



FUNDACIÓN CULTURA Y DEPORTE PARA LA NIÑEZ

IRMA LILIANA ARIAS SEGURA

ANGÉLICA MARÍA MURILLO RAMÍREZ

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ 2013



FUNDACIÓN CULTURA Y DEPORTE PARA LA NIÑEZ

IRMA LILIANA ARIAS SEGURA

ANGÉLICA MARÍA MURILLO RAMÍREZ

Trabajo de grado para optar el título de

Administrador de empresas

TUTOR

DENISE CAROLINE ARGUELLES PABON

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ 2013

ACEPTACIÓN

Nombre del Jurado _____

Firma _____

Nombre del Jurado_____

Firma_____

RESUMEN

El presente proyecto de inversión se denomina FUNDACIÓN CULTURA Y DEPORTE PARA LA NIÑEZ, proyecto que será puesto en marcha como una organización sin ánimo de lucro y que se rige según la legislación colombiana vigente y cuyo propósito será la preparación física y táctica de futbolistas entre los 6 hasta los 19 años de edad del Municipio de Soacha y cuyo mercado objetivo asciende a 106 mil niños del Municipio, que se caracterizan por pertenecer a estratos socioeconómicos del 1 al 3.

Dentro las ventajas identificadas en el proyecto se establece que los recursos que genere la operación anual de la escuela se reinvertirán directamente en la sociedad del barrio el Danubio del Municipio de Soacha. Por otro lado se garantiza que al alumno de la escuela se le impartirá el alistamiento físico, como táctico en el deporte del Fútbol a fin de hacer de él un deportista integral y con las capacidades para continuar practicando el deporte a nivel profesional.

El negocio necesita de \$32 millones de pesos de inversión, recursos que se utilizarán para la adquisición de activos fijos, gastos de puesta en marcha y de lanzamiento y de capital de trabajo para garantizar el funcionamiento del primer mes de la escuela de formación deportiva.

Para el primer año de funcionamiento se pretende tener matriculados a 260 niños y mantener una tasa de crecimiento en ventas del 11,5% para terminar el quinto año de

la proyección con un total de 402 niños matriculados, el proyecto se espera que genere una Tasa Interna de retorno TIR del 55.13%.

En cuanto a las ventas se espera que el proyecto para el primer año cause por este concepto alrededor de \$110,9 millones y al finalizar del quinto año las ventas asciendan a la suma de \$260.9 millones. El activo de la escuela está proyectado para que al quinto año sea igual a \$199.6 millones, el pasivo será de menos de \$ 1 millón y un patrimonio de \$199.4 millones.

El grupo de trabajo del presente proyecto está compuesto por Irma Liliana Arias Segura y por Angélica María Murillo Ramírez, quienes a la fecha presentan el presente proyecto para optar al título de Administradoras de Empresas de la Universidad EAN.

Palabras Clave: Emprendimiento, Liderazgo, Desarrollo, Comunidad, Calidad, Fundación.

ABSTRACT

This investment project called FUNDACIÓN CULTURA Y DEPORTE PARA LA NIÑEZ will begin as a non-profit organization under the Colombian legislation whose purpose is physical and tactical training of football players between 4 and 18 years old from the municipality of Soacha. The target market is 106 thousand children of the municipality, whose socioeconomic stratification is between 1 and 3.

Among the benefits identified in the project, it is stated that the resources generated by the operation of the school year will be reinvested directly in the society of the Danubio area of the municipality of Soacha. On the other hand, it is ensured that the school students will be taught in physical enlistment and tactics in the game of football to make him/her an integral athlete with capabilities to continue playing the sport professionally.

The business needs a \$ 32 million investment. The resources will be used for the acquisition of fixed assets, costs of commissioning and start-up and working capital to ensure the functioning of the first month of the sports training school.

For the first year, the school plans to enroll 260 (missing information) and maintain a sales growth rate of 11.5% at the end of the fifth year of the projection with a total of 402 children enrolled, the project is expected to generate a Rate IRR of 55.13%.

In terms of sales the project, it is expected to cause about \$ 110.9 million and \$260.9 million at the end of the fifth year. The assets of the school for the fifth year will be equal to \$199.6 million, liabilities of \$ 1 million and equity of \$ 199.4 million.

The project is composed by Irma Arias Liliana Segura and Maria Angelica Murillo Ramirez, who to date, present this project to obtain the degree of Business Managers at EAN University.

Keywords: Entrepreneurship, Leadership, Development, Community, Quality, Foundation.

CONTENIDO

| | |
|---------------------------------------------|------|
| ACEPTACIÓN | iii |
| RESUMEN | v |
| ABSTRACT | vii |
| LISTADO DE TABLAS | xiii |
| INTRODUCCIÓN | 17 |
| | |
| 1. PROBLEMA | 20 |
| | |
| 2. OBJETIVOS | 21 |
| 2.1 General | 21 |
| 2.2 Específicos | 21 |
| 2.3 Justificación | 22 |
| 2.3.1 <i>Antecedentes</i> | 24 |
| 2.4 Marco de referencia | 26 |
| 2.4.1 <i>Marco teórico.</i> | 26 |
| 2.5 Marco jurídico | 27 |
| 2.5.1 <i>Organismos nacionales de apoyo</i> | 30 |
| | |
| 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 32 |
| 3.1 Análisis del sector | 32 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2 Análisis del mercado | 34 |
| 3.2.1 Estructura del mercado | 34 |
| 3.2.2 Mercado Objetivo | 37 |
| 3.2.3 Justificación del mercado objetivo | 37 |
| 3.2.4 Nicho de mercado | 38 |
| 3.2.6 Estudio de campo para conocer las características del mercado | 39 |
| 3.2.6.1 Metodología para la investigación | 39 |
| 3.2.6.2 Análisis de resultados | 44 |
| 3.3 Análisis de la competencia | 60 |
| 3.3.1 Costos frente a la competencia. | 63 |
| 3.3.2 Productos sustitutos. | 63 |
| 3.4 Estrategias de mercado | 64 |
| 3.4.1 Concepto del servicio | 64 |
| 3.4.1.1 Debilidades y fortalezas del servicio. | 65 |
| 3.4.2 Estrategia de distribución | 66 |
| 3.4.3 Estrategia de precio | 66 |
| 3.4.4 Estrategia de promoción | 68 |
| 3.4.5 Estrategia de comunicación | 70 |
| 3.4.6 Estrategia de servicio | 72 |
| 3.4.7 Presupuesto mezcla de mercadeo | 73 |
| 3.4.8 Estrategia de aprovisionamiento. | 74 |
| 3.5 Proyecciones de ventas | 75 |

| | |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| 4. OPERACIÓN | 82 |
| 4.1 Ficha técnica del servicio | 82 |
| 4.2 Descripción del proceso | 83 |
| 4.3 Necesidades y requerimientos | 83 |
| 4.4 Estado del desarrollo | 85 |
| 4.5 Costos de producción | 85 |
| 4.6 Infraestructura | 87 |
| | |
| 5. ORGANIZACIÓN | 89 |
| 5.1 Análisis DOFA | 89 |
| 5.3 Estructura organizacional | 91 |
| 5.4 Aspectos legales | 93 |
| 5.5 Costos administrativos | 99 |
| 5.5.1 <i>Gasto de personal</i> | 99 |
| 5.5.2 <i>Gastos de puesta en marcha</i> | 101 |
| 5.5.3 <i>Gastos anuales de administración y en ventas</i> | 102 |
| | |
| 6. FINANZAS | 105 |
| 6.1 Fuentes de financiación | 105 |
| 6.2 Estado de pérdidas y ganancias | 106 |
| 6.3 Flujo de caja | 108 |
| 6.4 Balance general | 112 |
| 6.5 Capital de trabajo | 114 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| 6.6. Indicadores del proyecto | 115 |
| 7. IMPACTO | 118 |
| 7.1 Impacto económico | 118 |
| 7.2 Impacto Social. | 118 |
| 7.3 Impacto Ambiental | 119 |
| 8. IMPLEMENTACIÓN | 120 |
| CONCLUSIONES | 121 |
| REFERENCIAS | 122 |

LISTADO DE TABLAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Evolución de la Matrícula entre los años 2006 – 2010 | 36 |
| Tabla 2. Colegios con mayor número de estudiantes | 36 |
| Tabla 3. Propósito de las preguntas contenidas en la encuesta | 40 |
| Tabla 4. Constante Nivel de Confianza | 42 |
| Tabla 5. Tamaño de la Muestra | 43 |
| Tabla 6. Características escuelas de formación deportiva en Soacha | 64 |
| Tabla 7. Punto de equilibrio en unidades | 71 |
| Tabla 8. Presupuesto de elaboración y lanzamiento | 72 |
| Tabla 9. Gastos de ventas meses 1 a 6 | 72 |
| Tabla 10. Gastos de ventas meses 7 a 12 | 73 |
| Tabla 11. Gastos de ventas año 1 a 5 | 73 |
| Tabla 12. Gastos iniciales | 74 |
| Tabla 13. Presupuesto de comunicación | 74 |
| Tabla 14. Gastos de construcción de marca y aviso | 74 |
| Tabla 15. Presupuesto estrategia de servicio año 1 | 76 |
| Tabla 16. Presupuesto estrategia de servicio año 1 a 5 | 76 |
| Tabla 17. Presupuesto de marketing de lanzamiento | 77 |
| Tabla 18. Costos arrendamiento | 78 |
| Tabla 19. Criterios de proyección de ventas | 79 |
| Tabla 20. Bases para la proyección de ventas | 80 |
| Tabla 21. Precios por años | 82 |

| | |
|---------------------------------------------|-----|
| Tabla 22. Alumnos inscritos por año | 80 |
| Tabla 23. Ingresos primer año mes 1 a 6 | 81 |
| Tabla 24. Ingresos primer año mes 7 a 12 | 81 |
| Tabla 25. Total alumnos por año | 82 |
| Tabla 26. Total Ingresos por año | 82 |
| Tabla 27. Costo de utensilios deportivos | 87 |
| Tabla 28. Costo de arriendos | 87 |
| Tabla 29. Costos de producción meses 1 a 6 | 90 |
| Tabla 30. Costos de producción meses 7 a 12 | 91 |
| Tabla 31. Costos de producción años 1 a 5 | 91 |
| Tabla 32. Inversión en mobiliario | 92 |
| Tabla 33. Análisis DOFA | 93 |
| Tabla 34. Gastos ante Cámara de Comercio | 102 |
| Tabla 35. Gastos de personal | 103 |
| Tabla 36. Gastos de personal en detalle | 103 |
| Tabla 37. Gastos de nómina mes 1 a 6 | 104 |
| Tabla 38. Gastos de nómina mes 7 a 12 | 104 |
| Tabla 39. Gastos de nómina años 1 a 5 | 104 |
| Tabla 40. Total gastos de puesta en marcha | 105 |
| Tabla 41. Gastos operacionales mes 1 a 6 | 106 |
| Tabla 42. Gastos operacionales meses 7 a 12 | 107 |
| Tabla 43. Gastos operacionales años 1 a 5 | 108 |
| Tabla 44. Total inversión del proyecto | 109 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 45. Costo ponderado del capital | 109 |
| Tabla 46. Estado de pérdidas y ganancias proyectado meses 1 a 6 | 110 |
| Tabla 47. Estado de pérdidas y ganancias proyectado meses 7 a 12 | 111 |
| Tabla 48. Estado de pérdidas y ganancias proyectado años 1 a 5 | 112 |
| Tabla 49. Flujo de caja proyectado meses 0 a 6 | 113 |
| Tabla 50. Flujo de caja proyectado meses 7 a 12 | 114 |
| Tabla 51. Flujo de caja proyectado meses años 0 a 5 | 115 |
| Tabla 52. Balance general proyectado meses 0 a 6 | 116 |
| Tabla 53. Balance general proyectado meses 7 a 12 | 117 |
| Tabla 54. Balance general proyectado años 0 a 5 | 118 |
| Tabla 55. Inversiones en capital de trabajo | 119 |
| Tabla 56. Inversiones diferidas y compras de activos | 121 |
| Tabla 57. Indicadores del proyecto | 122 |
| Tabla 58. Valor económico agregado | 122 |
| Tabla 59. Indicadores de rentabilidad años 1 a 5 | 122 |
| Tabla 60. Indicadores de liquidez años 1 a 5 | 123 |
| Tabla 61. Indicadores de apalancamiento años 1 a 5 | 123 |
| Tabla 62. Aporte a la comunidad del barrio el Danubio del municipio de Soacha | 124 |

LISTADO DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Funcionamiento del Mercado Deportivo | 26 |
| Figura 2: Flujo circular de la renta del deporte | 33 |
| Figura 3: Estructura de la población por sexo y grupos de edad en el municipio de Soacha | 35 |
| Figura 4: Municipio de Soacha | 35 |
| Figura 5: Hijos con edades entre 6 y 19 | 45 |
| Figura 6: Uso del tiempo libre de los hijos | 45 |
| Figura 7: Hijos que asisten al colegio actualmente | 46 |
| Figura 8: Persona a cargo de los hijos en ausencia de los padres | 46 |
| Figura 9: Carácter de la institución en que estudian los hijos | 47 |
| Figura 10: Estrato socioeconómico | 47 |
| Figura 11: Gusto de los hijos hacia la práctica del fútbol | 48 |
| Figura 12: Decisión de incluir a los hijos en una academia de fútbol | 49 |
| Figura 13: Conocimiento sobre escuelas de fútbol en Soacha | 50 |
| Figura 14: Conocimiento de nombres de escuelas de fútbol en Soacha | 50 |
| Figura 15: Padres que han matriculado a sus hijos en academias de fútbol | 51 |
| Figura 16: Hijos que han pedido pertenecer a una escuela de fútbol | 52 |
| Figura 17: Decisión frente a la oferta del servicio | 53 |
| Figura 18: Aspectos a considerar para seleccionar una escuela de fútbol | 54 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 19: Precio que pagaría para inscribir a sus hijos en una escuela de formación deportiva | 55 |
| Figura 20: Edad | 56 |
| Figura 21: Niños que se encuentran estudiando | 56 |
| Figura 22: Horario de clase | 57 |
| Figura 23: Uso del tiempo libre | 57 |
| Figura 24: Deporte que practica | 58 |
| Figura 25: Decisión de inscribirse en una escuela de fútbol | 59 |
| Figura 26: Opinión de los padres frente a inscribirse en una escuela de fútbol | 59 |
| Figura 27: Horario en que puede asistir a una escuela de fútbol | 60 |
| Figura 28: Pertenencia actual o anterior a una escuela de fútbol | 60 |
| Figura 29: Fútbol como opción de vida | 61 |
| Figura 30: Escuelas de fútbol conocidas en el sector de Soacha | 61 |
| Figura 31. Logo Fundación cultura y deporte para la niñez | 75 |
| Figura 32. Número de alumnos inscritos por año | 83 |
| Figura 33. Ingresos esperados por año | 84 |
| Figura 34. Descripción del proceso | 86 |
| Figura 35. Planos sede administrativa | 89 |
| Figura 36. Organigrama del organigrama de la organización | 96 |

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para conocer intención de compra, el mercado objetivo y la competencia para crear una escuela de formación deportiva en fútbol, en el municipio de Soacha. (Aplicada a niños y adolescentes).

Anexo 2. Encuesta para conocer intención de compra, el mercado objetivo y la competencia para crear una escuela de formación deportiva en fútbol, en el municipio de Soacha. (Aplicada a padres de familia)

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto busca formular el plan de negocio para la creación y puesta en marcha de la escuela de formación deportiva de fútbol mediante la figura de una organización sin ánimo de lucro; que pretende promover el desarrollo de las habilidades necesarias para formar futbolistas de alto rendimiento, dirigido en un principio a jóvenes del municipio de Soacha, Cundinamarca. Adicionalmente, se pretende demostrar su viabilidad económica, mediante el análisis de los estudios de marketing, diseños de estrategias, estructura organizacional y su respectiva estructuración de costos.

El fútbol es el deporte número uno en el mundo; es practicado por más de 265 millones de personas entre hombres y mujeres, según el último gran censo realizado por la FIFA en 2006 y que comparado con el realizado seis años atrás, presenta un crecimiento del 9%, (Kunz, 2006). Partiendo de la base que se mantuviera la misma tasa de crecimiento se tendría hoy cerca de 300 millones de practicantes; esta cifra es una gran motivación para la creación de una escuela de fútbol en donde se atenderán niños de edades entre los 6 y 19 años.

La escuela de formación deportiva es una estrategia educativa extracurricular direccionada hacia la educación y práctica del deporte, donde se busca el desarrollo físico, motriz, intelectual, afectivo y social de la niñez; el cual está programado de forma gradual para que se le permita la incorporación al desempeño del fútbol y con ella se estará sentando la base para el buen desarrollo del deporte colombiano. Esta tendrá énfasis en desarrollar actitud de trabajo colectivo y de comportamiento ejemplar dentro y fuera de la cancha de fútbol.

Como se mencionó con anterioridad, el objetivo general del presente proyecto es formular un plan de negocios para crear una Escuela de Formación Deportiva con énfasis en

Fútbol y bajo la modalidad de Fundación sin ánimo de lucro, ubicada en el municipio de Soacha. Para el cumplimiento del anterior objetivo, se determinará el comportamiento del mercado; se propondrán las estrategias de mercadeo adecuadas para el tipo de servicio que se prestará; se formulará el plan estratégico, de operación y administrativo acorde con las necesidades del presente proyecto; y por último se realizará la evaluación financiera para determinar los impactos que se pretenden generar con la creación de la escuela de formación deportiva.

El proyecto se realizará de acuerdo a las normas y leyes existentes en Colombia, las cuales establecen el marco jurídico mediante el cual se pueden establecer escuelas de formación deportiva en pro de una mejor educación complementaria para la niñez y la juventud.

Se pretende que el proyecto de la escuela de formación deportiva sea auto sostenible, con los ingresos que esta misma genera; sin embargo, queda abierta la posibilidad de subsidiar alumnos siempre y cuando se logre el patrocinio de alguna entidad privada que pueda auxiliar la fundación con la indumentaria deportiva y parte del costo de sostenimiento.

Dentro del desarrollo del proyecto se establecen todos los estudios necesarios para determinar la viabilidad del negocio; sin embargo, se enfrenta la dificultad de obtener la información suficiente, debido a que en el municipio de Soacha no hay estadísticas demográficas y socioeconómicas recientes, que permitan determinar con mayor exactitud el mercado potencial y las características de consumo de la población.

En el capítulo 1 del presente proyecto se describe el problema a solucionar con la puesta en marcha de la escuela de formación deportiva, que se resume en brindar una opción de vida a la juventud del municipio de Soacha asociada con la práctica del fútbol. En el capítulo 2 se describen los objetivos del proyecto; la justificación; el marco de referencia y el marco jurídico.

En el capítulo 3 se presenta la investigación de mercados, donde se cuantifican aspectos como el mercado objetivo, se describen los competidores y se plantean las estrategias de mezcla de marketing. En el capítulo 4, denominado Operación, se formula la ficha técnica del servicio, se describe el proceso, se determinan los costos de producción y la infraestructura que se requiere para el funcionamiento de la escuela de formación deportiva. En el capítulo 5 o estudio organizacional, se describe la estructura organizacional, los aspectos legales y se cuantifican los gastos de administración que se generarán en la operación de la escuela en un horizonte de tiempo a 5 años. El capítulo 6 plantea la estructura financiera de la escuela para los 5 años de proyección y por último en el capítulo 7 se dan a conocer los impactos que se pretenden generar con la escuela de formación deportiva.

1. PROBLEMA

La niñez y la juventud de sectores marginales como el municipio de Soacha en Cundinamarca, enfrentan la dificultad para acceder a realizar actividades físicas y deportivas, debido a sus limitaciones económicas, falta de espacios públicos para la práctica del deporte y la carencia de oferta de escuelas de formación que les permita realizar actividades complementarias a las de la formación académica en escuelas y colegios.

La gran mayoría de niños y jóvenes del sector, asisten a escuelas y colegios oficiales, los cuales solo ofrecen una jornada escolar de 7 de la mañana a 12.15 del medio día o de 12.45 a 6 de la tarde (jornada escolar establecida por el Ministerio de Educación, Consulta realizada en varios colegios de Soacha.), quedando un amplio espacio de tiempo, el cual puede ser aprovechado como una actividad extraescolar, para la práctica y el entrenamiento de deportes como el fútbol.

La práctica del fútbol como disciplina deportiva impediría que jóvenes y niños caigan en actividades como la drogadicción y la delincuencia, pues ocupan su tiempo libre en actividades sanas, que les ayuda a mejorar su condición, en términos de expectativas y de proyecto de vida a largo plazo (Umaña, 2011).

Se pretende que la escuela de formación, vaya más allá de la exigencia física y el rendimiento deportivo, se busca contribuir al desarrollo integral del individuo, en lo que tiene que ver con valores, principios, respeto por los demás, disciplina, dedicación y esfuerzo en el logro de resultados.

2. OBJETIVOS

2.1 General

Formular un plan de negocios para crear una Escuela de Formación Deportiva con énfasis en Fútbol y bajo la modalidad de Fundación sin ánimo de lucro, ubicada en el municipio de Soacha.

2.2 Específicos

- Analizar el mercado existente en el municipio de Soacha y sus alrededores con el fin de elaborar el estudio que determine la demanda del servicio, evaluar la competencia y diseñar las estrategias que permitan llevar a cabo el desarrollo óptimo del negocio.
- Hacer un estudio técnico operativo para identificar los recursos físicos y económicos, que se requieren para desarrollar el proceso de la enseñanza y práctica del Fútbol.
- Proponer un plan administrativo, organizacional y legal, acorde con las necesidades del proyecto.
- Proyectar las cifras para determinar la viabilidad económica y financiera de la escuela de formación deportiva.
- Determinar el impacto económico social y ambiental que tendrá el proyecto durante sus primeros años de operación.

2.3 Justificación

El juego y el deporte no son tan solo un privilegio, también se deben contemplar como un derecho fundamental, que debe ser protegido por el gobierno mediante la implementación de leyes que fomenten la inversión y la generación de espacios para la práctica deportiva.

El fútbol desempeña un importante papel en la preservación de este derecho. Es un lenguaje universal de millones de personas alrededor del planeta, incluidos niños, niñas y adolescentes, independientemente de dónde sean, el idioma que hablen, o la religión que sigan.

