al mercado meta en los colegios universidades, y en algunas empresas para así informar al mercado objetivo de los servicios que ofrece Xtratiempo.
- Pagina web, en donde los clientes puedan ingresar hacer sus reservas y brindarles información sobre torneos y eventos que se vayan a llevar a cabo.
- Realizar alianzas con las áreas de bienestar de las empresas para diseñar torneos de futbol inter-áreas en las organizaciones.

### 3.2.6. Estrategias de servicio

El modelo de servicio de Xtratiempo está conformado por 4 dimensiones que serán su eje.

<p><b>Dimensión Humana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal contratado directamente por la empresa</li> <li>- Salarios fijos con componente variable por cumplimiento de metas.</li> <li>- Bonificaciones por sobrecumplimiento</li> <li>- El perfil del personal son jóvenes atractivas, voluptuosas, con habilidades de comunicación, persuasión y actitud de servicio.</li> </ul>	<p><b>Dimensión Táctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reservas de canchas por teléfono e internet.</li> <li>- Pago a través de tarjetas de crédito, debito y efectivo.</li> <li>- Instalaciones aseadas</li> <li>- Opción de implementos de baño gratuito</li> <li>- Servicio de parqueadero o valet parking gratuito.</li> </ul>
<p><b>Dimensión Estratégica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canchas de alta calidad y resistencia</li> <li>- Mantenimiento permanente</li> <li>- Ubicación central y de fácil acceso</li> <li>- Precios competitivos</li> <li>- Espacios con concepto</li> </ul>	<p><b>Dimensión de Apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de bases de datos con fechas de cumpleaños de los clientes con el objetivo de darles 1 hora gratuita de futbol en este día.</li> <li>- Servicio de paramédicos.</li> </ul>

La empresa ha establecido una estrategia de servicio basado en relacionamiento y en la superación permanente de expectativas. ¿Cómo lo haremos?:

- **Anticipándonos**, luego de monitorear el comportamiento de los clientes, hemos identificado que estos usualmente practican este deporte en los mismos horarios y días de la semana,

bajo esta premisa haremos un análisis de horarios recurrentes de los clientes, bloqueando estas disponibilidades y nos comunicaremos días antes con ellos para ofrecerle la posibilidad de alquilar las canchas en ese horario.

- **Comprometiendo**, Identificaremos cuales son los equipos recurrentes en nuestras canchas y a partir de una encuesta incógnita buscaremos determinar que preferencias y gustos tienen para diseñar y elaborar uniformes personalizados.
- **Vuélate a jugar**, realizaremos alianzas estratégicas con Avianca y otras aerolíneas para entregar millas por goles logrados por equipo.
- **El fútbol es Belleza**, en horario triple AAA, es decir cuando las canchas se encuentran copadas ofreceremos un show de Xtratiempo con porristas.
- **Cumple Futbolero**, para los clientes que estén jugando el día de su cumpleaños, haremos una celebración especial dándole una torta en forma de balón y celebrando el happy birthday con las porristas.
- **Formando**, Haremos campañas de sensibilización y talleres de formación a los colaboradores sobre la importancia de los clientes en las organizaciones.
- **Empoderando**, entregaremos un capital de 50.000 mil pesos a cada trabajador que podrá utilizar de manera autónoma en la atención de cualquier requerimiento que logre superar las expectativas de nuestros clientes.
- **Eco-Fútbol**, Xtratiempo buscara utilizar la mayor cantidad de elementos posibles para su operación diaria procurando que sean amigables con el medio ambiente y se realizaran campañas periódicas en donde intercambiaremos horas de canchas por material reciclable.
- **La mujer**, Xtratiempo dará un papel predominante a la mujer, garantizando que el 80% de su personal sea femenino, de esta manera daremos un vuelco a la visión masculina en la atención de este tipo de negocios cambiándolo por una cara amable y una atención gentil que nos garantice la recompra de nuestros servicios y la referenciación.