El común denominador es el balón, con lo cual los niños, jóvenes y adultos juegan en canchas, en el campo, en las calles, en campamentos, parqueaderos, e incluso en lotes baldíos.

La legislación colombiana, ley 1445 (2011) establece que dentro del gasto que tiene que hacer el gobierno debe existir una partida destinada a promover el deporte y en este caso la institución encargada de hacerlo es Coldeportes, la cual considera que se deben hacer inversiones de alrededor de COP\$ 100.000 millones en semilleros de escuelas de formación a fin de globalizar el deporte colombiano Restrepo (2012).

Por otro lado el Departamento Nacional de Planeación DNP (2011), en lo que respecta al Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos”, contempla las políticas inherentes al sector del deporte en el capítulo cuarto “Igualdad de Oportunidades”. Según la entidad, las perspectivas del plan, para incrementar la actividad deportiva, el pleno aprovechamiento de los escenarios deportivos, el aumento de la óptima fundamentación deportiva y el fortalecimiento de la capacidad competitiva del país, como alternativas enmarcadas al desarrollo del ser humano, la convivencia y la paz, las políticas de recreación y deporte se desarrollarán, en enfoques diferenciales que optimizan los recursos para atender las desigualdades poblacionales y regionales, bajo las siguientes estrategias:

- Mejoramiento, mantenimiento y adecuación de la infraestructura para el aprovechamiento de la actividad física, la recreación y el tiempo libre.
- Fomento de la recreación, la educación física, la actividad física y el deporte escolar y social comunitario para desarrollar entornos de convivencia y paz.
- Formación y preparación de deportistas para el posicionamiento y liderazgo deportivo del país.

De acuerdo con la ley 1445 (2011), las fuentes de financiación con las que cuenta el Gobierno Nacional para financiar el deporte son:

- Recursos de funcionamiento e inversión del Presupuesto General de la Nación.
- Recursos de Propósito General del Sistema General de Participaciones, establecido en la Ley 715 de 2001.
- Recursos propios de los Entes Territoriales.
- Recursos provenientes del 25% de los recursos generados por el incremento del 4% al IVA del servicio de telefonía móvil.
- Recursos del Fondo Nacional de Regalías y de regalías y compensaciones pactadas a favor de los departamentos y municipios- Escalonamiento

Pero no solo la responsabilidad de la inversión en el deporte recae en la responsabilidad del Gobierno Nacional, la empresa privada realiza su aporte a fin de recibir beneficios de índole impositiva, como el que contempla el artículo 125 del estatuto tributario y que indica lo siguiente:

Art. 125.- Deducción por donaciones. Los contribuyentes del impuesto de renta que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios dentro del país, tienen derecho a deducir de la renta el valor de las donaciones

efectuadas, a las asociaciones, corporaciones y fundaciones, sin ánimo de lucro, cuyo objeto social y actividad correspondan al desarrollo de la salud, la educación, la cultura, la religión, el deporte, la investigación científica y tecnológica, la ecología y protección ambiental, la defensa, protección y promoción de los derechos humanos y el acceso a la justicia o de programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general Colombia, Estatuto Tributario (2000).

En este sentido y de acuerdo con la normatividad establecida en el párrafo anterior, se busca que el proyecto capte recursos del sector privado, con el objetivo de subsidiar una parte de los costos que se incurren en el mantenimiento y prestación del servicio de formación deportiva. De esta forma, se puede cobrar una cuota de inscripción y sostenimiento más económica de tal forma que los practicantes tengan mayores oportunidades de ingresar a la escuela

2.3.1 Antecedentes

La formación deportiva debe tener una relación casi estrecha con la formación educativa. Si nos remontamos a la antigua Grecia, a los Romanos e incluso a los Egipcios , los niños dedicaban la mayor parte del día a una formación física la cual la convertían como un arte y era el arte de la guerra, el cual empezó a tenerse en cuenta en los demás continentes; es así como hacia mediados del siglo XX, los países socialistas lo introdujeron a la formación deportiva como parte integrante de sus programas de educación escolar; al igual paso en países como Francia, las Alemanias entre otros (Historia del Fútbol, 2012).

América latina, Cuba y Brasil fueron los primeros países en incorporar la disciplina de los deportes en sus programas de educación. Debemos destacar que Venezuela a partir de 2000 incorporó de forma obligatoria la disciplina deportiva en sus programas educativos, dando como resultado una mejor participación en el mismo a nivel internacional (Historia del Fútbol, 2012).

La evolución del fútbol en Colombia se desarrolla en forma de clubes y a través de la empresa privada, asesorados por técnicos de países como Argentina, Brasil, Perú entre otros; como resultado de las escuelas que estos implementaron surgen jugadores los cuales con su experiencia se motivaron a formar los nuevos equipos que hoy conforman todo el rol del fútbol profesional Colombiano, las escuelas menores son el fruto del desarrollo de este deporte donde sus directivos vieron la necesidad de crear las bases que reemplazaran a los actuales jugadores y su cuerpo técnico. Esto ha hecho que se descubran las nuevas figuras de este deporte e ingresen a formar parte de estos clubes (Historia del Fútbol, 2012).

El futuro del deporte colombiano y en especial el fútbol tiene mucha expectativa de desarrollo, ya que el jugador colombiano se está cotizando en los clubes deportivos europeos, donde sus directivos han evidenciado el buen nicho de jugadores con que cuenta el país, razón está para que clubes como el Real Madrid y el Barcelona ya hayan establecido sus escuelas deportivas infantiles en Colombia.

Los equipos profesionales de fútbol en Colombia, cuentan con escuelas de conformación en lo que denominan “divisiones inferiores”; sin embargo, los cupos de ingreso son limitados, los costos y el desplazamiento resultan un poco elevados para poblaciones de bajos ingresos. La mayoría de jugadores que llegan a ser profesionales, provienen de las escuelas en la ciudad de

Cali, Medellín, Barranquilla y Bogotá, así como de las divisiones inferiores de los equipos profesionales.

2.4 Marco de referencia

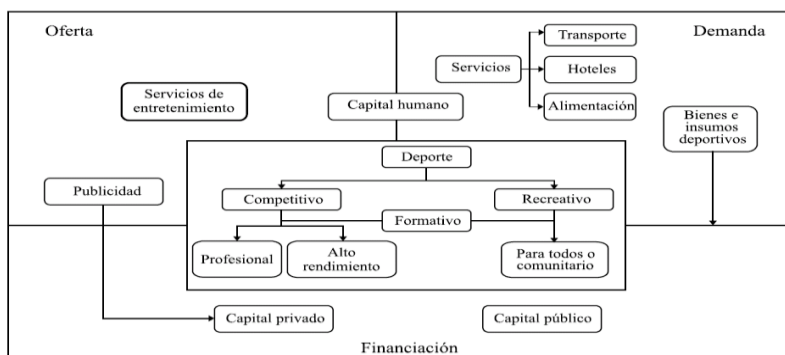
2.4.1 Marco teórico.

El deporte como práctica es una actividad libre que puede desarrollar cualquier persona que tenga las condiciones necesarias para hacerlo; sin embargo, hay actividades deportivas que se enmarcan dentro de una disciplina, que deben ser guiadas por un profesional o una persona que tenga las competencias para instruir a otros a hacerlo de la mejor manera posible.

La práctica deportiva es un servicio, ya que es un intangible que no se puede almacenar ni transportar y mucho menos realizar sin que el consumidor final esté presente en el proceso productivo.

En la producción deportiva se requiere de elementos de otros sectores económicos como: implementos, infraestructura, transporte, alimentos, entre otros; por esto se puede decir que el deporte está constituido por una parte de servicios y otra productiva, en el siguiente gráfico se describe una serie de actividades que se dan al interior del segmento deportivo.

Figura 1: Funcionamiento del Mercado Deportivo



Fuente: Muñoz, A. (2010).

Según Ruiz A, (2010), se identifican dos ramas del deporte: el deporte recreativo, que es la práctica que realiza cualquier persona con el único fin de mejorar su estado físico y utilizar su tiempo libre y el deporte competitivo donde se podrían incluir todas aquellas prácticas deportivas tendientes a obtener un resultado (medalla, copa, campeonato, etc.) a partir de la superación de un rival, cumpliendo a cabalidad las reglas establecidas; aquí se incluye el deporte profesional, el deporte asociado, el universitario y el de ciclo olímpico. Con esta subdivisión se pueden identificar los diferentes agentes y actividades que intervienen en el mercado deportivo.

Adicionalmente, también se identifican actividades conexas al sector del deporte o de relación indirecta, pero que hacen un aporte importante para el análisis contable y económico del mercado deportivo, entre ellas se encuentran:

- Actividades vinculadas a los servicios de nutrición y dietética.
- Servicios hoteleros o de hospedaje.
- Empresas que producen bienes deportivos.
- Servicios de construcción y adecuación de escenarios deportivos.
- Entidades que ofrecen servicios de transporte.
- Establecimientos que ofrecen servicios de medicina deportiva.

2.5 Marco jurídico

La creación y formulación de proyectos de escuelas de formación deportiva se rige bajo las siguientes leyes:

Ley Nacional del Deporte de 1995 donde los objetivos generales son: el patrocinio, el fomento, la masificación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud y donde se dan los siguientes objetivos rectorales de la ley:

- *Incluir la educación y las actividades físicas, deportivas y recreativas en todos los niveles del sistema educativo.*
- *Difundir el conocimiento y la enseñanza del deporte y la recreación y, fomentar las escuelas deportivas para la formación y perfeccionamiento de los practicantes y cuidar la práctica deportiva en la edad escolar, su continuidad y eficiencia.*
- *Estimular la investigación científica de las ciencias aplicadas al deporte, para el mejoramiento de sus técnicas y modernización de los deportes.*
- *Contribuir al desarrollo de la educación familiar, escolar y extraescolar de la niñez y de la juventud para que utilicen el tiempo libre, el deporte y al recreación como elementos fundamentales en su proceso de integración tanto en lo personal como en lo comunitario.*

Ley 1064 de Julio 26 de 2006 y sus Decretos Reglamentarios: por el cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo establecida anteriormente como educación no formal en la Ley General de la Educación.

Ley 115 de 1993 Ley General de Educación. Decretos Reglamentarios:

- *Decreto 225 de 1985: Reglamenta el Decreto 2845 en lo relacionado a la participación de niños de 12 años en eventos deportivos.*

- *Decreto 1575 de 1985: Estructura a Coldeportes y la División de la Educación Física y Formación Deportiva.*
- *Decreto 00407 de febrero 28 1996: Se reglamenta el otorgamiento de las Personerías Jurídicas.*
- *Decreto 00776 de Abril 29 de 1996: Se reglamenta el funcionamiento y reconocimiento a Clubes Profesionales.*
- *Decreto 1230 de Julio 18 de 1995: Por el cual se reestructura Coldeportes*
- *Resolución 001947 de Octubre 23 de 2002: Normatividad que deben cumplir los Dignatarios en cuanto a Administración, control y disciplina de las entidades deportivas sin ánimo de lucro.*

Ley 934 de Diciembre 30 de 2004: *Por el cual se oficializa la Política de Desarrollo Nacional de la Educación Física y se dictan otras disposiciones*” Artículo 5o. Parágrafo 2do: *”El Programa de Centros de Iniciación y Formación Deportiva es de carácter formativo extracurricular y complementa la formación física y deportiva de la población infantil, contribuyendo a su desarrollo motor en las distintas etapas de crecimiento (iniciación y formación).*

Clasificación del deporte en Colombia:

- Deporte formativo.
- Deporte social comunitario.
- Deporte universitario.
- Deporte asociado.

- Deporte competitivo.
- Deporte de alto rendimiento.
- Deporte aficionado.
- Deporte profesional.

2.5.1 Organismos nacionales de apoyo

- Coldeportes: El Instituto Colombiano del Deporte - Coldeportes, es el máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del Sistema Nacional del Deporte y, director del Deporte Formativo y Comunitario.
- Comité Olímpico Colombiano Su misión es la de coordinar esfuerzos para proteger el movimiento olímpico y consolidar su desarrollo, el cumplimiento de las normas de la Carta Olímpica y promover la preparación, selección y participación de deportistas en los Juegos Olímpicos y otras competencias nacionales e internacionales.
- Federaciones Deportivas son instituciones de derecho privado, las cuales se constituyen como asociaciones o corporaciones por un número mínimo, de ligas, de asociaciones deportivas tanto en el deporte aficionado como del profesional. Tienen fines principales como: la formulación, coordinación, integración y evaluación de las políticas, planes, programas y los proyectos relacionados directamente con el deporte competitivo, el deporte de alto rendimiento y la formación del recurso humano.
- Ligas deportivas son organismos de derecho privado constituidas como asociaciones o corporaciones por un número mínimo de clubes deportivos o promotores o de ambas clases, las cuales fomentan, patrocinan la práctica del deporte a un mismo tipo de

limitación. Se caracteriza porque no puede existir más que una liga por cada deporte dentro de la correspondiente jurisdicción territorial.

- Organismos municipales, Clubes deportivos son organismos de derecho privado, constituidos por afiliados mayoritariamente deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio y ofrecen impulso a programas de interés público y social. Es necesaria la conformación de por lo menos diez deportistas y podrán afiliarse a la liga.
- Clubes promotores son organismos de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidos en su gran mayoría por deportistas, con el fin de fomentar disciplinas deportivas y modalidades deportivas que no tengan el mínimo requerido para su constitución.
- Clubes profesionales son organismos de derecho privado, que cumplen con funciones de interés público y social organizados como corporaciones o asociaciones sin ánimo o sociedades anónimas constituidas por personas naturales o jurídicas para fomentar, patrocinar y hacer práctica de uno o más deportes con deportistas bajo remuneración y hacen parte del sistema nacional del deporte.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

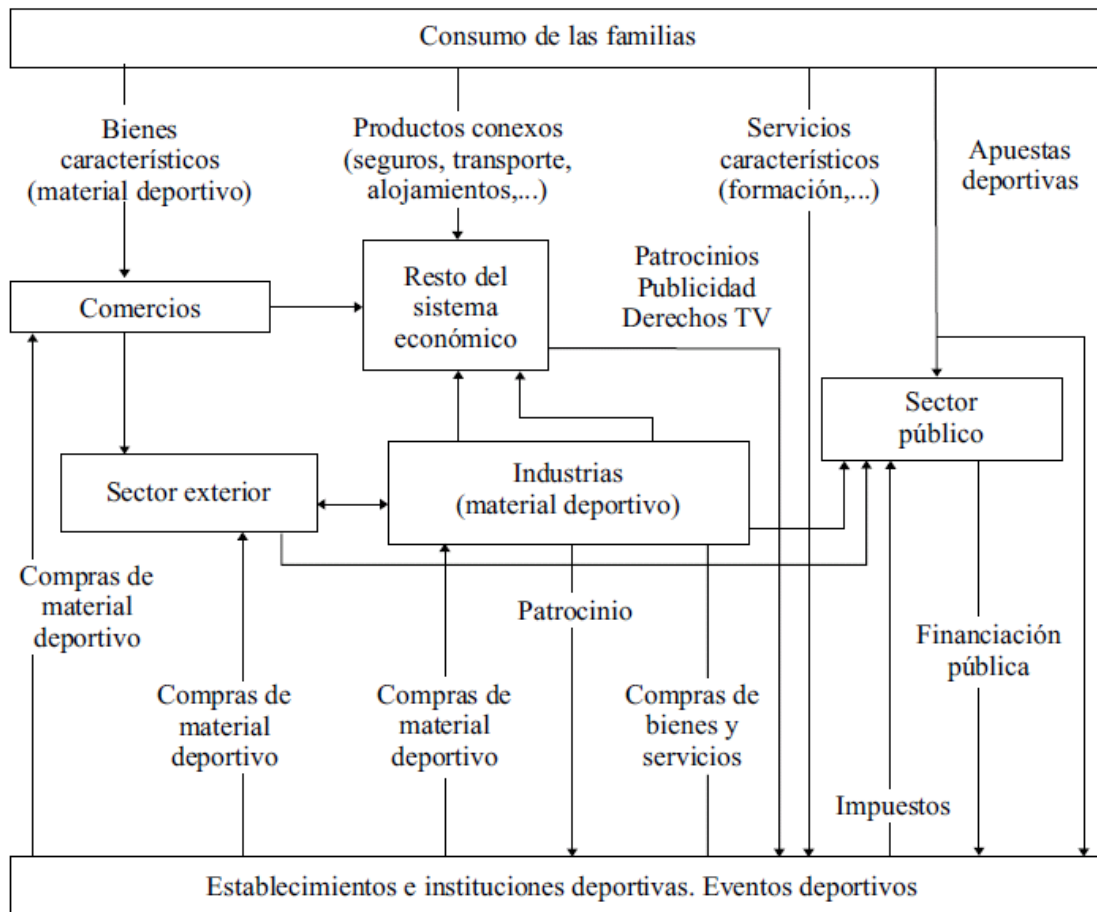
3.1 Análisis del sector

Según lo afirma Ruiz A (2010), en Colombia las fuentes de financiación del deporte provienen del sector público y el privado; es posible encontrar casos donde predomina el sector privado como en los Estados Unidos y en Canadá y otros donde el sector público financia el deporte, como ocurre en Cuba y Venezuela; lo más común es que exista una integración entre ambos tipos de financiación como en el caso de Colombia.

Por la anterior razón, se debe proceder con cuidado en la identificación de los agentes y bienes que intervienen en el mercado deportivo, pues esta forma de financiación y la misma naturaleza del bien, generan una confusión entre oferente, demandante y financiador.

La decisión del agente que adopte el rol de financiador va a depender de la naturaleza del oferente, ya sea pública o privada. Si el oferente es del sector público, él se encargará de la financiación, pues ese es precisamente su objetivo último; si el oferente es privado, el financiador será el demandante, ya que este oferente tiene “ánimo de lucro” y subsistencia. En el siguiente gráfico se observa cual es flujo circular del deporte, analizado desde el punto de vista de la teoría económica. Este permite observar cómo se relacionan vendedores y consumidores, y cómo intervienen otros agentes económicos.

Figura 2: Flujo circular de la renta del deporte



Fuente. Pedroza, (2003)

3.1.1 Evolución de las escuelas deportivas.

Según el Instituto Distrital de Recreación y Deportes de Bogotá (IDRD), existían al 2011 ciento cinco escuelas de formación deportiva inscritas y reconocidas formalmente por esta institución. En el municipio de Soacha se identificaron cuatro instituciones incluyendo el instituto de recreación y deporte del municipio. En los próximos cinco años se prevé que habrá un crecimiento importante gracias al crecimiento demográfico del municipio, pues solo en dos proyectos de vivienda

que se están desarrollando, se tiene planeado construir cerca de 58 mil soluciones de vivienda básica. (Instituto de Recreación y Deporte del Municipio de Soacha, 2012).

El Municipio de Soacha cuenta con amplias extensiones de tierra que en la actualidad están destinadas a actividades agropecuarias y algunos terrenos aparecen como baldíos. Dentro de los planes de expansión de la población urbana del municipio, habrá un amplio sector de zonas destinadas al deporte y la recreación, de igual forma se encuentran terrenos que pueden ser alquilados para la práctica deportiva.

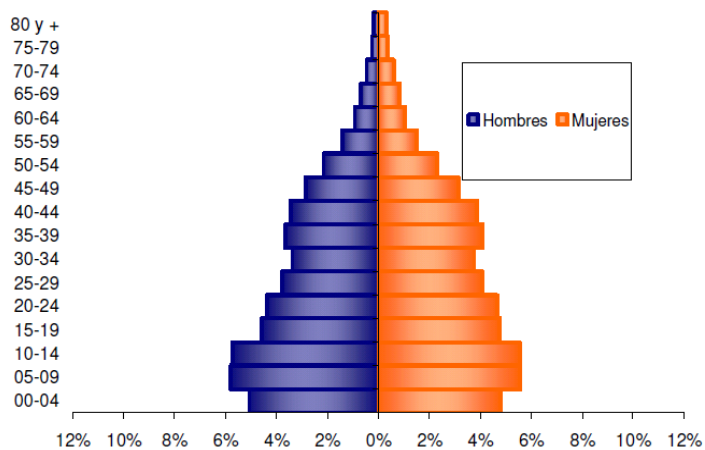
3.2 Análisis del mercado

3.2.1 Estructura del mercado

El municipio de Soacha está localizada en el sur de Bogotá, limita con los siguientes municipios por el norte con Bojacá y Mosquera, por el este con Granada y San Antonio de Tequendama, por el sur con Sibaté y Pasca, y por el este con Bogotá (localidad de Ciudad Bolívar).

Según proyecciones que se fundamentan en el censo del DANE de 2005, en Soacha habitaban en el año 2010 cerca de 195 mil aproximadamente entre hombres y mujeres en edades que comprende desde los 0 años hasta los 19 años.

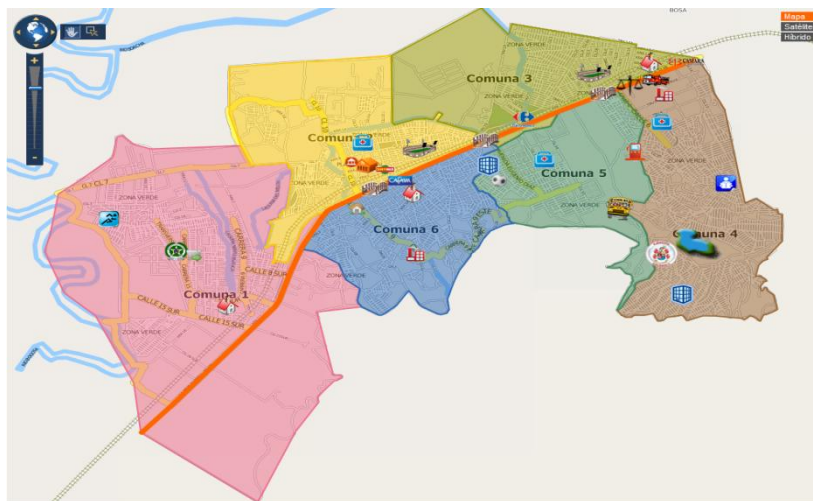
Figura 3: Estructura de la población por sexo y grupos de edad en el municipio de Soacha



Fuente: DANE (2011).