Para garantizar que la estrategia de servicio se ejecute de la mejor manera, se realizaran auditorias regularmente teniendo en cuenta lo siguiente:

#### **Sistema De Operaciones: Tras bambalinas**

- Mantenimiento de las canchas
- Aseo y mantenimiento de zonas húmedas

- Sistema de almacenamiento de los implementos deportivos
- Almacenamiento de bebidas y snacks

### **Sistema De Entrega: Visible**

- Canchas sintéticas con alta tecnología
- Restaurante-Bar donde se brinda espacio para entretenimiento y complementar un tercer tiempo.
- Pantallas gigantes donde se pueden ver los partidos, marcador y el tiempo de juego.
- Audio de alta potencia para simular espacio futbolístico.
- Personal de servicio mujeres voluptuosas con conocimiento futbolístico
- Parqueaderos adecuados para soportar la alta demanda de horas pico
- Duchas y lockers destinados al cuidado de nuestros clientes.

### **Cliente**

- Hombres que les guste hacer deporte en grupo y compartir con amigos
- Otros, empresas, niños, mujeres y acompañantes.

### **Otros Puntos De Contacto**

- Publicidad, se pautará en periódico y en emisoras que sean las más escuchadas por el grupo objetivo, se contratara una valla móvil para que recorra ciertos lugares de la ciudad dando a conocer el lugar que estaban esperando y se repartirán volantes en los colegios universidades, y en algunas empresas para así informar.
- Llamadas de ventas, se realizaran a los clientes que nos hayan visitado para invitarlos a regresar
- Correos, se enviara información de actividades y torneos que se desarrollen en las canchas a nuestros clientes.
- Sitio web, podrán acceder para tener información de horarios, precios y disponibilidades.
- Comentarios boca a boca, las experiencias vividas en las canchas serán claves para nuestro crecimiento.

### Marcos de referencia

La naturaleza de la acción del servicio es una acción tangible y el receptor directo del servicio son las personas, por lo tanto el servicio va dirigido al cuerpo de las personas, alquiler de canchas para la práctica de deporte.

Método de Entrega del Servicio	
Naturaleza de la interacción entre el cliente y la organización de servicio:	Disponibilidad de ubicaciones de servicio:
El cliente va a la organización de Servicio.	Una sola ubicación

Naturaleza de la Demanda del Servicio	
Grado hasta el cual está restringida la oferta:	Grado de fluctuaciones de la demanda a lo largo del tiempo:
La demanda pico excede con regularidad la capacidad.	Amplio

### 3.3. Proyecciones de ventas

Los horarios para las canchas se clasifican por franjas dependiendo del nivel de uso y preferencia por los usuarios de la siguiente manera:

**Franja tipo A:** Bajo uso, conocidas como horas valle en donde los clientes objetivos tienen una menor disponibilidad para utilizar las canchas.

**Franja tipo AA:** Uso moderado, son horarios intermedios

**Franja tipo AAA:** Horarios de mayor uso por la comodidad y facilidad que se ofrece para la práctica del deporte.

**Tabla 8**  
Tipos de franjas comerciales

Hora		L	M	Mc	J	V	S	D
Inicio	Fin							
06:00	07:00	A	A	A	A	A	Sin servicio	
07:00	08:00	A	A	A	A	A		



08:00	09:00	A	A	A	A	A	AAA	AA
09:00	10:00	A	A	A	A	A	AAA	AA
10:00	11:00	A	A	A	A	A	AAA	AA
11:00	12:00	A	A	A	A	A	AAA	AA
12:00	13:00	A	A	A	A	A	AAA	AA
13:00	14:00	A	A	A	A	A	AAA	AA
14:00	15:00	A	A	A	A	A	AAA	AA
15:00	16:00	A	A	A	A	A	AAA	AA
16:00	17:00	A	A	A	A	A	AAA	AA
17:00	18:00	A	A	A	A	A	AAA	AA
18:00	19:00	AAA	AAA	AAA	AAA	AA	AAA	AA
19:00	20:00	AAA	AAA	AAA	AAA	AA	AAA	AA
20:00	21:00	AAA	AAA	AAA	AAA	AA	AAA	
21:00	22:00	AAA	AAA	AAA	AAA	AA		
22:00	23:00	AA	AA	AA	AA	AA	Sin servicio	

Fuente: Distribución de franjas de horarios de Xtrat tiempo

A partir de la cantidad de turnos disponibles se establecen 3 escenarios posibles de consumo que nos llevan a determinar los niveles de ventas esperados de la siguiente manera:

Los escenarios están condicionados de ocupación y uso de las canchas en donde el escenario optimista es una ocupación tiempo completo de las cachas.