Soacha es el municipio donde se han radicado el mayor número de familias desplazadas por lo cual se debe el crecimiento de su población. Está constituida por seis comunas con 348 barrios como lo apreciamos en el siguiente mapa:

Figura 4: Municipio de Soacha



Fuente: Tomado del sitio web del municipio (2012)

Se debe tener en cuenta que en la actualidad se está realizando la construcción de dos grandes ciudadelas de vivienda, una Ciudad Verde en la cual se proyecta construir 42 mil viviendas. La segunda es la ciudadela Colsubsidio Maipore donde se construye 16 mil soluciones de vivienda. Con estos proyectos de vivienda de interés social, el gobierno aspira a disminuir el déficit que tiene la ciudad de Bogotá y el municipio de Soacha. Esto indica que en los próximos cinco años, al municipio llegaran más de 100 mil nuevos habitantes, ampliando a un mas el potencial de mercado para el proyecto de la escuela de formación deportiva

La población estudiantil ha tenido la siguiente cobertura educativa realizada por la Subdirección de Cobertura del Ministerio de Educación Nacional:

Tabla 1: Evolución de la Matrícula entre los años 2006 – 2010

| Sector | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Oficial | 55.725 | 59.415 | 64.634 | 60.354 | 68.039 |
| Contratada | 17.447 | 13.827 | 13.129 | 21.243 | 21.050 |
| TOTAL OFICIAL | 73.172 | 73.242 | 77.763 | 81.597 | 89.089 |
| No. Oficial | 25.341 | 24.653 | 25.512 | 23.809 | 17.532 |
| TOTAL | 98.513 | 97.895 | 103.275 | 105.546 | 106.621 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Castañeda (2010).

Por otro lado los colegios que cuentan con mayor número de estudiantes inscritos son los siguientes:

Tabla 2: Colegios con mayor número de estudiantes

| COLEGIO | NO. Estudiantes |
|-----------------------------------|-----------------|
| Instituto Educativo Buenos Aires | 3.776 |
| Instituto Educativo Ricaurte | 3.158 |
| Colegio Bolívar de Soacha | 1.972 |
| Colegio Militar Almirante Padilla | 1.398 |

Elaboración: propia, datos tomados del informe de gestión 2010, de la Alcaldía de Soacha

Para atender la gran población estudiantil que tiene este municipio la Secretaría de Educación lidera la construcción de tres ciudadelas educativas, en la comuna 5 en los predios denominados San Mateo- Terrenos, Las Villas y en la comuna 6 en el predio denominado El Altico.

3.2.2 Mercado Objetivo

Se determina como mercado objetivo, hombres y mujeres entre las edades de 6 a 19 años, y que equivalen a 106 mil habitantes del municipio de Soacha, según el informe de gestión del municipio (véase figura 3). Este segmento de mercado pertenece a niños y niñas, y adolescentes que actualmente están estudiando en colegios públicos y privados.

3.2.3 Justificación del mercado objetivo

La idea de negocio siempre ha estado fundamentada en atender una población de características socioeconómicas de bajos recursos. La mayoría de proyectos apuntan a segmentos de mercado de alto poder adquisitivo dejando de lado a poblaciones que a futuro representan un alto potencial de consumo. A pesar de las dificultades y la limitación de los recursos, los gobiernos y las entidades multilaterales siempre destinaran recursos a mejorar las condiciones de vida de sectores deprimidos por diferentes problemas sociales.

En el caso del municipio de Soacha y de acuerdo con los estudios realizados, existen pocas instituciones de formación deportiva que ofrezcan un servicio de calidad a una población en constante crecimiento y un alto grado de problemas de movilidad para llegar hasta otros sitios donde existe una mayor oferta.

De igual forma, la naturaleza del proyecto de ser una entidad sin ánimo de lucro, apunta a segmentos de población que requieren de mayor atención por parte de la sociedad y de quienes

tienen la posibilidad formular proyectos que pretendan mejorar la calidad de vida de la población.

3.2.4 Nicho de mercado

Dentro del mercado objetivo se delimita el nicho, a aquellas personas que tienen capacidad de compra, que cuentan con un ingreso y tienen posibilidad de que sus hijos hagan parte de un programa de formación extracurricular, que aun que sea muy económico, requiere de una pequeña disponibilidad de recursos. De acuerdo con la información recolectada en la encuesta realizada y que se describe en el apartado 3.2.6 Estudio de Campo para Conocer las Características del Mercado de la presente investigación, este mercado sería de aproximadamente del 21% del total del mercado objetivo.

3.2.5 Perfil del consumidor

El perfil del consumidor del servicio, son todos aquellos niños, niñas, adolescentes de ambos sexos, que les gusta el deporte del fútbol, tanto como afición, como de práctica, que cuentan con el apoyo decidido de sus padres y están dispuestos a emprender una carrera basada en el fútbol. Como se viene diciendo a lo largo de este estudio, según lo afirma Martínez J (2010), la población Soacha pertenece a los estratos socio económico 1, 2 y 3 según Censo Nacional realizado por el DANE en el año 2005. De otro lado la población del municipio de Soacha crece a una tasa de 4.8% muy por encima de la media nacional de los últimos 15 años de 1.7%.

3.2.6 Estudio de campo para conocer las características del mercado

Se realizó un estudio de campo para conocer las características del mercado objetivo, a través de un cuestionario de preguntas, que se les practicó a los padres de familia y a los niños, para conocer la aceptación del servicio.

3.2.6.1 Metodología para la investigación

Para la recolección de la información, es necesario extraer objetivamente las razones que llevan a los usuarios a tomar esta clase de servicios, adicionalmente se determinará el interés por parte del usuario potencia por el servicio que presta la escuela de formación deportiva, adicionalmente es necesario conocer las expectativas del individuo que toma la decisión de compra del servicio, por tal motivo y entendiendo que si bien el usuario del servicio puede tener un grado de incidencia en el factor de compra, hay que tener muy claro que el mismo obedece a un menor de edad y por tal motivo se debe contar con la opinión de el (los) padre(s) para tomar la decisión final; siendo ellos los poseedores de las condiciones económicas para la toma del servicio en las mayoría de las veces.

La elección de los lugares para la toma de la muestra, se realizó dado que a este tipo de lugares se acercan en su gran mayorías habitantes de Soacha de los distintos estratos socio económicos existentes y su interés por estos lugares no obedece en todos los casos con aspectos asociados a la compra de bienes, si no por factores de distracción ya que es común la realización de conciertos, presentaciones de toda índole cultural entre otras y que son financiadas por la Alcaldía Municipal y por los propietarios de los establecimientos comerciales. La aplicación de la encuesta es realizada por las promotoras del presente proyecto.

A continuación se presenta el propósito de cada una de las preguntas formuladas tanto a padres como a hijos:

Tabla 3. Propósito de las preguntas contenidas en la encuesta.

| Pregunta | Propósito |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Tiene usted hijos en edades entre 4 y 18 años? | Conocer si tiene hijos entre las edades establecidas. |
| ¿A que dedican el tiempo libre sus hijos? | Identificar si conocen en que dedican el tiempo libre sus hijos. |
| ¿Sus hijos están en el colegio actualmente? | Saber en que porcentaje de los niños que están estudiando. |
| ¿Cuando sus hijos no están estudiando están con? | Establecer con quien pasa el tiempo libre los niños. |
| ¿A qué estrato socioeconómico pertenece su hogar? | Determinar el nivel socio económico de la población. |
| ¿Considera usted que a sus hijos les gusta la práctica del Fútbol? | Inferir el gusto por el fútbol de los hijos de los encuestados. |
| ¿Le gustaría que sus hijos practicaran el fútbol a través de una escuela de formación deportiva? | Identificar si los padres les gusta la practica del Futbol por intermedio de una escuela de formación deportiva. |
| ¿Conoce o ha escuchado nombrar alguna escuela de formación deportiva en la que se practica el fútbol en Soacha? | Identificar la recordación de escuelas de formación deportiva en el Municipio de Soacha. |
| ¿Ha matriculado o tiene matriculados a sus hijos en una escuela de formación deportiva? | Cuantificar cuantos de los encuestados ha matriculado a sus hijos en una escuela de formación deportiva. |
| ¿Su hijo (a), algunas vez la han pedido que los matricule en una escuela de fútbol? | Conocer la exigencia de matricula por parte de los hijos del encuestado a una escuela de formación deportiva. |
| ¿Si hubiera una escuela que hoy le ofreciera el servicio de formación de deportiva en fútbol para sus hijos entre 4 y 18 años usted? | Determinar la opción de compra del servicio. |
| ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que es el más importante a la hora de tomar la decisión de matricular a su hijo en una escuela de fútbol? | Conocer los aspectos mas importantes de compra del servicio. |
| ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted mensualmente porque su hijo estuviera en una escuela de formación deportiva? | Inferir el valor de pago del servicio dentro de la población encuestada. |

| Pregunta | Propósito |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Su edad está entre? | Conocer las edades de la población infantil en Soacha. |
| ¿Está usted actualmente estudiando? | Determinar que porcentaje de la población infantil en Soacha esta estudiando. |
| ¿En qué horario lo hace? | Identificar en que horario estudia la población infantil de Soacha. |
| ¿Sus ratos libres usted los dedica a? | Saber en que actividades invierte su tiempo libre la población infantil en Soacha. |
| ¿Cuál de los siguientes deportes le gusta como práctica o afición? | Inferir el nivel de gusto por deportes en la población de Soacha. |
| ¿Le gustaría inscribirse en una escuela de fútbol? | Determinar la aceptación por la práctica del Fútbol. |
| ¿Cree usted que sus padres estarían de acuerdo que usted ingrese a una escuela de fútbol? | Cuantificar el nivel de aceptación por parte de los padres de los encuestados sobre el matricularlos en un escuela de formación deportiva. |
| ¿Si usted y sus padres estuvieran de acuerdo en ingresar a una escuela de fútbol, le gustaría que fuera en los siguientes horarios? | Determinar los horarios propicios para la desarrollar los programas de Fútbol en la escuela de formación deportiva. |
| ¿Ha estado matriculado antes o actualmente en alguna escuela de fútbol? | Determinar cuantos de los encuestados ha estado matriculado en una escuela de formación deportiva. |
| ¿Le gustaría seguir el fútbol como una opción de vida? | Conocer a cuantos de los encuestados les gustaría seguir la carrera de Futbolista. |
| ¿Conoce alguna escuela de fútbol en el Municipio de Soacha o fuera del municipio? | Identificar cuales son las escuelas de formación deportivas que mayor reconocen los encuestados. |

Fuente. Elaboración propia

Técnica de recolección de datos: Entrevista personal en un 50% de los encuestados que tienen hijos entre las edades entre 4 y 18 años y que habiten en el Municipio de Soacha y el 50% obedece a estudiantes entre las edades de 6 hasta los 18 años, duración de la encuesta 15 minutos.

Tamaño de la muestra: 100 encuestas reales.

El tamaño de la muestra está dado por la siguiente ecuación:

$$n = ((k^2) * N * p * q) / ((e^2 * (N - 1)) + ((k^2) * p * q))$$

Dónde:

N: Tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados), para este caso se toma la cifra 106.621 habitantes entre las entre los 4 a 18 años que posee el Municipio de Soacha.

k: Constante de Nivel de Confianza, $k = 2$; Nivel de Confianza del 95.5%.

Tabla 4: Constante Nivel de Confianza

| Valores k y sus niveles de confianza | |
|--------------------------------------|---------------------|
| k: | Nivel de confianza: |
| 1,15 | 75% |
| 1,28 | 80% |
| 1,44 | 85% |
| 1,65 | 90% |
| 1,96 | 95% |
| 2 | 95,50% |
| 2,58 | 99% |

Fuente. Elaboración propia

e: Error muestral deseado 5%

p: Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: Tamaño de la muestra.

Entonces, se tiene:

Tabla 5: Tamaño de la Muestra

| VARIABLES | | | | | |
|-----------|---------|-----|-----|-----|------------|
| K | N | e | p | q | n |
| 2 | 106.621 | 10% | 0,5 | 0,5 | 100 |
| VALORES | | | | | |

Fuente. Elaboración propia.

Fecha de realización: Del 1 al 15 de Abril de 2012

Tipo de la muestra: Muestreo no probabilístico, aleatorio estratificado, por conglomerados

Margen de error observado: 5% con 95.5% de confianza para fenómenos de ocurrencia del 50%

3.2.6.2 Análisis de resultados

“ENCUESTA PARA CONOCER INTENCIÓN DE COMPRA, EL MERCADO OBJETIVO Y LA COMPETENCIA PARA CREAR UNA ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA EN FÚTBOL, EN EL MUNICIPIO DE SOACHA”.

(Aplicada a padres de familia)

Ficha técnica:

Población objetivo: Padres y madres de familia del municipio de Soacha.

Sexo: Hombre y mujeres.

Edades: entre 18 y 60 años.

Formato de recolección de información: Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas

Numero preguntas: 14

Fecha de recolección: 29 de enero de 2011.

Técnica de recolección de datos: entrevista personal cara, (parque central, centro comercial Unisur y Centro comercial Mercurio).

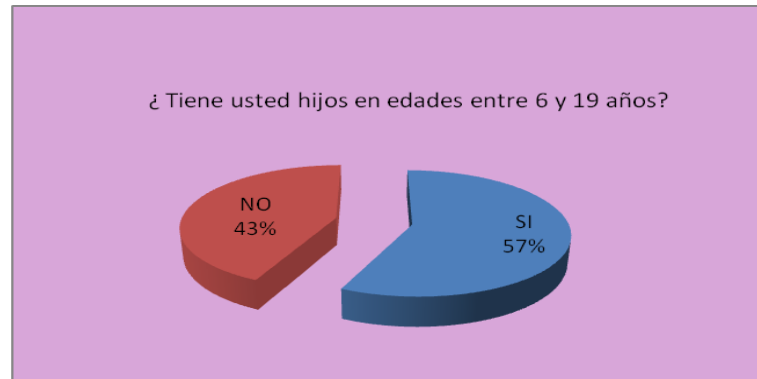
Tipo de muestreo: Aleatorio estratificado

Tamaño de la Muestra: 50

Nivel de confianza 95%

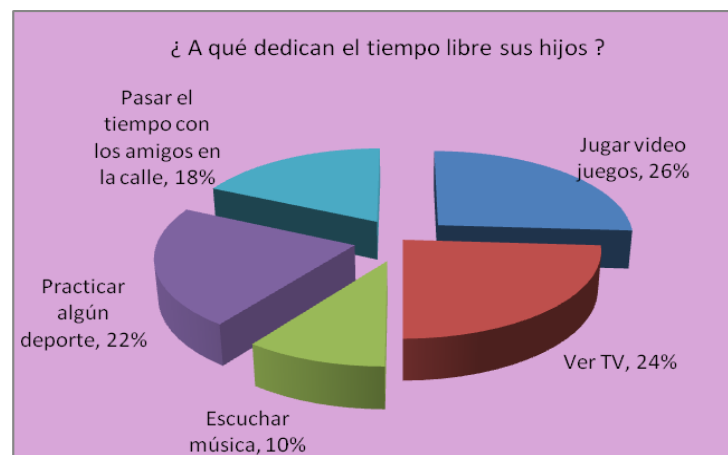
Margen de error 5%

Preguntas

Figura 5: Edades entre 6 y 19 años

Fuente. Elaboración propia

El 43% de los encuestados respondieron afirmativamente a las pregunta si tiene hijos en el rango de edades, del mercado objetivo del proyecto. Quienes respondieron negativamente se ubican dentro un posible mercado potencial en el mediano plazo.

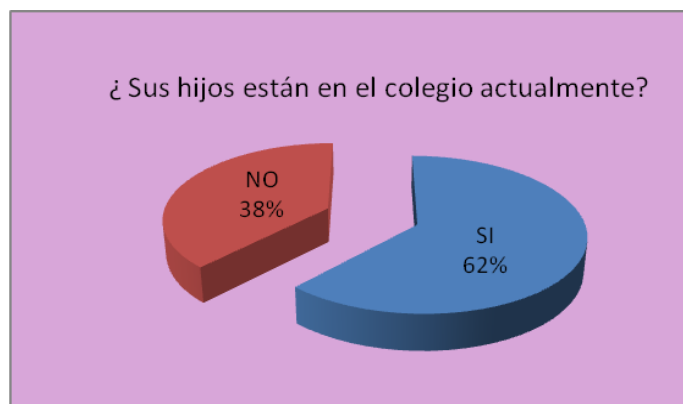
Figura 6: Uso del tiempo libre de los hijos

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con el resultado de la pregunta, los padres consideran que sus hijos reparten el tiempo libre, entre ver televisión y los video juegos en un 50% y a la calle y prácticas de algún

deporte un 40%. En este último porcentaje se encuentra el mayor mercado potencial, sin descartar que en el otro segmento hay niños interesados en la práctica del fútbol.

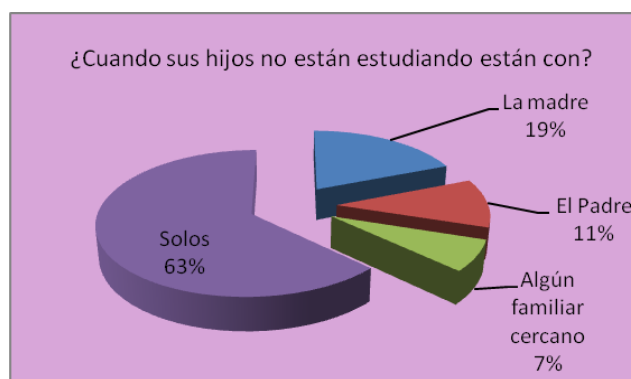
Figura 7: Asistencia al colegio actualmente



Fuente. Elaboración propia

El resultado de la pregunta muestra que un 62% de los encuestados tienen hijos en edad escolar, lo que representa un importante mercado potencial. Los demás niños a pesar de no estar estudiando podrían tener también posibilidades de la práctica deportiva.

Figura 8: Persona a cargo de los hijos en ausencia de los padres



Fuente. Elaboración propia

El resultado muestra que el 63% de los niños se quedan solos, el 30% de los estudiantes están al cuidado de sus padres y un 7% con algún familiar cercano. De aquí se extracta una

posibilidad de que los niños practiquen el deporte y que no estén solos en casa exponiéndose a los peligros que ofrece el entorno.

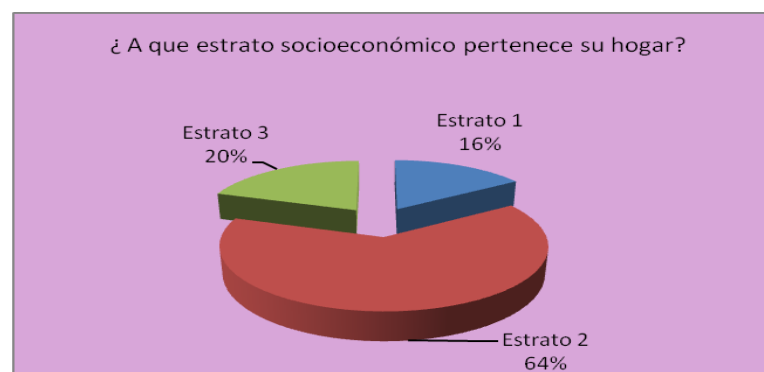
Figura 9: Carácter de la institución



Fuente. Elaboración propia

Al indagar sobre si los hijos de los encuestados en qué tipo de institución estudian, el 70% respondió que estudian en colegios públicos y el 30% restante lo hacen en colegios privados. Esta pregunta se hizo con el objetivo de conocer hacia donde se deben enfocar los esfuerzos para captar los clientes potenciales y que tan dispuestos están los padres en invertir en la formación de los hijos.

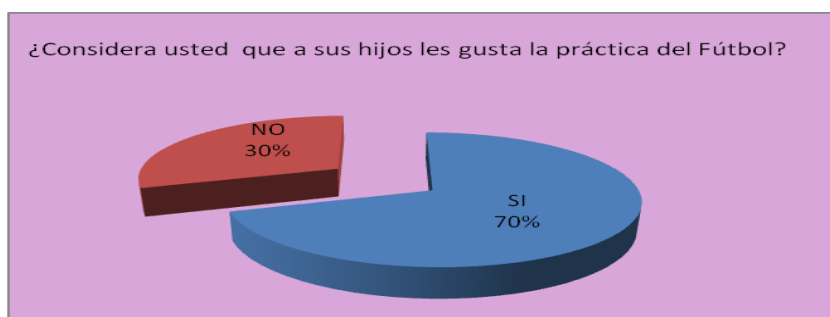
Figura 10: Estrato socioeconómico



Fuente. Elaboración propia

La mayor parte de la población encuestada reside en viviendas catalogadas como estrato socioeconómico dos, un 20% pertenece a estrato tres y un 16% pertenece a estrato uno. Este resultado muestra que la población objetivo del proyecto se caracteriza por el bajo nivel de ingresos y las condiciones de vida socioeconómica. Este dato es muy importante porque permite identificar las posibilidades de ingreso y su capacidad económica para acceder al servicio que ofrece la escuela de formación deportiva.

Figura 11: Gusto por la práctica del fútbol



Fuente. Elaboración propia

El 70% de los padres encuestados percibe que a sus hijos les gusta el fútbol como práctica o afición y el 30% dice que definitivamente no les interesa. Con ésta pregunta se corroborará más adelante cuando se les pregunte a los niños si les interesa el fútbol como práctica deportiva.

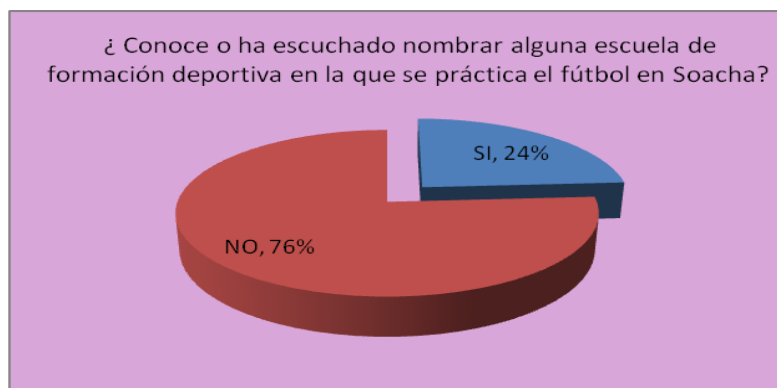
Figura 12: Decisión para ingresar en una academia de fútbol



Fuente. Elaboración propia

Al 66% de los padres encuestados les gustaría que sus hijos, practicaran el fútbol a través de una escuela de formación deportiva, al 34% no. Este resultado muestra el alto potencial de niños que tendría el proyecto, teniendo en cuenta la percepción de los padres.

Figura 13: Conocimiento sobre escuelas de fútbol en Soacha



Fuente. Elaboración propia

El 76% de los padres encuestados, no conoce o ha escuchado de escuelas de formación deportiva en el municipio de Soacha. Solo el 24% sabe que existen escuelas de formación deportiva y de ellos algunos nombres que se verán en la siguiente pregunta.

Figura 14: Escuelas de fútbol conocidas en Soacha

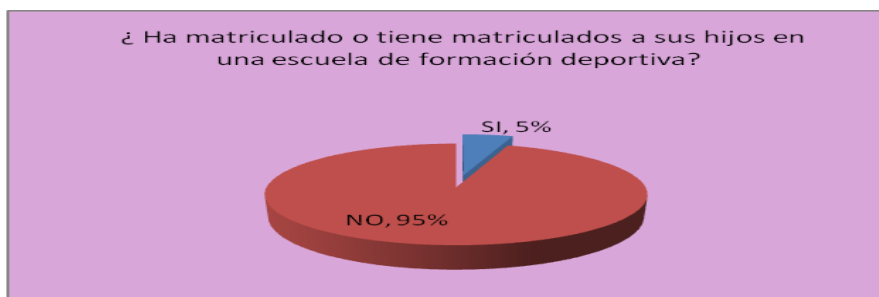


Fuente. Elaboración propia

El 24% de los encuestados dice conocer o haber escuchado nombres de escuelas de fútbol en el municipio; de ese porcentaje a quienes más conocen o recuerdan es al Club Fortaleza con el 30%, seguidos Instituto de Recreación y Deporte Municipal, la Fundación Tiempo de Juego y el Soacha Fútbol club con el 20% y por último se ubicó el club los corintios con el 10%.

El club fortaleza es el más conocido, debido a que tiene un equipo que participa en la segunda división del futbol profesional colombiano. Los tres restantes, son escuelas de formación deportiva que serían la mayor competencia de este proyecto.

Figura 15: Padres que han matriculado a sus hijos en academias de fútbol



Fuente. Elaboración propia

El 5% de los encuestados dice tener o haber matriculado a su hijo en una escuela de fútbol, el 95% no. De aquí se podría tomar que el 5% del mercado potencial en Soacha, estaría dispuesto a matricular sus hijos en una escuela de formación deportiva en futbol

Figura 16: Hijos que han pedido pertenecer a una escuela de fútbol



Fuente. Elaboración propia

Según el resultado arrojado en esta pregunta, el 55% de los hijos de los encuestados, alguna vez le ha hecho saber su deseo de ingresar a una escuela fútbol. Los niños tendrían una mayor intención de ingresar a la escuela de formación deportiva, por encima de la percepción o deseos de los padres.

Figura 17: Decisión frente a la oferta del servicio



Fuente. Elaboración propia

Al 47% de los encuestados desean que sus hijos ingresen a una escuela de formación deportiva; sin embargo, lo consultarían con ellos antes de matricularlo. Por otro lado un 40% lo matricularía sin pensarlo, claro está teniendo en cuenta que dicha institución ofreciera servicios agregados y precio que satisfaga las expectativas de los padres; solo el 13% restante no le interesa el servicio.

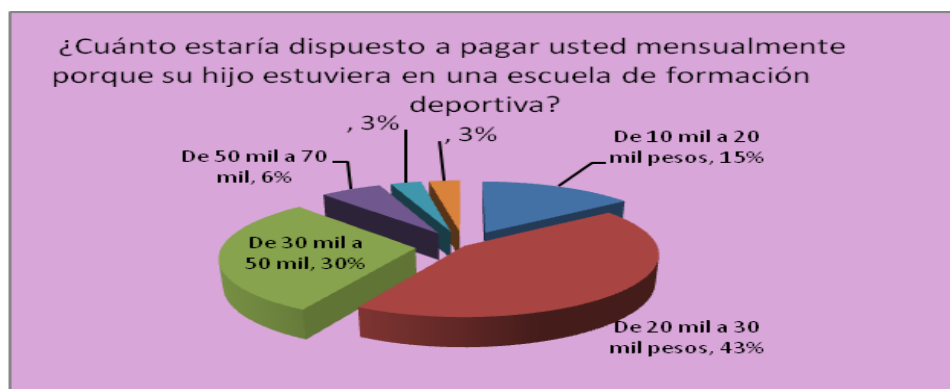
Figura 18: Aspectos a considerar para seleccionar una escuela de fútbol



Fuente. Elaboración propia

Para el 48% de los encuestados el precio es sin lugar a dudas el factor más importante a la hora de tomar la decisión de matricular a sus hijos en una escuela de formación deportiva; para el 29% la calidad del servicio es muy importante y para el resto de los encuestados, lo esencial es el lugar y la disponibilidad de tiempo.

Figura 19: Valor que podría cancelarse mensualmente en una escuela de formación deportiva



Fuente. Elaboración propia

Esta pregunta se realizó para determinar el precio y saber si el proyecto es viable económicamente, en ese sentido, se le preguntó a los encuestados cuanto estarían dispuestos a pagar, teniendo en cuenta factores como los precios de la competencia, los costos del proyecto y estructura de gastos del mismo. El 43 % hasta \$ 30.000, el 30% hasta \$ 50.000, el 15% hasta \$ 20.000, el 6% hasta \$ 70.000, el 6% entre \$70.000 y más de \$100.000. El escenario que obtuvo el mayor porcentaje fue el de 20 y 30 mil pesos.

ENCUESTA PARA CONOCER INTENCIÓN DE COMPRA, EL MERCADO
OBJETIVO Y LA COMPETENCIA PARA CREAR UNA ESCUELA DE FORMACIÓN
DEPORTIVA EN FÚTBOL, EN EL MUNICIPIO DE SOACHA.

(Aplicada a niños y adolescentes).

Ficha técnica:

Población objetivo: Niños y adolescentes residentes en el municipio de Soacha.

Sexo: hombre y mujeres

Edades: entre 6 y 19 años.

Formato de recolección de información: Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas.

Numero preguntas: 11.

Fecha de recolección: 29 de enero de 2011

Técnica de recolección de datos: entrevista personal cara, (parque central, centro

Comercial Unisur y Centro comercial Mercurio).

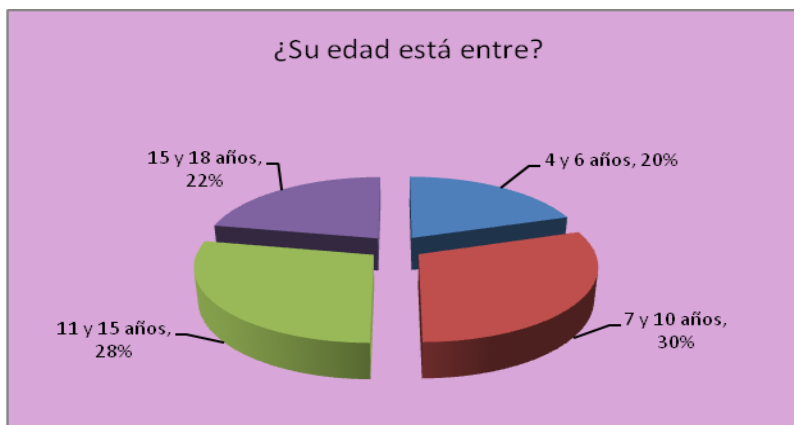
Tipo de muestreo: Aleatorio estratificado.

Tamaño de la Muestra: 50.

Nivel de confianza 95%.

Margen de error 5%.

Preguntas

Figura 20: Edad

Fuente. Elaboración propia

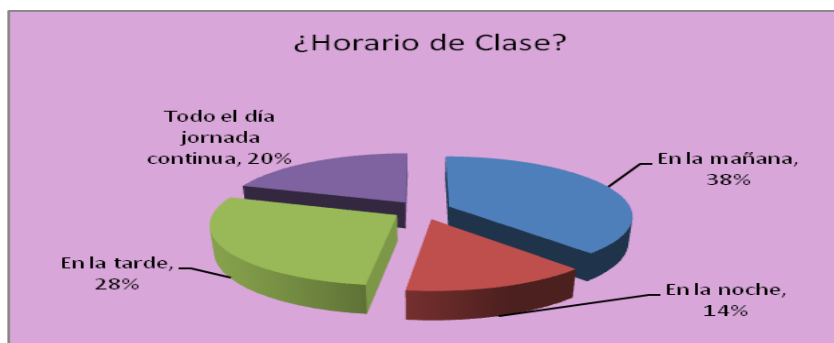
El resultado de la encuesta muestra que el 30% de los niños tienen entre 7 y 10 años, 28% entre 11 y 15 años, el 22% entre 15 y 18 años y el 20% entre 4 y 6 años. En conclusión el 58% de los niños están entre 7 y 15 años, donde estaría el mayor potencial mercado.

Figura 21: Niños que se encuentran estudiando

Fuente. Elaboración propia

El 86% de los encuestados se encuentra actualmente estudiando y el 14% no estudia actualmente. Del total de personas que no estudian, el 62% son mayores de 15 años y el 15% se encuentran entre 4 y 6 años, este último es importante para revisar.

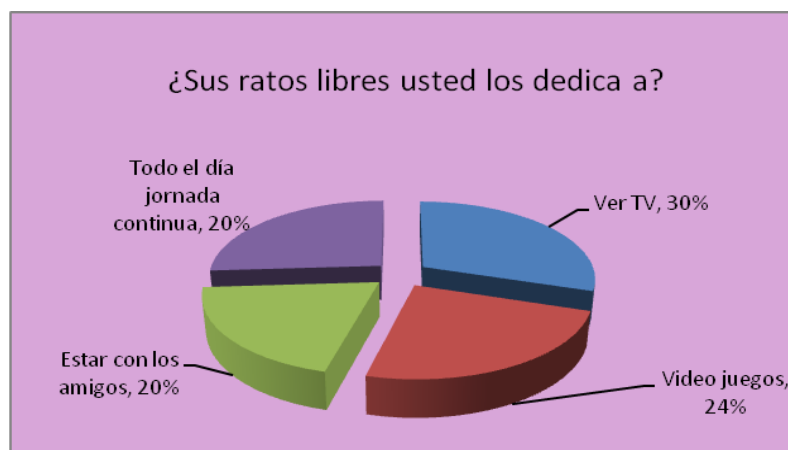
Figura 22: Horario de clase



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, en el horario de la mañana estudia el 38% de los encuestados y en el horario de la tarde el 28%, sólo el 20% tiene jornada todo el día o hasta las dos de la tarde. Importante tener en cuenta el horario de estudio para que los calendarios que se establezcan para la escuela de formación no se crucen los estudios académicos.

Figura 23: Uso del tiempo libre



Fuente. Elaboración propia

El 26% de los encuestados dice utilizar la mayor parte del tiempo libre para practicar algún deporte, el 54% dedica ese tiempo a ver televisión a jugar con los video juegos y un 20% a estar con los amigos, muchas veces en la calle.

Figura 24: Deporte que practica



Fuente. Elaboración propia

El fútbol es el deporte que más practican los encuestados y duplica en porcentaje al segundo de mayor práctica. Con esta pregunta se identifica que el 30% de los encuestados les gusta el fútbol como práctica o afición. El 82% de los encuestados que no practican fútbol lo tiene como una segunda opción después de su deporte favorito

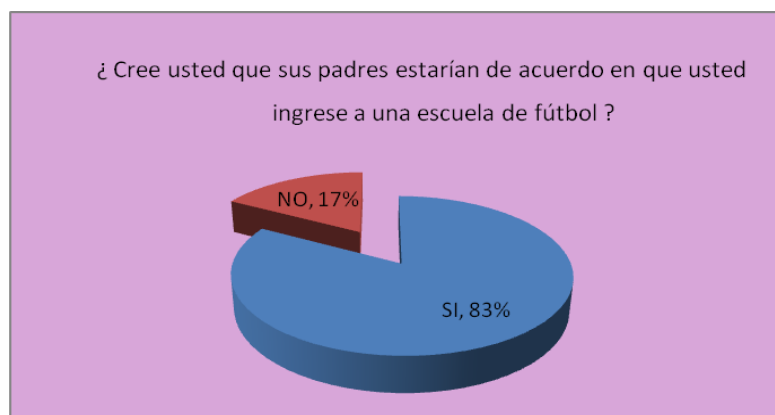
Figura 25: Decisión de inscribirse en una escuela de fútbol



Fuente. Elaboración propia

Los resultados muestran que el 40% definitivamente no quiere hacer parte de una escuela de formación de fútbol. Del porcentaje con respuesta negativa, el 42% es mayor de 15 años y el 30%, está entre 4 y 6 años. Los niños con mayor preferencia por el deporte del fútbol están entre 7 y 14 años, que finalmente es donde hay un potencial de mercado.

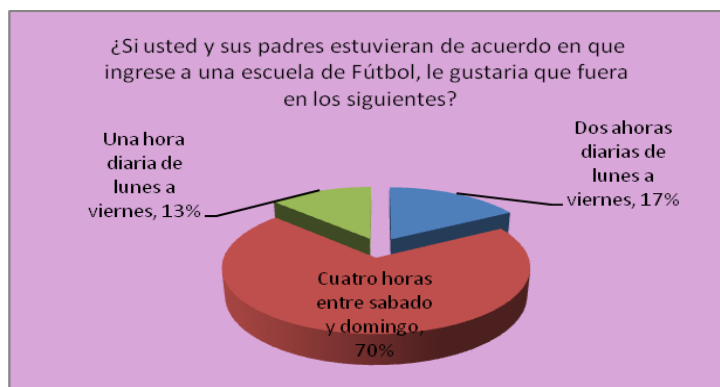
Figura 26: opinión de los padres frente a inscribirse en una escuela de fútbol



Fuente. Elaboración propia

El 83% de los entrevistados que les gusta el fútbol como deporte o afición, consideran que sus padres estarían de acuerdo que ellos ingresen a una escuela de formación de deportiva en fútbol. El 17% dice que no por problemas económicos o porque a sus padres no les gustaría.

Figura 27: Horario en que puede asistir a una escuela de fútbol



Fuente. Elaboración propia

Los encuestados prefieren el fin de semana para estar en la escuela de fútbol, pues el 70% le gusta más este horario. Esta pregunta y su resultado son muy importantes porque determina, el horario en que se planea hacer la práctica deportiva.

Figura 28: Pertenencia actual o anterior a una escuela de fútbol



Fuente. Elaboración propia

El 10 % de los encuestados que les gusta el fútbol como práctica o afición ha estado matriculado antes en una escuela de fútbol, el 90% nunca lo ha estado. Este resultado indica que existe un mercado importante para la creación de una escuela de formación deportiva.

Figura 29: Fútbol como opción de vida



Fuente. Elaboración propia

El 77% dice que le gustaría seguir esta carrera, los niños consideran esta una alternativa de vida. El 23% dice que quieren seguir una profesión soportada en el fútbol

Figura 30: Escuelas de fútbol conocidas en el sector de Soacha



Fuente. Elaboración propia

El 23% los ubican en Bogotá y dan otras respuestas de escuelas de fútbol, de acuerdo con el nombre, en su mayoría también con presencia en Bogotá, muy poco se nombra o se relacionan escuelas de Soacha, salvo la de Fortaleza, la cual hace parte de un equipo juvenil que participa en uno de los torneos inferiores a nivel nacional

Los datos obtenidos y que representan mayor importancia sobre la toma de la encuesta indican que:

- a) El 30% de los niños que contestaron afirmativamente al indagar si posiblemente serían matriculados en una escuela de formación deportiva.
- b) El 40% de los padres que contestaron afirmativamente matricularían a sus hijos en una escuela de formación deportiva.
- c) El 5% de los niños encuestados están o han estado en una escuela de fútbol

La anterior información permite identificar el tamaño del mercado actual, tal como se describe en el Ítem 3.5 Proyección de ventas.

3.3 Análisis de la competencia

Por la cercanía con la ciudad de Bogotá se debe contemplar la existencia de competidores fuertes en esta ciudad, al año 2010, el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (I.D.R.D.) avala la existencia de 105 escuelas de formación deportiva de fútbol, según se informa en la página oficial del instituto (IRD, 2010).

Por su parte y según datos suministrados por el Instituto Municipal de Recreación y Deporte de Soacha (I.M.R.D.S.2012) existen seis escuelas deportivas de fútbol avaladas, además el IMRDS, ofrece programas de formación deportiva en varios deportes, dentro de los que se encuentra el fútbol Castañeda, (2012), y sus principales características son las siguientes:

Tabla 6: Características escuelas de formación deportiva en Soacha

| Escuela | Programas | Valor | Características |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Soacha Fútbol Club | - Pre infantil: edad 5-6 años. - Infantil: edad 7-8 años. - Pre juvenil: edad 9 a 10 años. - Juvenil: edad 12 a 16 años. | El costo de la matrícula es de \$80.000 y mensualidad de \$37.000. | La escuela Soacha Fútbol Club, Tiene su sede en el barrio Danubio, A finales del año anterior (2011), tenía registrados 65 alumnos . Este club juega el campeonato nacional de la primera C, que es una categoría de Fútbol Juvenil para menores de 16 años. |
| Club Deportivo Independiente Compartir | - Incorporación: edad 7 a 8 años. - Iniciación: edad 9 a 10 años. - Fundamentación: edad 11 a 12 años. | La matrícula esta en \$75.000 y su mensualidad \$40.000. | La sede del Club Compartir está en el barrio Alticos de Soacha. Actualmente atiende un total de 70 niños |
| Fundación Tiempo de Juego | Infantil: edad 6 a 10 años. Juvenil: edad 10ª 17 años. | - | Se caracteriza por tener en sus filas a niños de escasos recursos. Su sede está en Altos de Cazucá y se mantiene con la aportes de empresas del sector y fondos de fiestas. Comenzó con 40 niños y a 2010 contaba con 270 niños. La fundación no cobra dinero de ninguna especie, solo el aporte voluntario que cada estudiante quiera hacer (Moreno, 2010). Los niños entrenan y practican el fútbol en un lote Baldío, situado en el sector de terrero en la parte baja de Cazucá. |
| Club los Corintios | - | - | La sede está en altos de Cazucá y sostienen 120 niños de 8 años en adelante y solo es para niños. En la actualidad están gestionando la ayuda de las Naciones Unidas quien será su patrocinar a partir de la fecha. El club los Corintios no cobra nada a los niños que practican fútbol en la escuela. Los implementos deportivos que usan para jugar los obtienen a través de donaciones que reciben de comerciante de Soacha y algunas estrellas de la televisión. No cuentan con lugar fijo para practicar, lo hacen terrenos o potreros que están desocupados o que se utilizan para la ganadería (Veira, 2010) |
| Instituto Municipal de Recreación y Deporte de Soacha | - | el costo por alumno es de \$ 23.000, adicionalmente se tiene el programa de exploración motora que tiene un costo de \$13.000 para niños de de 3 a 6 años | El Instituto presta el servicio a la comunidad en los escenarios deportivos del municipio y con una amplia cobertura de deportes (Castañeda, 2011). |
| Fortaleza F.C. Soacha | - | \$90.000 de matrícula y \$ 48.000 mensuales de cuota de mantenimiento | El club surge a finales de 2010 cuando un grupo empresarial adquiere la ficha del Atlético Juventud Fútbol Club. La fundación del club se formaliza el 4 de enero de 2011 para la participación en la Categoría Primera B, segunda división del fútbol profesional en Colombia. El equipo entrena en el Estadio Luis Carlos Galán Sarmiento. El Presidente del club es el Ex futbolista Ricardo Pérez, quien está comprometido para que Soacha tenga un equipo de Fútbol en la primera división del fútbol. (FC, 2012) |

Fuente. Elaboración propia.

Estas escuelas de formación deportiva de futbolistas en su mayoría no cuentan con un programa de formación estructurada que lleve al deportista a crear una mentalidad ganadora a través del deporte; como se vió en las características descritas en cada una de las escuelas. Algunas de ellas fueron creadas gracias a la voluntad y deseos de personas que quieren que los niños tengan una opción a través del deporte, pero no hay un programa pedagógico de enseñanza estructurado, incluso, no cuentan con una sede fija de entrenamiento como es el Caso de Corintios y tiempo de juego.

Los competidores más fuertes identificados en el análisis de la competencia son Soacha Fútbol Club y Fortaleza Fútbol Club. Estos dos competidores ofrecen como propuesta de valor que sus equipos pueden participar en torneos nacionales de categoría juveniles, además cuentan con entrenadores fútbol que han adquirido experiencia en otras categorías. Pero estas desventajas frente a estos clubes, pueden ser capitalizadas por la escuela que se plantea en este proyecto, mediante alianzas estratégicas para que los niños y jóvenes puedan participar en los torneos nacionales, de tal forma, que esta sea una vitrina de para mostrar los deportistas formados en la escuela.

Por eso la escuela de formación deportiva tiene como principal objetivo, ofrecer una formación integral, en la que el deportista adquiera principios y valores, que adicionados a su formación deportiva, le sirvan de base para lograr un mayor éxito profesional. La escuela contará con profesores, no solo para la parte física y deportiva, sino también, formadores en la parte mental y psicológica, que le ayuden al deportista a crear esquemas de un mejor proyecto de vida, que le sea útil a la sociedad. En los últimos años en Colombia, se han observado casos de futbolistas muy talentosos, pero que no llegan muy lejos debido a que no estaban preparados para enfrentar el éxito, la fama y el dinero.

3.3.1 Costos frente a la competencia.

Los costos del servicio de escuela de la formación deportiva, están relacionados con la nómina de los profesores y entrenadores, implementos deportivos, mantenimiento de la planta física y algunos gastos relacionados con la administración. Frente a la competencia puede haber desventajas porque ellos usan espacios públicos, para la práctica y sus implementos deportivos no son de la mejor calidad, estos casos se observan en los clubes que usan el estadio del municipio para entrenar y quienes usan espacios libres, como es el caso de las escuelas ubicadas en el sector de Cazucá.

La escuela de formación deportiva busca contrarrestar estas debilidades, gestionando recursos del sector privado que sirva de patrocinio y subsidio para las personas de más bajos recursos.