Escenarios	Factor	Turnos			Ingresos por tipo de franja			Ingresos Totales Acumulados		
		A	AA	AAA	\$ 90.000	\$ 120.000	\$ 150.000	Semanal	Mes	Año
		A	AA	AAA	A	AA	AAA			
Pesimista	40%	48	17	23	\$ 4.320.000	\$ 2.040.000	\$ 3.450.000	\$ 9.810.000	\$ 39.240.000	\$ 470.880.000
Moderado	70%	84	29	41	\$ 7.560.000	\$ 3.480.000	\$ 6.150.000	\$ 17.190.000	\$ 68.760.000	\$ 825.120.000
Optimista	100%	120	42	58	\$ 10.800.000	\$ 5.040.000	\$ 8.700.000	\$ 24.540.000	\$ 98.160.000	\$ 1.177.920.000

## 4. OPERACIÓN

### 4.1. Ficha técnica del servicio

Xtratiempo es una empresa que se basa en el alquiler de canchas sintéticas de futbol 5, se plantea una infraestructura de dos canchas para ofrecer tres servicios fundamentales:

1. Alquiler de canchas para partidos amistosos o torneos, la cancha contara con una dimensión de 15 x 25 metros, enmalladas totalmente y cubiertas.
2. Restaurante – Bar.
3. Cursos de formación y entrenamiento en fútbol.

Siendo los literales 2 y 3 nuestros diferenciales frente a empresas con la misma razón social. La empresa estará inicialmente en la ciudad de Manizales en donde vemos unas oportunidades de mercado muy atractivas.

Nuestro diferencial se basa en ofrecerle a nuestros clientes una experiencia de futbol profesional real gracias a la infraestructura de camerinos, pantallas gigantes, video y sonido que permitan sentir la experiencia de un partido en un estadio y al finalizar el encuentro deportivo los clientes cuentan con un espacio para vivir un “Xtratiempo” con amigos y familiares compartiendo bebidas y alimentos.

Para la prestación de este servicio garantizaremos un césped de alta calidad, dado que las dimensiones del campo son muy cortas, y su piso debe resistir arduas jornadas con un juego muy dinámico, el césped debe ser rápido para dar velocidad al balón, los insumos que emplearemos cumplirán con las normas de protección al medio ambiente y cuentan con el certificado ISO 9001.

Contaremos con un proveedor de césped sintético que nos garantiza que:

Sera diseñado con las mejores fibras de Tencate Thiolon Grass.

El “F2000” producido con el hilado TenCate fibrilado de 8.800 dtex con un sistema “honeycomb” que permite mantener la firmeza del hilado, ofreciendo la resistencia que el

campo exige. "Squadras" compuesto por polietileno de 52 mm de altura y "Master Grass" desarrollado en base a polipropileno con una altura aproximada de 27 mm.<sup>14</sup>

Ilustración 9



Fuente: Forbex Colombia. Proveedores de césped sintético.

#### 4.2. Estado de desarrollo

La empresa no ha iniciado operaciones por lo tanto podemos decir que se encuentra en una etapa de arranque, puesto que estamos en la fase del diseño del lugar en términos de espacio y ambiente, posteriormente viene una fase de exploración de espacios prospectos para elegir el lugar en donde nos podamos instalar y así vendrá una fase de construcción y adecuación de la sede e inicio de labores.

#### Servicio fundamental y complementarios

El servicio fundamental para Xtratiempo es el alquiler de canchas sintéticas.

Los servicios complementarios son:

<sup>14</sup> <http://www.forbexcolombia.com/co/index.php?s=minifutbol>

**Información**, esta se prestara por medio de un sitio web y línea de atención telefónica en donde el cliente puede acceder para conocer todo acerca de Xtratiempo.

**Consultas**, nuestros clientes podrán consultar el estado de sus reservas por medio de un código que se les dará para que consulten de forma más ágil a través de la página web y la línea telefónica.