Los costos del servicio del proyecto pueden estar relativamente superiores al de la competencia pero se pretende ofrecer menos cantidad y economía y más calidad y garantía. El precio de la inscripción y el servicio se detallará más adelante en el diseño de estrategias.

3.3.2 Productos sustitutos.

Los productos sustitutos son todas aquellas prácticas deportivas de otras en escuela de formación en otros deportes, de igual forma, está la práctica deportiva de forma particular, la que se realiza empíricamente por voluntad propia en espacios públicos o privados.

3.4 Estrategias de mercado

3.4.1 Concepto del servicio

Es una escuela de fútbol que ofrece el servicio de formar niños y jóvenes para el deporte de alto rendimiento, cumpliendo con todos los procesos pedagógicos y pre-deportivos, mediante los cuales se estimula la enseñanza de habilidades motrices desde la base. El servicio tiene diferentes niveles de enseñanza partiendo desde el aprendizaje, iniciación, especialización y perfeccionamiento deportivo.

En el nivel de aprendizaje se organizan metodológica y pedagógicamente los contenidos, se construyen indicadores basados en la literatura técnica y se diseñan estándares para la disciplina deportiva. Se adaptan, adoptan y se aplican, iniciativas y estrategias para el desarrollo del proyecto de formación.

Para el nivel de iniciación se cumple con todo un proceso pedagógico y deportivo que ayudaran a motivar al practicante a desarrollar rápidamente sus habilidades motrices. El proceso va acompañado de un proyecto pedagógico y social, buscando el desarrollo integral de los participantes, ubicando al deporte como medio para potencializar las dimensiones comunicativa, cognitiva, ética, estética, corporal y lúdica. Hace de la práctica deportiva un instrumento propicio para el desarrollo y complementación de la Educación Física extraescolar. Las edades de práctica, oscilarán entre los 6 y los 13 años. Para el nivel de especialización los participantes en la Escuela Deportiva tienen una preparación física, técnica y táctica de acuerdo a las aptitudes, actitudes e intereses de estos.

En la especialización se debe adquirir la maduración y dominio de los aspectos motores básicos y deportivos y se incorporan mayores exigencias físicas, técnicas y tácticas en la posición elegida. La especialización es el nivel donde se consolida la fundamentación técnico táctica del futbolista. Se establecen las posiciones y especialidades que el joven desarrollará con mayor propiedad, conciencia y autonomía. Las Edades de los participantes, oscilarán entre los 12 y los 18 años.

En cada una de estas etapas habrá profesionales altamente capacitados que les ofrecerán a los practicantes la mejor experiencia de enseñanza y práctica del deporte.

3.4.1.1 Debilidades y fortalezas del servicio.

El proyecto de formación deportiva que se considera aquí, es visto como una estructura de carácter pedagógico fundamental, encargada de la formación intelectual, física, técnica y social, que mediante programas sistematizados orienten y proyecten al mayor número de niños a incorporarse al deporte de rendimiento de fútbol en forma progresiva. Sus objetivos centrados en aportar deportistas preparados para la competición en el deporte asociado del país. Se relacionan con la división del proceso en fases que van desde la educación psicomotriz y de las formas básicas de movimiento, hasta la formación de estereotipos altamente perfeccionados del fútbol.

Una de las debilidades del proyecto de escuela de formación deportiva en el municipio de Soacha, es la falta de posicionamiento y reconocimiento de la misma en el mercado, de acuerdo con los resultados de la encuesta a padres y niños; de igual forma, se enfrenta a la incertidumbre de la capacidad de adquisición del servicio por parte de los usuarios, los cuales en su mayoría son familia de estratos dos y tres.

3.4.2 Estrategia de distribución

Lo que se ofrece en el proyecto es un servicio, por lo tanto, la prestación de este será directamente en la sede deportiva; sin embargo, para captar los clientes se requiere de la implementación de estrategias y tácticas que permiten hacer difusión y comercialización del producto.

La comercialización del servicio en un principio será responsabilidad del Gerente Deportivo de la escuela, quien planteará las estrategias comerciales, de penetración de mercados, adicionalmente, con la participación en eventos deportivos se pretende dar a conocer la escuela de formación deportiva, por otro lado tendrá como soporte material publicitario (POP), que se distribuirá por escuelas, colegios y conjuntos residenciales, también se tiene planeado pautar en algún medio de difusión local, como periódico o revista. Dentro de la estrategia de comunicación se contará con un sitio en Internet y un folleto de presentación para que los clientes conozcan los servicios ofrecidos.

La estrategia también incluye un descuento especial para clientes que hagan voz a voz o recomendado, este medio resulta a veces más efectivo que cualquier otra forma de difusión.

3.4.3 Estrategia de precio

Las escuelas de formación deportiva realizan dos cobros; uno por la inscripción que se cobra una sola vez y oscila entre 25 mil y 120 mil pesos y otro se realiza mensualmente y corresponde a una cuota de sostenimiento por ser alumno fijo de la escuela. La variación de los precios del mercado se debe al posicionamiento y nombre que tiene la escuela en el mercado, al reconocimiento deportivo y su trayectoria como formadores de deportistas de alto rendimiento.

Se busca establecer un precio de inscripción y una cuota mensual de sostenimiento que ayude a que la escuela cubra los costos y gastos de mantenimiento, y que además sea competitivo con los precios del mercado. La competitividad del precio depende del volumen de ingresos, con los cuales se debe establecer un punto de equilibrio, el cual permite saber hasta dónde se pueden hacer descuentos especiales y cuanto es el mínimo de afiliados que debe tener la escuela para igualar los ingresos con los costos y gastos, como se observará en el análisis financiero que se tratará más adelante.

El precio del mercado de los servicios de la escuela son los siguientes: a continuación la propuesta tentativa de precio de lanzamiento:

Inscripción \$30.000

Mensualidad \$40.000

Estos precios resultaron de la investigación mercado y los precios que manejan algunos competidores. El pago de la inscripción es un requisito para ingresar a la escuela; la cuota de sostenimiento mensual se debe pagar los primeros cinco días del mes. A continuación se presenta el punto de equilibrio del proyecto, donde se indica la cantidad mínima de alumnos matriculados por año para cubrir los costos y gastos totales de la escuela de formación deportiva:

Tabla 7: Punto de equilibrio en unidades

| PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MINIMAS A VENDER | | | | | |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| PRECIO DE VENTA UNITARIO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Precio servicio mensual | 44.583 | 46.583 | 48.913 | 51.358 | 53.926 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| COSTO VARIABLE UNITARIO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Costo servicio | 2.684 | 2.148 | 2.199 | 2.261 | 2.333 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| COSTO FIJO X PRODUCTO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Costos Fijos | 95.653.651 | 98.753.314 | 101.342.619 | 104.468.992 | 107.699.754 |
| Costo fijo Unitario | 39.559 | 28.427 | 26.164 | 24.189 | 22.365 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO= $Pq=(CF/(Pvu-Cvu))$ | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Periodo | | | | | |
| PQ | 190 | 185 | 181 | 177 | 174 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| PRECIO DEL SERVICIO UNITARIO | 44.583 | 46.583 | 48.913 | 51.358 | 53.926 |
| COSTO UNITARIO TOTAL | 42.244 | 30.575 | 28.363 | 26.450 | 24.699 |
| UTILIDAD NETA X SERVICIO | 2.340 | 16.008 | 20.549 | 24.908 | 29.227 |

Fuente. Elaboración propia

3.4.4 Estrategia de promoción

Para el lanzamiento del servicio se ofrecerá un descuento especial de inscripción de dos por uno, este aplica para alumnos que tengan algún vínculo familiar hasta en segundo grado. De igual forma se hará un descuento del 20% en la inscripción a quienes recomienden a otros alumnos que se inscriban en la escuela, el descuento se hará una vez se haga efectiva la inscripción del recomendado.

Dentro del presupuesto de promoción se tiene un descuento especial en la cuota de sostenimiento del 10% a quienes paguen los primero cinco días del mes. La promoción también estará soportada y respaldada por la estrategia de publicidad y medios de comunicación, que se tiene planeada realizar.

Tabla 8. Presupuesto de elaboración y lanzamiento

| PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN Y LANZAMIENTO | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Descuentos especiales sobre ventas | \$ 400.000 |
| Participación en evento relámpago (se tiene presupuestado realizar un gran evento de lanzamiento de la escuela de formación deportiva.) | \$ 1.000.000 |
| Material POP volantes, carpetas, tarjetas (esta inversión se realizará para el lanzamiento de la escuela.) | \$ 1.000.000 |
| TOTAL GASTO DE PROMOCIÓN | \$ 2.400.000 |

Fuente. Elaboración propia

Adicionalmente se tiene presupuestado mantener dentro de la estructura de gastos en ventas una partida por valor de \$500.000, trimestrales para que sean destinados en la participación de eventos deportivos y por otro lado se mantendrá un rubro por valor de \$50.000 mensuales para la compra de material POP.

Tabla 9. Gastos de ventas meses 1 a 6

| Gastos de Ventas | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|------------------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Nomina | | | | | | |
| Descuentos especiales | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 |
| Gastos de Participación en Eventos | | | 500.000 | | | 500.000 |
| Gastos Material POP | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Seguros | | | 250.000 | | | 250.000 |
| TOTAL | 83.333 | 83.333 | 833.333 | 83.333 | 83.333 | 833.333 |

Fuente. Elaboración propia

Para el caso de los gastos de ventas no hay nómina porque no se tiene una fuerza de ventas o un departamento comercial, toda la nómina hace parte de la estructura administrativa que se muestra más adelante.

Tabla 10. Gastos de ventas meses 7 a 12

| Gastos de Ventas | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|------------------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Nomina | | | | | | |
| Descuentos especiales | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 |
| Gastos de Participación en Eventos | | | 500.000 | | | 500.000 |
| Gastos Material POP | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Seguros | | | 250.000 | | | 250.000 |
| TOTAL | 83.333 | 83.333 | 833.333 | 83.333 | 83.333 | 833.333 |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 11. Gastos de ventas año 1 a 5

| Gastos de Ventas | Total 1 Año | Total 2 Año | Total 3 Año | Total 4 Año | Total 5 Año |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Nomina | | - | - | - | - |
| Descuentos especiales | 400.000 | 412.400 | 422.298 | 434.122 | 448.014 |
| Gastos de Participación en Eventos | 2.000.000 | 2.062.000 | 2.111.488 | 2.170.610 | 2.240.069 |
| Gastos Material POP | 600.000 | 618.600 | 633.446 | 651.183 | 672.021 |
| Seguros | 1.000.000 | 1.031.000 | 1.055.744 | 1.085.305 | 1.120.035 |
| TOTAL | 4.000.000 | 4.124.000 | 4.222.976 | 4.341.219 | 4.480.138 |

Fuente. Elaboración propia

3.4.5 Estrategia de comunicación

Para la estrategia de comunicación se tiene presupuestado la construcción de un sitio web, con un costo de host y dominio de \$243.600 IVA. También se tiene establecido hacer pauta publicitaria en medios escritos y hablados del municipio de Soacha; publicidad online en Google Adwords, para posicionar la página web y por último, la suscripción a páginas amarillas virtuales. La estrategia de comunicación se enfoca en utilizar los medios que hoy en día causan mayor impacto y con menores costos. Los gastos que hace referencia a registro de marca y constitución se describen a continuación:

Tabla 12. Gastos iniciales

| Gastos de Puesta en Marcha | |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|
| Camara y Comercio | 335.000 |
| Registro DIAN | 15.000 |
| Permisos alcaldía y constitución escuela de formación deportiva | 150.000 |
| Mejoras Inmuble | 1.000.000 |
| Plan de Negocio | 2.000.000 |
| Total Gastos Puesta en Marcha | 3.500.000 |

Fuente. Elaboración propia

A continuación se describe el total del presupuesto de comunicación:

Tabla 13. Presupuesto de comunicación

| PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN | |
|----------------------------------------------------------------|---------------------|
| Construcción y desarrollo pagina web | \$ 800.000 |
| Pauta publicitaria en medios locales | \$ 1.500.000 |
| Host y dominio sitio web | \$ 243.600 |
| Publicidad online, (Posicionamiento de pagina, google adwords) | \$ 1.200.000 |
| TOTAL | \$ 3.743.600 |

Fuente. Elaboración propia

Los gastos de construcción de marca y aviso equivalen a la suma de \$800.000.

Tabla 14. Gastos de construcción de marca y aviso

| | |
|------------------------------------------------|-------------------|
| Gastos de construcción de Marca y aviso | \$ 800.000 |
|------------------------------------------------|-------------------|

Fuente. Elaboración propia

Por la naturaleza de la empresa y por limitantes en presupuesto, no es conveniente incurrir en gastos de desarrollo de imagen corporativa adicionales a los ya descritos, dado que se espera que la publicidad que genere la participación en eventos deportivos de forma trimestral

garantice el posicionamiento de la escuela de formación deportiva, por otro lado la elaboración del logo que identificará la escuela no genera un gasto adicional ya que es un aporte voluntario de las promotoras de la escuela, a continuación se presenta el logo que se utilizará para identificar a la escuela de formación deportiva:

Figura 31. Logo Fundación cultura y deporte para la niñez



Fuente. Elaboración propia

3.4.6 Estrategia de servicio

La estrategia de servicio contempla la carnetización de los alumnos de la escuela, a cada alumno se le suministrará un uniforme que costa de dos pares de medias, pantaloneta, camiseta y peto, el resto de los utensilios deberán ser aportados y de propiedad del alumno.

A continuación se presenta el presupuesto de la estrategia de servicio:

Tabla 15. Presupuesto estrategia de servicio año 1

| Costo Variables | | | | | |
|--------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| | Mes 1 | Mes 4 | Mes 7 | Mes 10 | Total Año |
| Costo Uniformes y carnet | \$ 3.750.000 | \$ 750.000 | \$ 909.000 | \$ 1.081.800 | \$ 6.490.800 |
| TOTAL VARIABLES | \$ 3.750.000 | \$ 750.000 | \$ 909.000 | \$ 1.081.800 | \$ 6.490.800 |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 16. Presupuesto estrategia de servicio año 1 a 5

| Costo Variables | | | | | |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Costo Uniformes y carnet | \$ 6.490.800 | \$ 7.461.597 | \$ 8.519.352 | \$ 9.765.052 | \$ 11.236.450 |
| TOTAL VARIABLES | \$ 6.490.800 | \$ 7.461.597 | \$ 8.519.352 | \$ 9.765.052 | \$ 11.236.450 |

Fuente. Elaboración propia

Por ser un intangible, la garantía post venta se limita a que el cliente reciba el servicio de la forma más adecuada posible, es decir, bajo una política de calidad, amabilidad y respeto. Cuando por causas de fuerza mayor, se cancele o no se preste el servicio que se ofreció, el alumno será beneficiario con un año de servicio gratuito, gastos que se tendrán en cuenta para las proyecciones financieras del proyecto.

3.4.7 Presupuesto mezcla de mercadeo

A continuación se presenta el total del presupuesto de lanzamiento y que se ejecutará al inicio de la operación del proyecto de la escuela de formación deportiva, es de aclarar que los gastos que se mantendrán derivados de este presupuesto se relacionan en el estudio financiero del presente proyecto.

Tabla 17. Presupuesto de marketing de lanzamiento

| PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN Y LANZAMIENTO | |
|----------------------------------------------------------------|---------------------|
| Descuentos especiales sobre ventas | \$ 400.000 |
| Participación en eventos (campeonatos relámpago, patrocinios) | \$ 1.000.000 |
| Material POP (volantes, carpetas, tarjetas) | \$ 1.000.000 |
| TOTAL GASTO DE PROMOCIÓN | \$ 2.400.000 |
| PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN | |
| Construcción y desarrollo pagina web | \$ 800.000 |
| Pauta publicitaria en medios locales | \$ 1.500.000 |
| Host y dominio sitio web | \$ 243.600 |
| Publicidad online, (Posicionamiento de pagina, google adwords) | \$ 1.200.000 |
| TOTAL | \$ 3.743.600 |
| PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE SERVICIO | |
| Uniforme por alumno | \$ 25.000 |
| Carnet por Alumno | \$ 1.500 |
| TOTAL GASTO DE SERVICIO | \$ 26.500 |
| | |
| Gastos de construcción de Marca y aviso | \$ 800.000 |
| TOTAL GASTOS DE MARKETING DE LANZAMIENTO | \$ 6.970.100 |

Fuente. Elaboración propia

3.4.8 Estrategia de aprovisionamiento.

El material con que se contará para la prestación del servicio será adquirido de forma directa, en ítem 4.3 se describe en su totalidad los elementos necesarios para la prestación del servicio y tanto los uniformes como el carnet de los estudiantes serán contratados con Saeta S.A.S, quien estableció un precio de venta de \$25.000 por alumno, la prestación del servicio se realizará en un 100% en las canchas de fútbol del barrio el Danubio, y que están bajo la administración de NISSI PARK LTDA, y se contará con una sede administrativa que se ubicara en el Danubio, a continuación se detallan los costos de arriendo:

Tabla 18. Costos arrendamiento

| Costo Arriendo | |
|-------------------------------|------------------|
| Campo de futbol | 1.600.000 |
| Sede administrativa | 700.000 |
| Total Arriendo mensual | 2.300.000 |

Fuente. Elaboración propia

3.5 Proyecciones de ventas

Determinar la demanda para la escuela de fútbol, implica tener en cuenta diferentes factores que influyen en la decisión de adquirir el servicio. Mediante la utilización de datos históricos (regresión lineal), resulta difícil hacer proyecciones, pues la población es muy dispersa por la cercanía de Soacha a Bogotá, la cual hace que mercado se mueva. Para hacer las proyecciones se tuvieron en cuenta los resultados de la encuesta, con la cual se vio reflejada la intención de compra y se hizo una aproximación a la proporción de mercado que se podría obtener en los próximos cinco años, de acuerdo al crecimiento demográfico del municipio, el posicionamiento del servicio y la capacidad operativa del proyecto.

En la tabla Criterios de proyección de ventas, se especifican algunos criterios que se tuvieron en cuenta para las proyecciones de venta, los cuales son parte del resultado obtenido en la encuesta y el estudio del mercado realizado en el capítulo anterior.

El tamaño de la población escolar especificada en la tabla 2, se tomó como mercado potencial y se determinó el tamaño del mercado, teniendo en cuenta que solo el 5% de los encuestados está o ha estado matriculado en una escuela de fútbol; esto indica que el mercado actual es de aproximadamente 5 mil alumnos y para el proyecto de escuela de formación se espera tener como mínimo un 5% de ese mercado, teniendo en cuenta las estrategias de

mercadeo establecidas y la capacidad instalada del proyecto. En los próximos 5 años se espera obtener por lo menos un 8% del mercado, con una tasa de crecimiento anual del 12%, la cual se explicará más adelante.

El crecimiento lo soporta el proyecto en la prestación de un servicio de alta calidad, el crecimiento de la población, el posicionamiento de la escuela y reconocimiento, ligado a la mejora de las condiciones económicas de la población.

Tabla 19. Criterios de proyección de ventas

| BASES PARA LA PROYECCION DE VENTAS | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Mercado potencial de Soacha | 106.621 |
| Porcentaje de niños que constataron afirmativamente al indagar si posiblemente serían matriculados en una escuela de formación deportiva | 30% |
| Porcentajer de padres que contestaron afirmativamente matricularían a sus hijos en una escuela de formación deportiva. | 40% |
| Promedio | 35% |
| Porcentaje de encuestados que estan o han estado en una escuela de fútbol | 5% |
| Tamaño aproximado actual del mercado | 5.331 |
| Tasa de crecmiento anual de la poblacion según el PNUD | 4,56% |
| Mercado esperado en los proximos cinco años | 7,50% |
| Alumno en el quinto año | 400 |
| Mercado esperado en el primer año | 5% |
| Alumno primer año | 260 |
| Tasa de crecmiento anual esperada por la escuela | 11,5% |
| Alumno por año | 260 |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 20. Bases para la proyección de ventas

| BASES PARA LA PROYECCION DE VENTAS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tasa de crecimiento anual esperada por la escuela | 11,5% | 11,5% | 11,5% | 11,5% | 11,5% |
| Alumno por año | 260 | 290 | 323 | 360 | 402 |

Fuente. Elaboración propia, a partir de datos de mercado

Tabla 21. Precios por años

| PRECIOS POR AÑO | | | | | |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Precio inscripción más | 55.000 | 57.750 | 60.638 | 63.669 | 66.853 |
| Mensualidad | 40.000 | 42.000 | 44.100 | 46.305 | 48.620 |
| Tasa de Incremento | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |

Fuente. Elaboración propia, a partir de datos de mercado

En la tabla 21 se muestra los precios de inscripción y mensualidad para cada uno de los años teniendo en cuenta un incremento anual del 5%. Se planea hacer este incremento como contraprestación al aumento de salarios y gastos de administración por el efecto inflacionario que se presenta anualmente.

Tabla 22. Alumnos inscritos por año

| PROYECCION DE VENTAS | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| CANTIDAD DE ALUMNOS PRIMER AÑO | | | | | | | | | | | | |
| Crecimiento trimestral primer año | | 20% | | | 20% | | | 20% | | | 20% | |
| Periodo | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Cantidad de alumnos | 150 | 150 | 150 | 180 | 180 | 180 | 216 | 216 | 216 | 260 | 260 | 260 |

Fuente. Elaboración propia, a partir de datos de mercado

Los periodos de inscripción establecidos son trimestrales, los horarios y demás especificaciones técnicas del servicio se definirán en el capítulo de operación. Se tiene proyectado iniciar operaciones con un mínimo de 150 alumnos inscritos en el primer trimestre.

A partir de allí se espera un crecimiento trimestral del 20% durante el resto del año; este 20% se fundamenta en una estrategia comercial enfocada en captar clientes, bajo la figura del recomendado o el voz a voz, la cual debe estar muy bien soportada en la prestación de un servicio de calidad que hable de la escuela de formación en todo sentido.

El equipo de trabajo debe asumir un compromiso de servicio dirigido al reconocimiento y posicionamiento de la escuela, como la principal herramienta de crecimiento en lo económico y en lo formativo.

Las tablas 23 y 24 muestran los ingresos esperados por mes para el primer año.

Tabla 23. Ingresos primer año mes 1 a 6

| INGRESOS PRIMER AÑO | | | | | | |
|-----------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Periodo | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| Matricula | 8.250.000 | | | 1.650.000 | | |
| Mensualidad | 6.000.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 7.200.000 | 7.200.000 | 7.200.000 |
| TOTAL INGRESOS | 14.250.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 8.850.000 | 7.200.000 | 7.200.000 |

Fuente. Elaboración propia, a partir de datos de mercado

Tabla 24. Ingresos primer año mes 7 a 12

| Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | TOTAL AÑO |
|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| 1.999.800 | | | 2.379.960 | | | 14.279.760 |
| 8.654.400 | 8.654.400 | 8.654.400 | 10.385.280 | 10.385.280 | 10.385.280 | 96.719.040 |
| 10.654.200 | 8.654.400 | 8.654.400 | 12.765.240 | 10.385.280 | 10.385.280 | 110.998.800 |

Fuente. Elaboración propia, a partir de datos de mercado

El crecimiento anual esperado es del 12% en los próximos cinco años. Para cumplir esta meta, la escuela implementará tácticas y estrategias de servicios, promoción y comunicación; las cuales se evaluarán periódicamente con el objetivo de conocer el impacto y los resultados sobre el crecimiento del proyecto.

Tabla 25. Total alumnos por año

| TOTAL ALUMNOS POR AÑO | | | | | |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Periodo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Alumnos | 260 | 289 | 323 | 360 | 401 |

Elaboración propia, a partir de datos de mercado

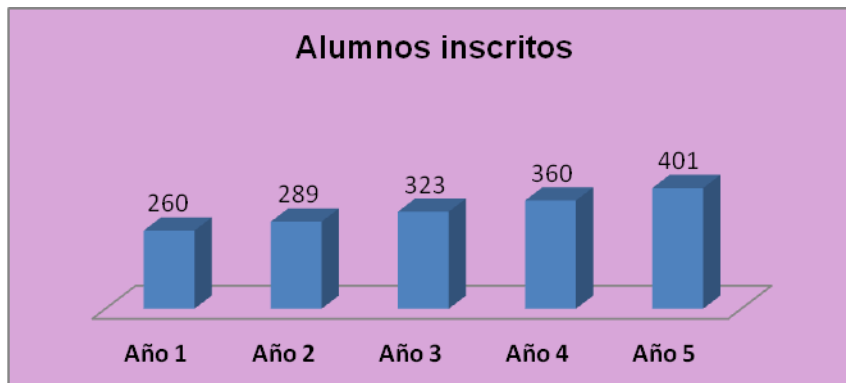
Tabla 26. Total Ingresos por año

| TOTAL INGRESOS POR AÑO | | | | | |
|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Periodo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Matricula | 14.279.760 | 16.718.029 | 19.572.632 | 22.914.659 | 26.827.338 |
| Mensualidad | 96.719.040 | 145.902.799 | 170.815.702 | 199.982.483 | 234.129.492 |
| TOTAL INGRESOS | 110.998.800 | 162.620.828 | 190.388.334 | 222.897.142 | 260.956.829 |

Elaboración propia, a partir de datos de mercado

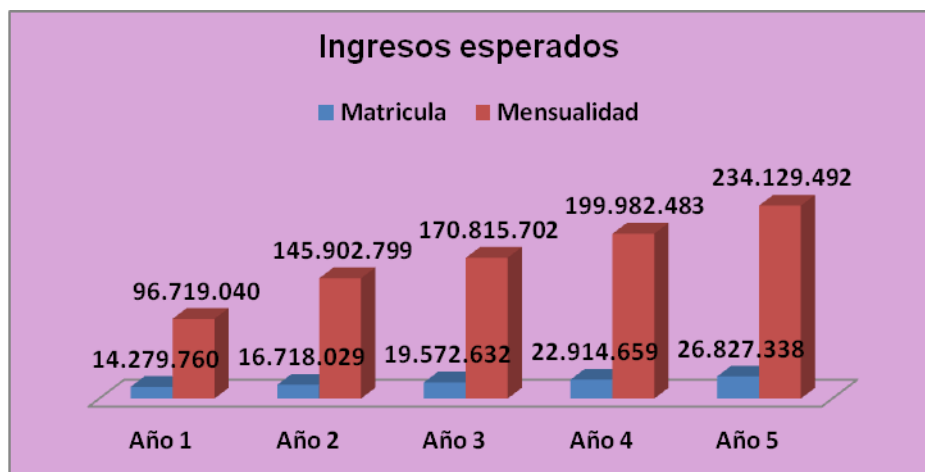
El crecimiento de los ingresos se explica en un mayor número estudiantes, tal y como se muestra en la tabla 26, de igual forma por incremento en el precio de la inscripción y el sostenimiento mensual, el cual se especifica en la tabla 23.

Para observar un mejor panorama de lo que sería la evolución del proyecto en términos de demanda e ingresos, se presentan los siguientes gráficos, los cuales ilustran de forma más clara el crecimiento, teniendo en cuenta los supuestos de proyección

Figura 32. Número de alumnos inscritos por año

Elaboración propia, a partir de datos de mercado

Se espera un crecimiento sostenido para los próximos cinco años, con lo cual se busca llegar a tener cerca 400 alumnos matriculados en la escuela y una evolución superior al 60% del último año comparado con el primero.

Figura 33. Ingresos esperados por año

Elaboración propia, a partir de datos de mercado

El proyecto tiene dos fuentes de ingresos, una por la matrícula o inscripción y otra por el pago mensual de sostenimiento. La matrícula es un solo pago anual que realiza el estudiante

siempre y cuando mantenga la continuidad trimestral o pida el aplazamiento por escrito. Este pago incluye un uniforme que consta de camiseta, pantaloneta y medias.

Los pagos mensuales de sostenimiento van dirigidos al cubrir los costos de la prestación del servicio en lo relacionado con instructores, infraestructura deportiva y programas de capacitación. De esta manera se presenta la proyección de ventas, la cual hará parte de las proyecciones financieras que se desarrollaran más adelante.

4. OPERACIÓN

4.1 Ficha técnica del servicio

Denominación del servicio: Estructura curricular de perfil pedagógico y técnico con el fin de aportar a la formación física, emocional y social de los niños y niñas deportistas del municipio de Soacha, objetivo que se logra a través de programas técnicos que posibilitan la adquisición de la disciplina deportiva.

Denominación técnica del servicio: Prestación servicio de formación deportiva, en la práctica de Fútbol en sus diferentes disciplinas.

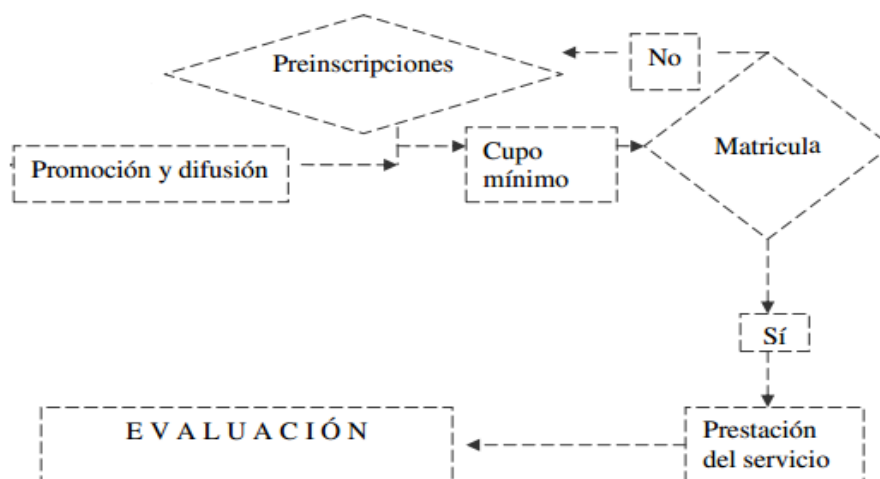
Descripción General: Prestación de servicio en formación deportiva, en especial en la práctica del Fútbol, bajo la implantación de planes de incorporación, iniciación y fundamentación técnica, manteniendo una pedagogía que posibilita el desarrollo de habilidades propias de un futbolista de alto nivel competitiva.

El servicio se prestará a campo abierto y especialmente en los espacios destinados en el parque el Danubio del municipio de Soacha, las funciones administrativas se llevaran a cabo en las instalaciones de la escuela de formación deportiva ubicada también en el barrio el Danubio, en este espacio también se establecerá el depósito de los útiles de la escuela y se impartirá las instrucciones de orden teórico que debe tener todo deportista; más adelante se discriminará los costos en los que se incurrirían por concepto de arriendo de las instalaciones físicas.

Las instrucciones practica-teórica serán impartidas por un licenciado en educación física y complementada por deportólogo y un asistente de campo.

4.2 Descripción del proceso

Figura 34. Descripción del proceso



Fuente. Elaboración propia, a partir de análisis de proceso

4.3 Necesidades y requerimientos

A continuación se describe los elementos y las cantidades que se requieren para dar cumplimiento a las necesidades del servicio en la formación deportiva:

Tabla 27. Costo de utensilios deportivos

| Indumentaria | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|-------------------------|----------|----------------|---------------------|
| Balones de Futbol | 150 | \$ 22.600 | \$ 3.390.000 |
| Conos de señalización | 50 | \$ 1.500 | \$ 75.000 |
| Petos | 50 | \$ 2.500 | \$ 125.000 |
| Pitos | 10 | \$ 1.800 | \$ 18.000 |
| Tablas | 10 | \$ 2.000 | \$ 20.000 |
| Reloj Cronometro | 5 | \$ 45.000 | \$ 225.000 |
| Arcos de Futbol Móviles | 4 | \$ 100.000 | \$ 400.000 |
| Mallas Arcos de Futbol | 4 | \$ 50.000 | \$ 200.000 |
| Indumentaria Jueces | 3 | \$ 75.000 | \$ 225.000 |
| Total | | | \$ 4.678.000 |

Elaboración propia, a partir de datos del mercado

Adicionalmente para dar cumplimiento se requiere contar con un espacio acorde para prestar el servicio, para este caso se utilizará las canchas de fútbol del barrio el Danubio, y que están bajo la administración de NISSI PARK LTDA, y se contará con una sede administrativa que se ubicara en el Danubio, a continuación se detallan los costos que arriendo:

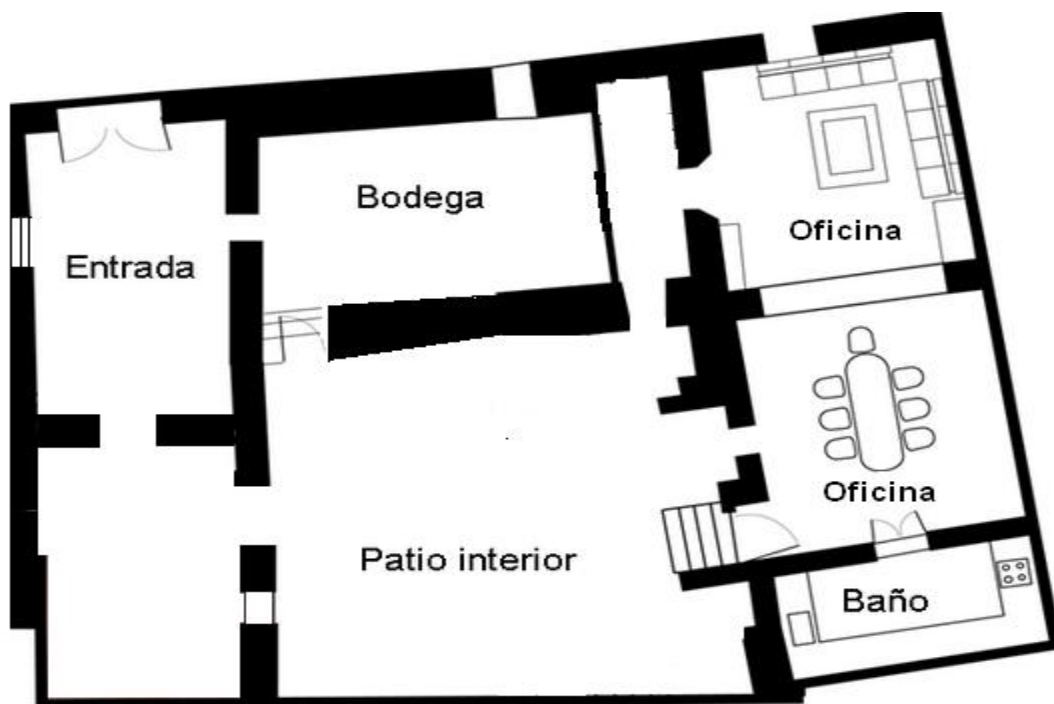
Tabla 28. Costo de arriendos

| Costo Arriendo | |
|-------------------------------|------------------|
| Campo de futbol | 1.600.000 |
| Sede administrativa | 700.000 |
| Total Arriendo mensual | 2.300.000 |

Elaboración propia, a partir de datos suministrados por el administrador y propietario

La figura 35 es el plano de la sede administrativa:

Figura 35. Planos sede administrativa



Elaboración propia, a partir de planos de la propiedad

4.4 Estado del desarrollo

A la fecha el estado de la empresa se encuentra en su etapa de formulación, hasta el presente ítem se han desarrollado en su totalidad el estudio de mercado, donde se han determinado la posible demanda, las necesidades del mercado, se ha analizado las características del mercado en el cual se va a competir y se han enumerado los competidores, por otro lado se han establecido el nicho de mercado al cual se dirige los servicios de la escuela de formación deportiva.

Más aun ya se han definido las estrategias de mercado con la que se tiene establecido incursionar en el mercado del municipio de Soacha, se han descrito las proyecciones de ventas y por último, frente a la operación del proyecto, a esta altura se ha elaborado la Ficha Técnica del Servicio, se ilustró el proceso y se establecieron las necesidades y requerimientos.

El logo a utilizar y con el cual se identificara la escuela de formación deportiva, se caracteriza por representar al Fútbol como un deporte universal, por tal motivo se expresa mediante un balón de Fútbol que emerge del planeta tierra y donde predomina el color verde como símbolo de respeto por la naturaleza, el color rojo en las letras que componen el nombre de la escuela, representa la pasión que despierta este deporte en todo el mundo.

4.5 Costos de producción

Los costos de producción fijos más representativos del proyecto hacen referencia a la Mano de Obra Directa que para el primer año equivale a más de \$52 millones, por otro lado el

costo variable equivale a \$6,49 millones que corresponde al pago de los uniformes y carnets de cada uno de los estudiantes.

Tabla 29. Costos de producción meses 1 a 6

| Costos de Produccion | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Costos Fijos | | | | | | |
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| MOD | \$ 1.811.164 | \$ 1.811.164 | \$ 1.811.164 | \$ 1.811.164 | \$ 1.811.164 | \$ 1.811.164 |
| Otros costos fijos | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 |
| Pago pres. serv. | \$ 1.402.500 | \$ 1.402.500 | \$ 1.402.500 | \$ 1.402.500 | \$ 1.402.500 | \$ 1.402.500 |
| Arriendo Cancha | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 |
| TOTAL FIJO | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 |
| Costo Variables | | | | | | |
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| Costo Uniformes | \$ 3.750.000 | \$ - | \$ - | \$ 750.000 | \$ - | \$ - |
| TOTAL VARIABLES | \$ 3.750.000 | \$ - | \$ - | \$ 750.000 | \$ - | \$ - |
| TOTAL COSTOS | \$ 8.613.664 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 | \$ 5.613.664 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 30. Costos de producción meses 7 a 12

| Costos de Produccion | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Costos Fijos | | | | | | |
| | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| MOD | \$ 1.811.164 | \$ 1.811.164 | \$ 1.811.164 | \$ 1.811.164 | \$ 1.811.164 | \$ 1.811.164 |
| Otros costos fijos | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 |
| Pago pres. serv. | \$ 1.402.500 | \$ 1.402.500 | \$ 1.402.500 | \$ 1.402.500 | \$ 1.402.500 | \$ 1.402.500 |
| Arriendo Cancha | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 | \$ 1.600.000 |
| TOTAL FIJO | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 |
| Costo Variables | | | | | | |
| | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Costo Uniformes | \$ 909.000 | \$ - | \$ - | \$ 1.081.800 | \$ - | \$ - |
| TOTAL VARIABLES | \$ 909.000 | \$ - | \$ - | \$ 1.081.800 | \$ - | \$ - |
| TOTAL COSTOS | \$ 5.772.664 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 | \$ 5.945.464 | \$ 4.863.664 | \$ 4.863.664 |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 31. Costos de producción años 1 a 5

| Costos de Produccion | | | | | |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Costos Fijos | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| MOD | \$ 52.612.228 | \$ 54.243.207 | \$ 55.545.044 | \$ 57.100.305 | \$ 59.397.810 |
| Otros costos fijos | \$ 600.000 | \$ 618.600 | \$ 633.446 | \$ 651.183 | \$ 672.021 |
| Arriendo Cancha | \$ 9.600.000 | \$ 9.964.800 | \$ 10.313.568 | \$ 10.746.738 | \$ 11.015.406 |
| TOTAL FIJO | \$ 62.812.228 | \$ 64.826.607 | \$ 66.492.058 | \$ 68.498.226 | \$ 71.085.237 |
| Costo Variables | | | | | |
| | Total Año | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Costo Uniformes | \$ 6.490.800 | \$ 7.461.597 | \$ 8.519.352 | \$ 9.765.052 | \$ 11.236.450 |
| TOTAL VARIABLES | \$ 6.490.800 | \$ 7.461.597 | \$ 8.519.352 | \$ 9.765.052 | \$ 11.236.450 |
| TOTAL COSTOS | \$ 69.303.028 | \$ 72.288.203 | \$ 75.011.411 | \$ 78.263.278 | \$ 82.321.687 |

Fuente. Elaboración propia

4.6 Infraestructura

La infraestructura requerida para el proyecto hace referencia a la sede administrativa de la escuela, por consiguiente se requiere del siguiente mobiliario y que será adquirido al inicio de la operación del proyecto y se analizará la compra de nuevas dotaciones para el año 6 de operación donde se determinará su deterioro, estos valores incluyen IVA:

Tabla 32. Inversión en mobiliario

| | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|-----------------------------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| Computador | 2 | \$ 1.000.000 | \$ 2.000.000 |
| Impresora | 1 | \$ 250.000 | \$ 250.000 |
| Fax | 1 | \$ 350.000 | \$ 350.000 |
| Escritorio | 2 | \$ 200.000 | \$ 400.000 |
| Archivador | 2 | \$ 100.000 | \$ 200.000 |
| Teléfono | 2 | \$ 45.000 | \$ 90.000 |
| Mobiliario | 2 | \$ 80.000 | \$ 160.000 |
| Televisor | 1 | \$ 350.000 | \$ 350.000 |
| DVD | 1 | \$ 70.000 | \$ 70.000 |
| Grabadora | 1 | \$ 120.000 | \$ 120.000 |
| Total Maquinaria Planta y Equipo | | | \$ 3.990.000 |

Fuente. Elaboración propia

El arriendo que se cancelará asciende al valor de \$700.000, que equivale al costo de una casa de una planta en el barrio el Danubio que se utilizará como oficina de administración y bodega de utensilios deportivos y la cual necesita adecuaciones por valor de \$1'000.000 para pintura y cableado.

5. ORGANIZACIÓN

5.1 Análisis DOFA

Tabla 33. Análisis DOFA

| Debilidades | Oportunidades |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Institución nueva en el mercado. | Mercado poco explotado. |
| Limitación de recursos para ejecutar el proyecto. | Alta tasas de natalidad, de migración de la población así al municipio de soacha. |
| No contar con infraestructura física propia. | Fomento de políticas a favor del deporte en Colombia. |
| Fortalezas | Amenazas |
| Tarifas acordes a la calidad de los servicios. | Población perteneciente a estratos socio económicos relativamente bajos. |
| Personal especializado para la prestación del servicio. | Inestabilidad económica de la población. |
| Buena ubicación de la sede administrativa y del campo de prácticas. | Altos índices inseguridad propiciada por presencia de pandillas que vinculan jóvenes. |
| Servicio con un alto estándar de calidad. | Gran variedad de propuestas en el mercado. |

Elaboración propia, a partir de estudio del sector

Con el fin de mitigar los impactos que genera las debilidades que representa la puesta en marcha de la fundación se tiene establecido:

- Posicionar la escuela con una buena prestación del servicio a la escuela de formación deportiva.
- Maximizar la eficiencia de los recursos con los recursos propios de la organización, mediante la aplicación de políticas que equilibren la relación entre calidad y costo.

- Consecución de los mejores espacios disponibles para la instalación de la sede administrativa y el campo deportivo.

Frente a las amenazas identificadas, se tiene previsto contrarrestarlas de la siguiente forma:

- Mantener una política de precio que se ajuste a la disponibilidad económica del municipio.
- La escuela de formación deportiva será el promotor de prácticas asociadas a la buena convivencia de la sociedad.
- Mantener la competitividad de la escuela frente a calidad en el servicio como de precio.

Para mantener las fortalezas ya identificadas para la escuela de formación deportiva se pretende implementar:

- Identificar las nuevas técnicas de formación que ponen en práctica las escuelas de mayor renombre en Colombia.
- Mantener el perfil del personal que labore para la escuela de formación deportiva.
- Mantener una ubicación estratégica de la sede administrativa y el campo deportivo.

Y por último para sacar el mayor provecho de las oportunidades que generó el mercado se impondrá:

- Explorar las estrategias necesarias para cautivar el mercado nuevo que llegue al municipio de Soacha.
- Analizar las posibilidades que brinda la legislación colombiana frente a la promoción del deporte.