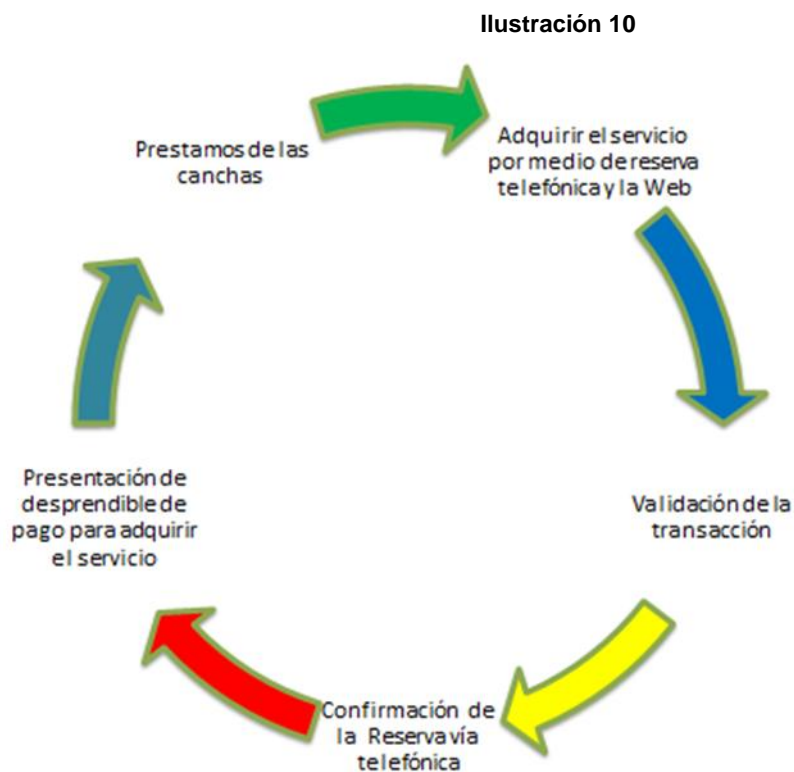
**Toma de Pedidos**, se tendrán dos medios para tomar las reservas de las canchas on line y telefónico en donde los clientes tendrán la posibilidad de pagar inmediatamente si desean.

**Atención al Cliente**, Xtratiempo contara con salas de espera para la atención de clientes y tendrá un personal dispuesto y capacitado para aclarar todas las dudas.

**Custodia**, los clientes contarán con casilleros para guardar las pertenencias.

**Pago**, Se ofrecerán las alternativas para pago en efectivo, tarjetas de crédito y débito.

#### 4.3. Descripción del proceso



Fuente: Diagrama del ciclo de servicio de Xtratiempo



Fuente: Esquema de productos y servicios de Xtratiempo

#### 4.4. Necesidades y requerimientos

##### 4.4.1. Recursos y requerimientos del proceso productivo o de prestación de servicio

Recursos claves:

- Personal administrativo
- Personal especialista
- Sede
- Canchas sintéticas de alta calidad
- Pantallas gigantes para transmisión de partidos
- Equipos de video y grabación

Requerimientos claves:

- Inversión inicial para la adquisición de los recursos claves

Procesos de selección de personal asistidos profesionalmente

- Encontrar un lugar para la sede en un sitio estratégico de la ciudad

##### 4.4.2. Insumos y materiales del proceso productivo o de prestación de servicio

- Bebidas refrescantes
- Insumos para la preparación de Comidas rápidas
- DVDs para la grabación de videos
- Camisetas de entrenamiento para diferenciar los equipos

#### **4.5. Infraestructura**

Las instalaciones de Xtratiempo contarán con dos canchas sintéticas con una dimensión de 14 x 25 metros, se contará con un escenario de gradería para que los visitantes puedan observar los partidos, una zona de parqueadero, zona de baños que contará con lockers y duchas, y la zona de Xtratiempo en donde se transmitirán los partidos de las grandes ligas y se venderán bebidas.

En una investigación inicial en la zona de San Rafael en Manizales, encontramos la disponibilidad de un espacio de 6.676 m<sup>2</sup>, por un valor de \$800.000.000 COP, de los cuales se estima adquirir y adecuar 1.500 m<sup>2</sup> en la construcción del primer Centro de Experiencia del Fútbol 5 Xtratiempo por un valor de \$180.000.000 COP.

## 5. ORGANIZACIÓN

### 5.1. Estrategia Organizacional

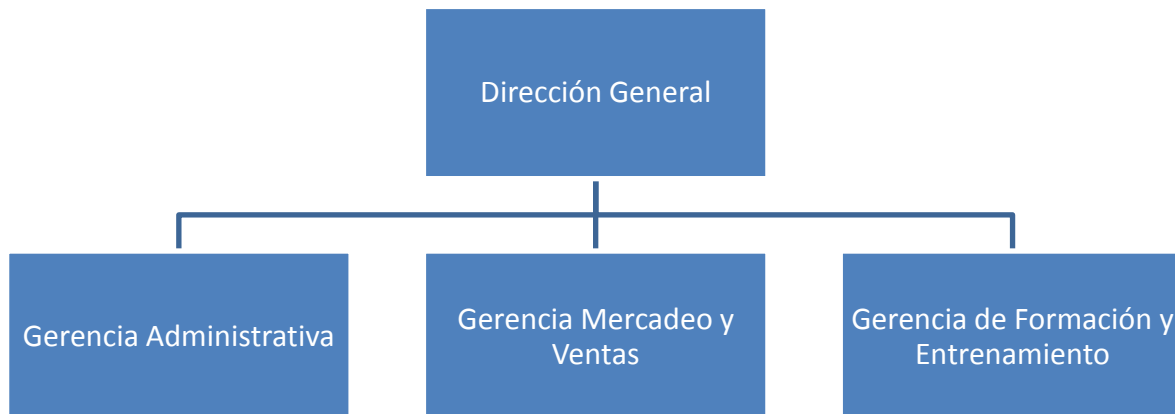
#### 5.1.1. Análisis DOFA

Oportunidades	Amenazas
A los jóvenes les gusta más jugar en canchas sintéticas que en canchas de tierra.	Debido a la poca oferta que hay en este servicio, el time to market es clave para capturar oportunidades primero que otros.
Los jóvenes están en constante búsqueda de nuevas formas de diversión y entretenimiento.	La competencia es mas conocida y por esto mismo la podrían preferir.
Los jóvenes están diseñando puntos de encuentro para realizar diversas actividades.	Es posible que se realicen apuestas en los partidos que generen peleas afectando la imagen del lugar.
Hay mucha demanda y poca oferta.	
Fortalezas	Debilidades
El servicio que se brinda es integral.	Xtratiempo es una empresa nueva.
En Xtratiempo las personas pueden encontrar una mezcla entre deporte y diversión.	Solo una sede en la ciudad.
Xtratiempo contara con un ambiente innovador que genere revisitas en el tiempo.	Xtratiempo no tiene la suficiente experiencia sobre este mercado.
Se tendrá una oferta de entretenimiento para los padres e hijos.	
Poseerá espacios adecuados para los acompañantes como graderías para ver los juegos.	

#### 5.1.2. Organismos de apoyo

Una de las dimensiones del modelo del servicio, en la unidad de apoyo es el servicio de paramédicos con el cual se contara como aliado estratégico en caso de requerir un servicio médico imprevisto mientras se desarrollan partidos en Xtratiempo.

## 5.2. Estructura organizacional



## 5.3. Aspectos legales

La practica deportiva en Colombia ha tenidos diferentes definiciones desde el punto de vista jurídico, entendienddo la importancia que tiene en la mejora de la calidad de vida de los colombianos, existen varias referencias sobre el tema:

En la ley 181 de 1995:

Art. 3: Fomentar la creación de espacios que faciliten la actividad física, el deporte y la recreación como hábito de salud y mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar social, especialmente en los sectores sociales más necesitados.

Art. 7: Los entes deportivos departamentales y municipales coordinarán y promoverán la ejecución de programas recreativos para la comunidad, en asocio con entidades públicas o privadas que adelanten esta clase de programas en su respectiva jurisdicción.

Art. 17: El Deporte Formativo y Comunitario hace parte del Sistema Nacional del Deporte y planifica, en concordancia con el Ministerio de Educación Nacional, la enseñanza y utilización constructiva del tiempo libre y la educación en el ambiente, para el perfeccionamiento personal y el servicio a la comunidad, diseñando actividades en deporte y recreación para niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad.



En la constitución política de Colombia:

Art. 52: El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano.

El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas

En la ley 350 de 1997:

Art. 39: El Gobierno, a través de Coldeportes, organizará y financiará el desarrollo de eventos deportivos y de recreación a nivel nacional para la participación de personas con limitación, así como para aquellas organizaciones, que les prestan servicios en eventos de esta naturaleza a nivel internacional.

Art. 40: Los campos y escenarios deportivos públicos deberán ser facilitados a los organismos oficiales o privados que se dediquen a la educación, habilitación y rehabilitación de personas con limitación, previa solicitud por escrito ante Coldeportes o las juntas administradoras del deporte. Estos organismos facilitarán y coordinarán el uso de dichos campos y escenarios deportivos por parte de la población con limitación.

Xtratiempo se configura como una sociedad por acciones simplificadas de acuerdo a la ley 1258 de 2008. Estos servicios no tienen una clasificación comercial específica en las cámaras de comercio, por lo que la licencia de operación se tramita bajo la modalidad de gimnasio, exenta de IVA.

#### 5.4. Costos administrativos

<b>Cargo</b>	<b>Salario base</b>	<b>Costos Nómina*</b>
Dirección general	\$ 3.000.000	\$ 4.673.100
Gerente adtvo y financiero	\$ 2.000.000	\$ 3.115.400
<i>Coordinador</i>	\$ 1.200.000	\$ 1.869.240
Gerente mercadeo y ventas	\$ 2.000.000	\$ 3.115.400
<i>Coordinador</i>	\$ 1.200.000	\$ 1.869.240
Gerente formación y entrenamiento	\$ 2.000.000	\$ 3.115.400
<i>Trainer</i>	\$ 1.200.000	\$ 1.869.240
<i>Trainer</i>	\$ 1.200.000	\$ 1.869.240
<b>Total Nómina mensual</b>	<b>\$ 13.800.000</b>	<b>\$ 21.496.260</b>
<b>Total Nómina x Año</b>	<b>\$ 165.600.000</b>	<b>\$ 257.955.120</b>

\*Incluye carga prestacional



<i>Estado de resultados (Año 1)</i>	
<i>Flujo de efectivo (año 1)</i>	<b>Valor en Pesos</b>
<b>INGRESOS POR CAPITAL</b>	\$ -
Aportes Socios (recursos propios)	\$ -
Otros (inversionistas privados, etc.)	\$ -
Préstamos (recursos a solicitar en el sistema financiero)	\$ -
<b>INGRESOS POR OPERACIONES</b>	<b>\$ 825.120.000</b>
Ventas	\$ 825.120.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 825.120.000</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ -</b>
Equipos y maquinaria para producción	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 417.955.120</b>
Nómina y prestaciones	\$ 257.955.120
Gastos transporte y seguros	\$ 10.000.000
Gastos de promoción y publicidad	\$ 90.000.000
Servicios públicos (energía, teléfono, agua y alcantarillado, gas, otros)	\$ 60.000.000
Patentes y Licencias	\$ -
Registros	\$ -
Código de barras	\$ -
Impuestos	\$ -
Cuotas préstamo	\$ -
Otros	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 417.955.120</b>
<b>Superávit o Déficit de efectivo al final del periodo</b>	<b>\$ 407.164.880</b>

Se tienen una relación entre las ganancias netas y los costos así:

$$\text{ROI} = \frac{\$ 407.164.880}{\$ 417.955.120} = 97\%$$

Las utilidades del primer año permiten recuperar la inversión inicial y generando un margen adicional así

$$\text{Margen sobre costos e Inversión} = \frac{\$ 825.120.000}{\$ 817.955.120} = 101\%$$

## 6.2. Egresos

Los principales gastos de la empresa están relacionados con el pago de la nómina y las campañas promocionales y de comunicación:

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Descripción</b>	<b>\$ 417.955.120</b>
Nómina y prestaciones	Costo del personal directo de la compañía.	\$ 257.955.120
Gastos transporte y seguros	Costo anual de la póliza del seguro institucional de la compañía	\$ 10.000.000
Gastos de promoción y publicidad	Costo de campañas publicitarias y comunicación: Carros Valla, Pauta en radio y periódico, Porristas, Material impreso	\$ 90.000.000
Servicios públicos (energía, teléfono, agua y alcantarillado, gas, otros)	Costos de servicios básicos	\$ 60.000.000

## 6.3. Capital de trabajo

El capital requerido para el inicio de operaciones es de \$ 400.000.000, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

<b>Inversión Inicial del proyecto</b>	<b>\$ 400.000.000</b>
Adquisición de la grama	\$ 100.000.000
Diseño y adecuación de la sede	\$ 50.000.000
Adquisición del Lote	\$ 180.000.000
Adquisición e Implementación de Tecnología (Pantallas, Sonido, Video)	\$ 70.000.000

## **7. RESUMEN EJECUTIVO**

### **7.1. Concepto del negocio**

Xtratiempo es una empresa que se basa en tener una infraestructura de canchas sintéticas de fútbol 5 para ofrecer tres servicios fundamentales:

- \* Alquiler de canchas para partidos amistosos o torneos.
- \* Zona para bebidas alcohólicas y alimentos.
- \* Cursos de formación y entrenamiento en fútbol.

La empresa estará inicialmente en la ciudad de Manizales en donde vemos unas oportunidades de mercado muy atractivas. Nuestro diferencial se basa en ofrecerle a nuestros clientes una experiencia de fútbol profesional real gracias a la infraestructura de camerinos, pantallas gigantes, video y sonido que permitan sentir la experiencia de un partido en un estadio y al finalizar el encuentro deportivo los clientes cuentan con un espacio para vivir un “Xtratiempo” con amigos y familiares compartiendo bebidas y alimentos.

### **7.2. Potencial del Mercado en Cifras**

La ciudad de Manizales tiene una población de 420.000 habitantes de los cuales 200.000 son hombres, se estima que 100.000 de ellos están en un rango de edad entre 18 y 50 años, de los cuales el 50% practica y le gusta el fútbol (50.000).

Manizales es la séptima economía del país con un PIB de \$1.700.000 y expectativa de crecimiento anual de 4,8%.

El fútbol es uno de los deportes más populares en el mundo y que más se practica como hobby. La producción de canchas sintéticas es uno de los sectores de mayor crecimiento en el país. Los distribuidores de grama indican que el año pasado se produjeron cerca de 800 campos de fútbol cuando hace unos años se producían 100.

En el último año las ventas de grama se han incrementado un 60%. Se requieren espacios pequeños por lo que los costos de implementación son bajos.

### **7.3. Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor**

Nuestra empresa se diferencia sobre los actuales competidores en la oferta de una experiencia inolvidable a la hora de jugar fútbol en un escenario que simula un ambiente real de estadio, para ello contamos con una infraestructura de camerinos, pantallas gigantes, audio y video de última tecnología. Los jugadores pueden compartir un "Xtratiempo" en una zona de bar adaptado bajo un ambiente de fútbol en donde se pueda consumir bebidas alcohólicas y alimentos.

Garantizamos contar con la grama sintética de mayor calidad posible en el mercado y nuestros precios estarán basados en el promedio del mercado.

### **7.4. Resumen de las Inversiones Requeridas**

Solicitamos socios que nos aporten \$ 400.000.000 con los cuales realizaremos las siguientes inversiones:

- Adquisición de la grama (\$100.000.000)
- Adecuación de la sede: Pantallas, zona de bar, mesas, decoración, implementos deportivos (\$50.000.000)
- Adquisición del lote (\$180.000.000)
- Adquisición e implementación de tecnología (\$70.000.000)

### **7.5. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad**

El primer año esperamos ingresos por ventas de \$825.120.000 luego de gastos y pago a los socios de la inversión inicial tenemos una utilidad de \$7.164.880 lo que representa un margen de

utilidad de 0,9% respecto a la inversión inicial más costos de operación. A partir del segundo año se tendrán utilidades por \$407.164.880 para un margen de 97% frente a los egresos.

#### **7.6. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad**

Los márgenes de utilidad de la empresa son muy positivos, permitiendo recuperar las inversiones iniciales en el primer año, y a partir del segundo año se generan márgenes muy atractivos con potencial de crecimiento gracias a la optimización de costos y a incremento de ingresos producto de la venta de bebidas alcohólicas y alimentos.

La industria produjo más de 800 canchas en el último año y en Manizales cuenta con 3 espacios de alquiler de espacios para futbol 5 y en su mayoría se encuentran en la periferia de la ciudad lo que evidencia una oportunidad gigante en términos de oferta y de demanda.

El sector de las canchas sintéticas se encuentra en un momento de crecimiento por lo que estamos en el momento apropiado para capturar las oportunidades que se generan.



## 8. Bibliografía

Alcaldía de Manizales. (2011). *Centro de Información y Estadística del municipio de Manizales*.

Recuperado el Mayo de 2013, de

<http://www.indicadoresmanizales.com/indicadores/00082.aspx?rlb1=002&rlb2=006&rlb3=00082&rlb4=&rlb5=&prv=1>

Coldeportes. (s.f.). *Coldeportes*. Recuperado el Junio de 2013, de

<http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=631>

DANE. (13 de Septiembre de 2010). *DANE*. Recuperado el Junio de 2013, de

[http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/17001T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/17001T7T000.PDF)

DANE. (Marzo de 2012). *Camara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el Junio de 2013, de

[http://www.ccb.org.co/documentos/11510\\_ciidane4.pdf](http://www.ccb.org.co/documentos/11510_ciidane4.pdf)

Forbex Colombia. (s.f.). *Forbex Colombia.com*. Recuperado el Julio de 2013, de

<http://www.forbexcolombia.com/co/index.php?s=minifutbol>

Franco, I.-N. (Septiembre de 2012). *Manizales cómo vamos.org*. Recuperado el Mayo de 2013,

de <http://www.manizalescomovamos.org/descargas/ManizalesComoVamosCompleta.pdf>

Fútbol, G. y. (Enero de 2013). *Gol y Fútbol*. Recuperado el Mayo de 2013, de

<http://www.golyfutbol.com/blog/2013/01/13/la-sorprendente-importancia-del-futbol-en-la-economia-mundial/>

José A. Vidarte-Claros, C. V.-Á.-S. (2012). *Revista Salud pública, Universidad Nacional de*

*Colombia*. Recuperado el 9 de Marzo de 2013, de

<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/download/27867/3977>

Manizales, C. d. (Enero de 2013). *Cámara de Comercio de Manizales*. Recuperado el Junio de 2013, de <http://www.ccm.org.co/publicaciones/677/InformeEconomico2012.pdf>

Portafolio, D. (15 de Febrero de 2013). *Portafolio.co*. Recuperado el 20 de Abril de 2013, de <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/movamonos-todos-contra-el-sedentarismo>

RCN La Radio. (6 de Julio de 2013). *RCN La Radio*. Recuperado el Julio de 2013, de <http://www.rcnradio.com/noticias/futbol-colombiano-impulso-la-inflacion-de-junio-75984>

Revista Dinero. (Julio de 2011). *Dinero.com*. Recuperado el Enero de 2013, de <http://m.dinero.com/negocios/articulo/los-reyes-canchas/131456>

Rojas, O. G. (s.f.). *El Tiempo.com*. Recuperado el Julio de 2013, de <http://m.eltiempo.com/economia/negocios/ftbol-5-se-ha-convertido-en-uno-de-los-mejores-negocios-en-el-pas/10881568>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Javier Mauricio Ramirez Calderon

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80094624

Nombre Completo Carolina Castro Calderon

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 67021793

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de Negocios para la creación de centros de experiencias de Fútbol 5 "Xtratempo"

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizé (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Carolina Castro Calderón</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Javier Mauricio Ramírez</u>
FIRMA: <u>Carolina Castro Calderón</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>82294624</u>
FACULTAD: <u>Posgrado</u>	FACULTAD: <u>Posgrado</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia del Servicio</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia del Servicio</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 13 Julio de 2013