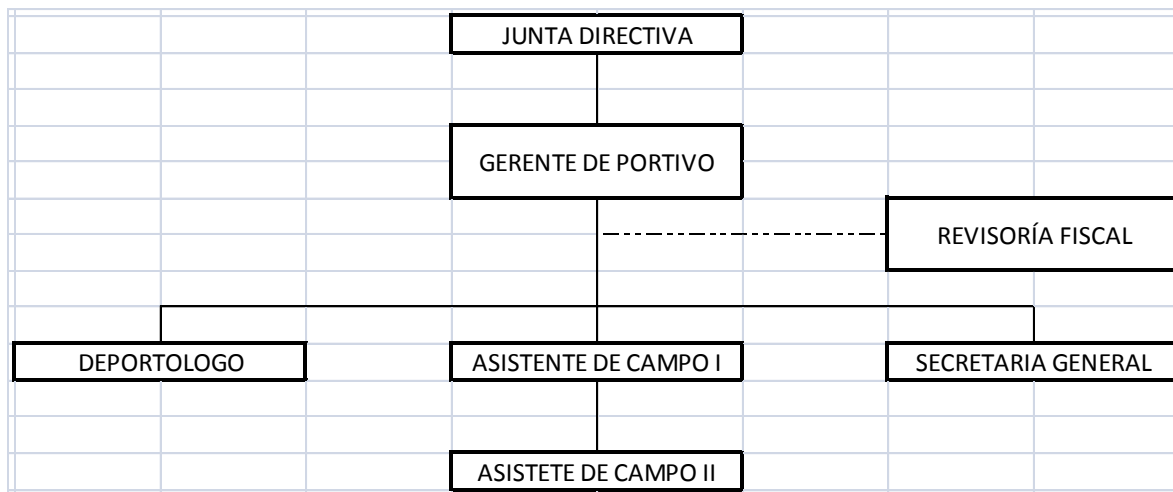
5.2 Organismo de apoyo

- SENA: El SENA, a través de su departamento de emprendimiento aporta el modelo de se utiliza para la formulación de proyectos de emprendimiento que se debe presentar al Fondo Emprender.
- Universidad EAN: La universidad aporta el acompañamiento en la elaboración del presente proyecto mediante la Facultad de Estudios en Ambientes virtuales y la coordinación de proyectos de grado, adicionalmente, ha portado la formación profesional de los exponentes del presente proyecto.
- Instituto Municipal de Recreación y Deporte de Soacha IMRD.: El IMRD de Soacha aporta los lineamientos técnicos y jurídicos para la inscripción de la escuela de formación deportiva y respectivo reconocimiento, estos lineamientos son impartidos por COLDEPORTES.
- ONG's, Empresas del sector privado y público: Estas entidades de apoyo, pueden en su momento aportar al presente proyecto recursos tanto monetarios como materiales.

5.3 Estructura organizacional

A continuación se describe la estructura organizacional que se utilizará en la escuela de formación deportiva:

Figura 36. Organigrama del organigrama de la organización



Elaboración propia, a partir de estudio organizacional

La junta directiva de la escuela será compuesta por las emprendedoras del presente proyecto Irma Liliana Arias y Angélica Murillo, el gerente deportivo debe tener el perfil de Licenciado en Educación Física y con experiencia en el manejo administrativo y comercial de una escuela de formación deportiva, sus funciones estarán encaminadas al direccionamiento, administrativo y técnico de la escuela; su tipo de contrato será a termino indefinido; la secretaria general, estará a cargo de un auxiliar administrativo, quien debe tener el perfil de secretariado y auxiliar contable, sus funciones principales van encaminadas a asistir a la gerencia deportiva y a la atención del cliente; El deportólogo tendrá la obligación de velar por el buen estado físico de los alumnos de la escuela, su contrato será por servicios y será remunerado por horas junto con los asistentes de campos que deben por lo menos ser estudiantes de licenciatura en educación física.

5.4 Aspectos legales

La escuela de formación deportiva se creará bajo la figura de fundación y se registrará bajo las siguientes leyes:

Constitución política:

- Artículo 103. ... *El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan*
- Artículo 355. ...*Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.*
- Código civil:
- Artículo 633. ...*Definición de persona jurídica. Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son*

de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.

- *Artículo 637. Patrimonio de la corporación. Lo que pertenece a una corporación, no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente, las deudas de una corporación no dan a nadie derecho para demandarlas en todo o parte, a ninguno de los individuos que componen la corporación, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la corporación. Sin embargo, los miembros pueden, expresándolo, obligarse en particular, al mismo tiempo que la corporación se obliga colectivamente; y la responsabilidad de los miembros será entonces solidaria si se estipula expresamente la solidaridad. Pero la responsabilidad no se extiende a los herederos, sino cuando los miembros de la corporación los hayan obligado expresamente.*
- *Artículo 652. Terminación de las fundaciones. Las fundaciones perecen por la destrucción de los bienes destinados a su manutención.*

Decretos:

El Decreto 2150 regula las disposiciones de inscripción en la Cámara de Comercio de las Entidades sin ánimo de lucro.

ARTÍCULO 40. SUPRESIÓN DEL RECONOCIMIENTO DE PERSONERÍAS JURÍDICAS. *Suprímase el acto de reconocimiento de personería jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las juntas de acción comunal y de las demás entidades privadas sin ánimo de lucro.*

Para la obtención de su personalidad, dichas entidades se constituirán por escritura pública o documento privado reconocido en el cual se expresará, cuando menos, lo siguiente:

- *El nombre, identificación y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes.*
- *El nombre.*
- *La clase de persona jurídica.*
- *El objeto.*
- *El patrimonio y la forma de hacer los aportes.*
- *La forma de administración con indicación de las atribuciones y facultades de quien tenga a su cargo la administración y representación legal.*
- *La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en los cuales habrá de convocarse a reuniones extraordinarias.*
- *La duración precisa de la entidad y las causales de disolución.*
- *La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la Corporación o Fundación.*
- *Las facultades y obligaciones del Revisor Fiscal, si es del caso.*
- *Nombre e identificación de los administradores y representantes legales.*

ARTÍCULO 41. *LICENCIA O PERMISO DE FUNCIONAMIENTO.*

Cuando para el ejercicio o finalidad de su objeto la ley exija obtener licencia de funcionamiento, o reconocimiento de carácter oficial, autorización o permiso de iniciación de labores, las personas jurídicas que surjan conforme a lo previsto en el artículo anterior, deberán cumplir con los requisitos previstos en la ley para ejercer los actos propios de su actividad principal.

ARTÍCULO 42. *INSCRIPCIÓN DE ESTATUTOS, REFORMAS, NOMBRAMIENTOS DE ADMINISTRADORES, LIBROS, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.* *Los estatutos y sus reformas, los nombramientos de administradores, los libros, la disolución y la liquidación de las personas jurídicas formadas según lo previsto en este capítulo, se inscribirán en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la persona jurídica en los mismos términos, tarifas y condiciones previstos para el registro de actos de las sociedades comerciales. Para la inscripción de nombramientos de administradores y revisores fiscales se requerirá la aceptación previa de las personas designadas.*

ARTÍCULO 43. *PRUEBA DE LA EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL.* *La existencia y la representación legal de las personas jurídicas de derecho privado a que se refiere este capítulo, se probará con certificación expedida por la Cámara de Comercio competente, la cual llevará el registro de las mismas, con sujeción al régimen previsto para las sociedades comerciales y en los mismos términos, tarifas y condiciones que regulan sus servicios.*

ARTÍCULO 44. *PROHIBICIÓN DE REQUISITOS ADICIONALES.*

Ninguna autoridad podrá exigir requisito adicional para la creación o el reconocimiento de personas jurídicas a las que se refiere este capítulo.

El Decreto 0427 ordena las disposiciones sobre los aspectos jurídicos de las entidades sin ánimo de lucro y reglamenta el Decreto 2150 de 1995. En su totalidad las entidades sin ánimo de lucro deben constituirse mediante una estructura administrativa como toda empresa o sociedad, esta debe tener unos principios de administración básicos como una dirección y una supervisión interna. Todos los recursos financieros adquiridos deben ser reinvertidos en su función a favor de la sociedad. Al igual que una empresa se debe contar con un presupuesto para salarios y el cumplimiento de las obligaciones legales a que tenga lugar la actividad que se desarrolle.

En el caso de los aspectos tributarios y contables las entidades sin ánimo de lucro se rigen por el estatuto tributario, como toda empresa; las Fundaciones, Corporaciones y Asociaciones, se encuentran obligadas a cumplir con los deberes tributarios a que tengan a lugar.

Estatuto tributario:

Artículo 19. *Contribuyentes con un régimen tributario especial. Los contribuyentes que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios, conforme al régimen tributario especial contemplado en el Título VI del presente Libro:*

1. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, para lo cual deben cumplir las siguientes condiciones:

- Que el objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social*
- Que dichas actividades sean de interés general, y*
- Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social.*

2. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.

3. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismos de control. Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional. PARÁGRAFO

3o. Las entidades cooperativas a las que se refiere el numeral cuarto de este artículo, solo estarán sujetas a retención en la fuente por concepto de rendimientos financieros, en los términos que señale el reglamento, sin perjuicio de las obligaciones que les correspondan como agentes retenedores, cuando el Gobierno Nacional así lo disponga.

Los contribuyentes a que se refiere el artículo 19, están sometidos al impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa única del veinte por ciento (20%).

La tabla 34 describe los gastos en los cuales se incurren a la hora del registro de la empresa ante cámara y comercio:

Tabla 34. Gastos ante Cámara de Comercio

| Gastos de Puesta en Marcha | |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|
| Camara y Comercio | 335.000 |
| Registro DIAN | 15.000 |
| Permisos alcaldía y constitución escuela de formación deportiva | 150.000 |
| Mejoras Inmuble | 1.000.000 |
| Plan de Negocio | 2.000.000 |
| Total Gastos Puesta en Marcha | 3.500.000 |

Fuente. Elaboración propia a partir de información suministrada por Cámara de Comercio de Bogotá (2012)

5.5 Costos administrativos

5.5.1 Gasto de personal

La tabla 35 discrimina los gastos de personal en los que incurre la escuela de formación deportiva para su operación:

Tabla 35. Gastos sueldo básico

| Empleados | Cargo | Salario Básico | Transporte | Comisiones | Sueldo Total Mensual |
|----------------------|------------------------|------------------|---------------|------------|----------------------|
| 1 | Licenciado Edu. Física | 1.200.000 | - | - | 1.200.000 |
| 1 | Aux. Admon | 566.700 | 67.800 | - | 634.500 |
| TOTAL MENSUAL | | 1.766.700 | 67.800 | - | 1.834.500 |

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 35 se especifica los montos por concepto de sueldos, la seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales se muestran en la tabla 36

Tabla 36. Gastos de personal en detalle

| Empleados | Cargo | Sueldo Total Mensual | Primas | Cesantías | % Intereses | Vacaciones | EPS | Pension | ARP | Parafiscales | Fondo de Solidaridad y Garantías | Total Nómina |
|----------------------|------------------------|----------------------|----------------|----------------|--------------|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------------------------|------------------|
| | | | 8,33% | 8,33% | 1,00% | 4,17% | 8,50% | 12,00% | 0,52% | 9,00% | 1,00% | |
| 1 | Licenciado Edu. Física | 1.200.000 | 99.960 | 99.960 | 1.000 | 49.980 | 102.000 | 144.000 | 6.264 | 108.000 | - | 1.811.164 |
| 1 | Aux. Admon | 634.500 | 52.854 | 52.854 | 529 | 23.603 | 48.170 | 68.004 | 2.958 | 51.003 | - | 934.474 |
| TOTAL MENSUAL | | 1.834.500 | 152.814 | 152.814 | 1.528 | 73.583 | 150.170 | 212.004 | 9.222 | 159.003 | - | 2.745.638 |

Fuente. Elaboración propia

El siguiente es el detalle de la causación por centro de costo del total de la nómina mes a mes para el primer año de operación, como se puede observar el mayor componente de la nómina se encuentra en MOD.

Tabla 37. Gastos de nómina mes 1 a 6

| Gastos de Nómina | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Nómina en Administración | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 |
| Mano de Obra Directa | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 |
| Total Nómina | 2.745.638 | 2.745.638 | 2.745.638 | 2.745.638 | 2.745.638 | 2.745.638 |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 38. Gastos de nómina mes 7 a 12

| Gastos de Nómina | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Nómina en Administración | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 |
| Mano de Obra Directa | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 |
| Total Nómina | 2.745.638 | 2.745.638 | 2.745.638 | 2.745.638 | 2.745.638 | 2.745.638 |

Fuente. Elaboración propia

La tabla 39 describe el total de la nómina año a año, en una línea de tiempo de 5 años:

Tabla 39. Gastos de nómina años 1 a 5

| Gastos de Nómina | Total 1 Año | Total 2 Año | Total 3 Año | Total 4 Año | Total 5 Año |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nómina en Administración | 11.213.688 | 11.561.312 | 11.838.783 | 12.170.269 | 12.559.718 |
| Mano de Obra Directa | 21.733.963 | 22.407.716 | 22.945.501 | 23.587.975 | 24.380.999 |
| Total Nómina | 32.947.651 | 33.969.028 | 34.784.285 | 35.758.245 | 36.940.717 |

Fuente. Elaboración propia

Es de aclarar que los cargos de Deportólogo y los 2 asistentes de campos no se relacionan en este ítem, ya que se contrataran por prestación de servicios y su pago se causará por horas, dicha relación están descritas en el costo de ventas del negocio.

5.5.2 Gastos de puesta en marcha

La tabla 40 detalla los gastos de puesta en marcha, necesarios para el inicio de operación de la escuela de formación deportiva:

Tabla 40. Total gastos de puesta en marcha

| Gastos de Puesta en Marcha | |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|
| Camara y Comercio | 350.000 |
| Permisos alcaldía y constitución escuela de formación deportiva | 150.000 |
| Mejoras Inmuble | 1.000.000 |
| Plan de Negocio | 2.000.000 |
| Total Gastos Puesta en Marcha | 3.500.000 |

Fuente. Elaboración propia

5.5.3 Gastos anuales de administración y en ventas

Los gastos de administración y en ventas del negocio mes a mes para el primer año son los que se muestran en las tablas 41 y 42:

Tabla 41. Gastos operacionales mes 1 a 6

| Gastos Operacionales | | | | | | |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| Gastos de Administración | | | | | | |
| Nomina | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 |
| Seguridad | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Telefono celular | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 |
| Papeleria | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 |
| Asesoría Contable | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 |
| Dotacion | | | 150.000 | | | 150.000 |
| Capacitacion | | | 80.000 | | | 80.000 |
| Cafeteria | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Mantenimiento pagina web | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Otros Imprevistos | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Arriendos | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 |
| Consumo Energia | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| Consumo de Agua | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Consumo de telefono e internet | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| TOTAL | 2.697.474 | 2.697.474 | 2.927.474 | 2.697.474 | 2.697.474 | 2.927.474 |
| Gastos de Ventas | | | | | | |
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| Nomina | | | | | | |
| Descuentos especiales | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 |
| Gastos de Participación en Eventos | | | 500.000 | | | 500.000 |
| Gastos Material POP | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Seguros | | | 250.000 | | | 250.000 |
| TOTAL | 83.333 | 83.333 | 833.333 | 83.333 | 83.333 | 833.333 |
| Depreciación | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 |
| Amortizaciones | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 |
| TOTAL GASTO OPERACIONALES | 3.774.199 | 3.774.199 | 4.754.199 | 3.774.199 | 3.774.199 | 4.754.199 |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 42. Gastos operacionales meses 7 a 12

| Gastos Operacionales | | | | | | |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Gastos de Administración | | | | | | |
| Nomina | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 |
| Seguridad | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Telefono celular | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 |
| Papelería | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 |
| Asesoría Contable | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 |
| Dotacion | | | 150.000 | | | 150.000 |
| Capacitacion | | | 80.000 | | | 80.000 |
| Cafetería | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Mantenimiento pagina web | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Otros Imprevistos | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Arriendos | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 | 700.000 |
| Consumo Energia | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| Consumo de Agua | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Consumo de telefono e internet | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| TOTAL | 2.697.474 | 2.697.474 | 2.927.474 | 2.697.474 | 2.697.474 | 2.927.474 |
| Gastos de Ventas | | | | | | |
| Nomina | | | | | | |
| Descuentos especiales | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 |
| Gastos de Participación en Eventos | | | 500.000 | | | 500.000 |
| Gastos Material POP | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Seguros | | | 250.000 | | | 250.000 |
| TOTAL | 83.333 | 83.333 | 833.333 | 83.333 | 83.333 | 833.333 |
| Depreciación | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 |
| Amortizaciones | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 |
| TOTAL GASTO OPERACIONALES | 3.774.199 | 3.774.199 | 4.754.199 | 3.774.199 | 3.774.199 | 4.754.199 |

Fuente. Elaboración propia

Como se observa, los mayores rubros hacen referencia a la nómina en administración, el gasto por concepto de arriendos de la sede administrativa y la asesoría contable, las amortizaciones hacen referencia a todos aquellos gastos de constitución, mezcla de mercadeo y comunicación que se realizan al inicio de la operación de la escuela de formación.

La tabla 43 describe el total de los gastos año a año para los 5 años de proyección:

Tabla 43. Gastos operacionales años 1 a 5

| Gastos Operacionales | | | | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Total 1 Año | Total 2 Año | Total 3 Año | Total 4 Año | Total 5 Año |
| Gastos de Administración | | | | | |
| Nomina | 11.213.688 | 11.561.312 | 11.838.783 | 12.170.269 | 12.559.718 |
| Seguridad | 1.200.000 | 1.237.200 | 1.266.893 | 1.302.366 | 1.344.042 |
| Telefono celular | 1.116.000 | 1.150.596 | 1.178.210 | 1.211.200 | 1.249.959 |
| Papeleria | 1.800.000 | 1.855.800 | 1.900.339 | 1.953.549 | 2.016.062 |
| Asesoría Contable | 3.000.000 | 3.093.000 | 3.167.232 | 3.255.914 | 3.360.104 |
| Dotacion | 600.000 | 618.600 | 633.446 | 651.183 | 672.021 |
| Capacitacion | 320.000 | 329.920 | 337.838 | 347.298 | 358.411 |
| Cafeteria | 720.000 | 742.320 | 760.136 | 781.419 | 806.425 |
| Mantenimiento pagina web | 1.200.000 | 1.237.200 | 1.266.893 | 1.302.366 | 1.344.042 |
| Otros Imprevistos | 1.200.000 | 1.237.200 | 1.266.893 | 1.302.366 | 1.344.042 |
| Arriendos | 8.400.000 | 8.660.400 | 8.868.250 | 9.116.561 | 9.408.291 |
| Consumo Energia | 840.000 | 866.040 | 886.825 | 911.656 | 940.829 |
| Consumo de Agua | 600.000 | 618.600 | 633.446 | 651.183 | 672.021 |
| Consumo de telefono e internet | 1.080.000 | 1.113.480 | 1.140.204 | 1.172.129 | 1.209.637 |
| TOTAL | 33.289.688 | 34.321.668 | 35.145.388 | 36.129.459 | 37.285.602 |
| Gastos de Ventas | | | | | |
| | Total 1 Año | Total 2 Año | Total 3 Año | Total 4 Año | Total 5 Año |
| Nomina | | - | - | - | - |
| Descuentos especiales | 400.000 | 412.400 | 422.298 | 434.122 | 448.014 |
| Gastos de Participación en Eventos | 2.000.000 | 2.062.000 | 2.111.488 | 2.170.610 | 2.240.069 |
| Gastos Material POP | 600.000 | 618.600 | 633.446 | 651.183 | 672.021 |
| Seguros | 1.000.000 | 1.031.000 | 1.055.744 | 1.085.305 | 1.120.035 |
| TOTAL | 4.000.000 | 4.124.000 | 4.222.976 | 4.341.219 | 4.480.138 |
| Depreciación | 1.850.600 | 1.850.600 | 1.850.600 | 1.850.600 | 1.850.600 |
| Amortizaciones | 10.070.100 | - | - | - | - |
| TOTAL GASTO OPERACIONALES | 49.210.388 | 40.296.268 | 41.218.964 | 42.321.278 | 43.616.340 |

Elaboración propia

6. FINANZAS

6.1 Fuentes de financiación

En un principio se tiene determinado que los recursos necesarios para la ejecución de la idea de negocio, sean en su totalidad aportados y en efectivo por las promotoras de la sociedad sin ánimo de lucro, tal como se describe en la tabla 44:

Tabla 44. Total inversión del proyecto.

| TOTAL INVERSIÓN QUE REQUIERE EL PROYECTO | | | |
|-------------------------------------------------|--|-------------|-------------------|
| Procedencia de recursos | | % | Total |
| Recursos Propios | | 100% | 32.200.000 |
| Endeudamiento | | 0% | - |
| TOTAL INVERSIÓN | | 100% | 32.200.000 |

Fuente elaboración propia

Por otro lado la TIO para los inversionistas equivale al 20% efectivo anual, como ya se mencionado la financiación del proyecto es del 100% de las promotoras del proyecto, tal como se describe en la tabla 45:

Tabla 45. Costo ponderado del capital

| COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL | | | | |
|---------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------|---------------------------|
| ESTRUCTURA DE CAPITAL | | | | |
| Fuente | Monto | Participación | Costo | Cos. Prom Pon. Cap |
| Recursos propios | \$ 32.200.000,00 | 100,0% | 20,00% | 20,00% |
| Endeudamiento | \$ - | 0,0% | 18,73% | 0,00% |
| Total | \$ 32.200.000,00 | 100% | | 20,00% |
| TIO DEL PROYECTO | | 20,00% | | |

Fuente. Elaboración propia

6.2 Estado de pérdidas y ganancias

Las tablas 46 y 47 son los estados de pérdidas y ganancias mes a mes proyectados para el primer año:

Tabla 46. Estado de pérdidas y ganancias proyectado meses 1 a 6

| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | | | |
|-------------------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| Ingresos | 14.250.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 8.850.000 | 7.200.000 | 7.200.000 |
| Costo de Ventas | 8.613.664 | 4.863.664 | 4.863.664 | 5.613.664 | 4.863.664 | 4.863.664 |
| Utilidad Bruta | 5.636.336 | 1.136.336 | 1.136.336 | 3.236.336 | 2.336.336 | 2.336.336 |
| Gastos Operacionales | | | | | | |
| Gastos de Administración | 2.697.474 | 2.697.474 | 2.927.474 | 2.697.474 | 2.697.474 | 2.927.474 |
| Gastos de Ventas | 83.333 | 83.333 | 833.333 | 83.333 | 83.333 | 833.333 |
| Depreciaciones | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 |
| Amortizaciones | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 |
| Total Gastos Operacionales | 3.774.199 | 3.774.199 | 4.754.199 | 3.774.199 | 3.774.199 | 4.754.199 |
| Utilidad Operacional | 1.862.137 | -2.637.863 | -3.617.863 | -537.863 | -1.437.863 | -2.417.863 |
| Otros Ingresos y Gastos no Operacionales | | | | | | |
| Impuesto de Valor Agregado | 2.280.000 | 960.000 | 960.000 | 1.416.000 | 1.152.000 | 1.152.000 |
| Cuatro X mil | 57.000 | 24.000 | 24.000 | 35.400 | 28.800 | 28.800 |
| Impuesto de industria y comercio | 99.608 | 41.940 | 41.940 | 61.862 | 50.328 | 50.328 |
| Intereses Bancarios | - | - | - | - | - | - |
| Utilidad Antes de Impuestos | -574.470 | -3.663.803 | -4.643.803 | -2.051.124 | -2.668.991 | -3.648.991 |
| Impuesto a la renta | - | - | - | - | - | - |
| Utilidad Neta | -574.470 | -3.663.803 | -4.643.803 | -2.051.124 | -2.668.991 | -3.648.991 |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 47. Estado de pérdidas y ganancias proyectado meses 7 a 12

| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | | | |
|-------------------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Ingresos | 10.654.200 | 8.654.400 | 8.654.400 | 12.765.240 | 10.385.280 | 10.385.280 |
| Costo de Ventas | 5.772.664 | 4.863.664 | 4.863.664 | 5.945.464 | 4.863.664 | 4.863.664 |
| Utilidad Bruta | 4.881.536 | 3.790.736 | 3.790.736 | 6.819.776 | 5.521.616 | 5.521.616 |
| Gastos Operacionales | | | | | | |
| Gastos de Administración | 2.697.474 | 2.697.474 | 2.927.474 | 2.697.474 | 2.697.474 | 2.927.474 |
| Gastos de Ventas | 83.333 | 83.333 | 833.333 | 83.333 | 83.333 | 833.333 |
| Depreciaciones | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 | 154.217 |
| Amortizaciones | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 | 839.175 |
| Total Gastos Operacionales | 3.774.199 | 3.774.199 | 4.754.199 | 3.774.199 | 3.774.199 | 4.754.199 |
| Utilidad Operacional | 1.107.337 | 16.537 | -963.463 | 3.045.577 | 1.747.417 | 767.417 |
| Otros Ingresos y Gastos no Operacionales | | | | | | |
| Impuesto de Valor Agregado | 1.704.672 | 1.384.704 | 1.384.704 | 2.042.438 | 1.661.645 | 1.661.645 |
| Cuatro X mil | 42.617 | 34.618 | 34.618 | 51.061 | 41.541 | 41.541 |
| Impuesto de industria y comercio | 74.473 | 60.494 | 60.494 | 89.229 | 72.593 | 72.593 |
| Intereses Bancarios | - | - | - | - | - | - |
| Utilidad Antes de Impuestos | -714.424 | -1.463.278 | -2.443.278 | 862.849 | -28.362 | -1.008.362 |
| Impuesto a la renta | - | - | - | 172.570 | - | - |
| Utilidad Neta | -714.424 | -1.463.278 | -2.443.278 | 690.279 | -28.362 | -1.008.362 |

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 48 se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectadas para los 5 años del presente ejercicio:

Tabla 48. Estado de pérdidas y ganancias proyectado años 1 a 5

| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | | |
|-------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | 110.998.800 | 162.620.828 | 190.388.334 | 222.897.142 | 260.956.829 |
| Costo de Ventas | 64.854.763 | 67.769.243 | 70.493.608 | 73.763.366 | 77.170.464 |
| Utilidad Bruta | 46.144.037 | 94.851.585 | 119.894.726 | 149.133.776 | 183.786.365 |
| Gastos Operacionales | | | | | |
| Gastos de Administración | 33.289.688 | 34.321.668 | 35.145.388 | 36.129.459 | 37.285.602 |
| Gastos de Ventas | 4.000.000 | 4.124.000 | 4.222.976 | 4.341.219 | 4.480.138 |
| Depreciaciones | 1.850.600 | 1.850.600 | 1.850.600 | 1.850.600 | 1.850.600 |
| Amortizaciones | 10.070.100 | - | - | - | - |
| Total Gastos Operacionales | 49.210.388 | 40.296.268 | 41.218.964 | 42.321.278 | 43.616.340 |
| Utilidad Operacional | -3.066.351 | 54.555.317 | 78.675.763 | 106.812.498 | 140.170.025 |
| Otros Ingresos y Gastos no Operacionales | | | | | |
| Impuesto de Valor Agregado | 17.759.808 | 26.019.332 | 30.462.133 | 35.663.543 | 41.753.093 |
| Cuatro X mil | 443.995 | 650.483 | 761.553 | 891.589 | 1.043.827 |
| Impuesto de industria y comercio | 775.882 | 1.136.720 | 1.330.814 | 1.558.051 | 1.824.088 |
| Intereses Bancarios | - | - | - | - | - |
| Utilidad Antes de Impuestos | -22.046.036 | 26.748.782 | 46.121.261 | 68.699.315 | 95.549.017 |
| Impuesto a la renta | - | 5.349.756 | 9.224.252 | 13.739.863 | 19.109.803 |
| Utilidad Neta | -22.046.036 | 21.399.026 | 36.897.009 | 54.959.452 | 76.439.213 |

Fuente. Elaboración propia

6.3 Flujo de caja

Como consecuencia de las proyecciones de gastos, costos e ingresos que se pretende obtener con la ejecución de la escuela de formación se tiene el siguiente flujo de caja mes a mes, para el primer año de operación:

Tabla 49. Flujo de caja proyectado meses 0 a 6

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO | | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Inicial | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| Caja Inicial | | 12.876.900 | 13.395.429 | 10.667.351 | 7.016.940 | 5.979.129 | 4.291.996 |
| INGRESOS | | | | | | | |
| Ventas de contado | | 14.250.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 8.850.000 | 7.200.000 | 7.200.000 |
| Recaudo de cartera | | | | | | | |
| Inversiones a capital | 32.200.000 | | | | | | |
| Prestamos bancarios | - | | | | | | |
| Otros | | | | | | | |
| TOTAL INGRESO | 32.200.000 | 14.250.000 | 6.000.000 | 6.000.000 | 8.850.000 | 7.200.000 | 7.200.000 |
| EGRESOS | | | | | | | |
| Arriendos | | 2.300.000 | 2.300.000 | 2.300.000 | 2.300.000 | 2.300.000 | 2.300.000 |
| Consumo Energia | | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| Consumo de Agua | | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| MOD | | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 |
| Consumo de telefono e internet | | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| Otros costos fijos | | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Nomina | | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 |
| Uniformes | | 3.750.000 | - | - | 750.000 | - | - |
| Seguridad | | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Telefono celular | | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 |
| Papeleria | | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 |
| Asesoría Contable | | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 |
| Dotacion | | - | - | 150.000 | - | - | 150.000 |
| Capacitacion | | - | - | 80.000 | - | - | 80.000 |
| Cafeteria | | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Mantenimiento pagina web | | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Otros Imprevistos | | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Descuentos especiales | | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 |
| Gastos de representación y eventos | | 0 | - | 500.000 | - | - | 500.000 |
| Gastos de publicidad | | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Seguros | | - | - | 250.000 | - | - | 250.000 |
| Compra activos | 9.253.000 | | | | | | |
| Inversiones diferidas | 10.070.100 | | | | | | |
| Cuatro X mil | | 57.000 | 24.000 | 24.000 | 35.400 | 28.800 | 28.800 |
| Impuesto de industria y comercio | | | 99.608 | 41.940 | 41.940 | 61.862 | 50.328 |
| Pago Retefuente | | - | - | - | - | - | - |
| Abono a Capital Credito | | - | - | - | - | - | - |
| Gastos Bancarios | | - | - | - | - | - | - |
| Pago IVA | | 2.280.000 | 960.000 | 960.000 | 1.416.000 | 1.152.000 | 1.152.000 |
| Pago prest. Serv. | | 1.402.500 | 1.402.500 | 1.402.500 | 1.402.500 | 1.402.500 | 1.402.500 |
| TOTAL EGRESOS | 19.323.100 | 13.731.471 | 8.728.078 | 9.650.411 | 9.887.811 | 8.887.132 | 9.855.599 |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO | 12.876.900 | 518.529 | (2.728.078) | (3.650.411) | (1.037.811) | (1.687.132) | (2.655.599) |
| Dividendos Pagados | | | | | | | |
| FLIJO DE CAJA NETO | 12.876.900 | 13.395.429 | 10.667.351 | 7.016.940 | 5.979.129 | 4.291.996 | 1.636.398 |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 50. Flujo de caja proyectado meses 7 a 12

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Caja Inicial | 1.636.398 | 1.939.510 | 1.455.645 | 5.758 | 1.718.163 | 2.666.558 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas de contado | 10.654.200 | 8.654.400 | 8.654.400 | 12.765.240 | 10.385.280 | 10.385.280 |
| Recaudo de cartera | | | | | | |
| Inversiones a capital | | | | | | |
| Prestamos bancarios | | | | | | |
| Otros | | | | | | |
| TOTAL INGRESO | 10.654.200 | 8.654.400 | 8.654.400 | 12.765.240 | 10.385.280 | 10.385.280 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Arriendos | 2.300.000 | 2.300.000 | 2.300.000 | 2.300.000 | 2.300.000 | 2.300.000 |
| Consumo Energia | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| Consumo de Agua | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| MOD | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 | 1.811.164 |
| Consumo de telefono e internet | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| Otros costos fijos | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Nomina | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 | 934.474 |
| Uniformes | 909.000 | - | - | 1.081.800 | - | - |
| Seguridad | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Telefono celular | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 | 93.000 |
| Papeleria | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 150.000 |
| Asesoría Contable | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 |
| Dotacion | - | - | 150.000 | - | - | 150.000 |
| Capacitacion | - | - | 80.000 | - | - | 80.000 |
| Cafeteria | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Mantenimiento pagina web | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Otros Imprevistos | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Descuentos especiales | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 | 33.333 |
| Gastos de representación y eventos | - | - | 500.000 | - | - | 500.000 |
| Gastos de publicidad | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Seguros | - | - | 250.000 | - | - | 250.000 |
| Compra activos | | | | | | |
| Inversiones diferidas | | | | | | |
| Cuatro X mil | 42.617 | 34.618 | 34.618 | 51.061 | 41.541 | 41.541 |
| Impuesto de industria y comercio | 50.328 | 74.473 | 60.494 | 60.494 | 89.229 | 72.593 |
| Pago Retefuente | - | - | - | 172.570 | - | - |
| Abono a Capital Credito | - | - | - | - | - | - |
| Gastos Bancarios | - | - | - | - | - | - |
| Pago IVA | 1.704.672 | 1.384.704 | 1.384.704 | 2.042.438 | 1.661.645 | 1.661.645 |
| Pago prest. Serv. | 1.402.500 | 1.402.500 | 1.402.500 | 1.402.500 | 1.402.500 | 1.402.500 |
| TOTAL EGRESOS | 10.351.088 | 9.138.265 | 10.104.287 | 11.052.834 | 9.436.886 | 10.400.250 |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO | 303.112 | (483.865) | (1.449.887) | 1.712.406 | 948.394 | (14.970) |
| Dividendos Pagados | | | | | | |
| FLIJO DE CAJA NETO | 1.939.510 | 1.455.645 | 5.758 | 1.718.163 | 2.666.558 | 2.651.588 |

Fuente. Elaboración propia

Por último la tabla 51 presenta la proyección del flujo de caja año por año a una línea de tiempo de 5 años:

Tabla 51. Flujo de caja proyectado años 0 a 5

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO | | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Caja Inicial | | 12.876.900 | 2.651.588 | 25.934.974 | 64.700.743 | 121.532.056 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas de contado | | 110.998.800 | 162.620.828 | 190.388.334 | 222.897.142 | 260.956.829 |
| Recaudo de cartera | | | | | | |
| Inversiones a capital | 32.200.000 | | | | | |
| Prestamos bancarios | - | | | | | |
| Otros | | | | | | |
| TOTAL INGRESO | 32.200.000 | 110.998.800 | 162.620.828 | 190.388.334 | 222.897.142 | 260.956.829 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Arriendos | | 27.600.000 | 28.590.000 | 29.495.386 | 30.610.036 | 31.439.103 |
| Consumo Energia | | 840.000 | 866.040 | 886.825 | 911.656 | 940.829 |
| Consumo de Agua | | 600.000 | 618.600 | 633.446 | 651.183 | 672.021 |
| MOD | | 21.733.963 | 22.407.716 | 22.945.501 | 23.587.975 | 24.380.999 |
| Consumo de telefono e internet | | 1.080.000 | 1.113.480 | 1.140.204 | 1.172.129 | 1.209.637 |
| Otros costos fijos | | 600.000 | 618.600 | 633.446 | 651.183 | 672.021 |
| Nomina | | 11.213.688 | 11.561.312 | 11.838.783 | 12.170.269 | 12.559.718 |
| Uniformes | | 6.490.800 | 7.461.597 | 8.519.352 | 9.765.052 | 11.236.450 |
| Seguridad | | 1.200.000 | 1.237.200 | 1.266.893 | 1.302.366 | 1.344.042 |
| Telefono celular | | 1.116.000 | 1.150.596 | 1.178.210 | 1.211.200 | 1.249.959 |
| Papeleria | | 1.800.000 | 1.855.800 | 1.900.339 | 1.953.549 | 2.016.062 |
| Asesoría Contable | | 3.000.000 | 3.093.000 | 3.167.232 | 3.255.914 | 3.360.104 |
| Dotacion | | 600.000 | 618.600 | 633.446 | 651.183 | 672.021 |
| Capacitacion | | 320.000 | 329.920 | 337.838 | 347.298 | 358.411 |
| Cafeteria | | 720.000 | 742.320 | 760.136 | 781.419 | 806.425 |
| Mantenimiento pagina web | | 1.200.000 | 1.237.200 | 1.266.893 | 1.302.366 | 1.344.042 |
| Otros Imprevistos | | 1.200.000 | 1.237.200 | 1.266.893 | 1.302.366 | 1.344.042 |
| Descuentos especiales | | 400.000 | 412.400 | 422.298 | 434.122 | 448.014 |
| Gastos de representación y eventos | | 2.000.000 | 2.062.000 | 2.111.488 | 2.170.610 | 2.240.069 |
| Gastos de publicidad | | 600.000 | 618.600 | 633.446 | 651.183 | 672.021 |
| Seguros | | 1.000.000 | 1.031.000 | 1.055.744 | 1.085.305 | 1.120.035 |
| Compra activos | 9.253.000 | - | - | - | - | - |
| Inversiones diferidas | 10.070.100 | - | - | - | - | - |
| Cuatro X mil | | 443.995 | 650.483 | 761.553 | 891.589 | 1.043.827 |
| Impuesto de industria y comercio | | 703.289 | 1.102.959 | 1.312.655 | 1.536.790 | 1.799.197 |
| Pago Retefuente | | 172.570 | 5.349.756 | 9.224.252 | 13.739.863 | 19.109.803 |
| Abono a Capital Credito | | - | - | - | - | - |
| Gastos Bancarios | | - | - | - | - | - |
| Pago IVA | | 17.759.808 | 26.019.332 | 30.462.133 | 35.663.543 | 41.753.093 |
| Pago prest. Serv. | | 16.830.000 | 17.351.730 | 17.768.172 | 18.265.680 | 18.850.182 |
| TOTAL EGRESOS | 19.323.100 | 121.224.112 | 139.337.441 | 151.622.565 | 166.065.829 | 182.642.125 |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO | 12.876.900 | (10.225.312) | 23.283.386 | 38.765.769 | 56.831.313 | 78.314.704 |
| Dividendos Pagados | | | | | | |
| FLUIJO DE CAJA NETO | 12.876.900 | 2.651.588 | 25.934.974 | 64.700.743 | 121.532.056 | 199.846.760 |

Fuente. Elaboración propia

6.4 Balance general

En consecuencia a lo anterior el balance general tiene el siguiente comportamiento mes a mes para el primer año:

Tabla 52. Balance general proyectado meses 0 a 6

| BALANCE GENERAL | | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Balance Inicial | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
| ACTIVOS | | | | | | | |
| Caja y Bancos | 12.876.900 | 13.395.429 | 10.667.351 | 7.016.940 | 5.979.129 | 4.291.996 | 1.636.398 |
| Cuentas x Cobrar | | | | | | | |
| Inventarios | | | | | | | |
| Inversiones diferidas | 10.070.100 | 9.230.925 | 8.391.750 | 7.552.575 | 6.713.400 | 5.874.225 | 5.035.050 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 22.947.000 | 22.626.354 | 19.059.101 | 14.569.515 | 12.692.529 | 10.166.221 | 6.671.448 |
| Activos fijos | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 |
| Depreciaciones | | 154.217 | 308.433 | 462.650 | 616.867 | 771.083 | 925.300 |
| Total activos fijos | 9.253.000 | 9.098.783 | 8.944.567 | 8.790.350 | 8.636.133 | 8.481.917 | 8.327.700 |
| TOTAL ACTIVOS | 32.200.000 | 31.725.137 | 28.003.667 | 23.359.865 | 21.328.662 | 18.648.138 | 14.999.148 |
| PASIVOS | | | | | | | |
| PASIVOS CORRIENTE | | | | | | | |
| Cuentas por Pagar proveedores | | | | | | | |
| Impuestos x Pagar ICA | | 99.608 | 41.940 | 41.940 | 61.862 | 50.328 | 50.328 |
| Impuestos x Pagar Rte. fuente | | | | | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | - | 99.608 | 41.940 | 41.940 | 61.862 | 50.328 | 50.328 |
| PASIVO DE LARGO PLAZO | | | | | | | |
| Obligaciones Financieras | | | | | | | |
| TOTAL PASIVOS | - | 99.608 | 41.940 | 41.940 | 61.862 | 50.328 | 50.328 |
| PATRIMONIO | | | | | | | |
| Capital Social | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 |
| Utilidad del Ejercicio | | (574.470) | (3.663.803) | (4.643.803) | (2.051.124) | (2.668.991) | (3.648.991) |
| Utilidad acumulada | | | (574.470) | (4.238.273) | (8.882.075) | (10.933.199) | (13.602.190) |
| TOTAL PATRIMONIO | 32.200.000 | 31.625.530 | 27.961.727 | 23.317.925 | 21.266.801 | 18.597.810 | 14.948.820 |
| PASIVO + PATRIMONIO | 32.200.000 | 31.725.137 | 28.003.667 | 23.359.865 | 21.328.662 | 18.648.138 | 14.999.148 |
| Prueba | - | - | - | - | - | - | - |

Fuente. Elaboración propia

Tabla 53. Balance general proyectado meses 7 a 12

| BALANCE GENERAL | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| ACTIVOS | | | | | | |
| Caja y Bancos | 1.939.510 | 1.455.645 | 5.758 | 1.718.163 | 2.666.558 | 2.651.588 |
| Cuentas x Cobrar | | | | | | |
| Inventarios | | | | | | |
| Inversiones diferidas | 4.195.875 | 3.356.700 | 2.517.525 | 1.678.350 | 839.175 | - |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 6.135.385 | 4.812.345 | 2.523.283 | 3.396.513 | 3.505.733 | 2.651.588 |
| Activos fijos | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 |
| Depreciaciones | 1.079.517 | 1.233.733 | 1.387.950 | 1.542.167 | 1.696.383 | 1.850.600 |
| Total activos fijos | 8.173.483 | 8.019.267 | 7.865.050 | 7.710.833 | 7.556.617 | 7.402.400 |
| TOTAL ACTIVOS | 14.308.868 | 12.831.611 | 10.388.333 | 11.107.347 | 11.062.349 | 10.053.988 |
| PASIVOS | | | | | | |
| PASIVOS CORRIENTE | | | | | | |
| Cuentas por Pagar proveedores | | | | | | |
| Impuestos x Pagar ICA | 74.473 | 60.494 | 60.494 | 89.229 | 72.593 | 72.593 |
| Impuestos x Pagar Rte. fuente | | | | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 74.473 | 60.494 | 60.494 | 89.229 | 72.593 | 72.593 |
| PASIVO DE LARGO PLAZO | | | | | | |
| Obligaciones Financieras | | | | | | |
| TOTAL PASIVOS | 74.473 | 60.494 | 60.494 | 89.229 | 72.593 | 72.593 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital Social | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 |
| Utilidad del Ejercicio | (714.424) | (1.463.278) | (2.443.278) | 690.279 | (28.362) | (1.008.362) |
| Utilidad acumulada | (17.251.180) | (17.965.605) | (19.428.883) | (21.872.161) | (21.181.882) | (21.210.244) |
| TOTAL PATRIMONIO | 14.234.395 | 12.771.117 | 10.327.839 | 11.018.118 | 10.989.756 | 9.981.395 |
| PASIVO + PATRIMONIO | 14.308.868 | 12.831.611 | 10.388.333 | 11.107.347 | 11.062.349 | 10.053.988 |
| Prueba | - | - | - | - | - | - |

Fuente. Elaboración propia

Y el comportamiento del balance general año por año se muestra en la tabla 54:

Tabla 54. Balance general proyectado años 0 a 5

| BALANCE GENERAL | | | | | | |
|-------------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| | Balance Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVOS | | | | | | |
| Caja y Bancos | 12.876.900 | 2.651.588 | 25.934.974 | 64.700.743 | 121.532.056 | 199.846.760 |
| Cuentas x Cobrar | | | | | | |
| Inventarios | | | | | | |
| Inversiones diferidas | 10.070.100 | - | - | - | - | - |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 22.947.000 | 2.651.588 | 25.934.974 | 64.700.743 | 121.532.056 | 199.846.760 |
| Activos fijos | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 | 9.253.000 |
| Depreciaciones | | 1.850.600 | 3.701.200 | 5.551.800 | 7.402.400 | 9.253.000 |
| Total activos fijos | 9.253.000 | 7.402.400 | 5.551.800 | 3.701.200 | 1.850.600 | - |
| TOTAL ACTIVOS | 32.200.000 | 10.053.988 | 31.486.774 | 68.401.943 | 123.382.656 | 199.846.760 |
| PASIVOS | | | | | | |
| PASIVOS CORRIENTE | | | | | | |
| Cuentas por Pagar proveedores | | | | | | |
| Impuestos x Pagar ICA | | 72.593 | 106.354 | 124.514 | 145.775 | 170.666 |
| Impuestos x Pagar Rte. fuente | | | | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | - | 72.593 | 106.354 | 124.514 | 145.775 | 170.666 |
| PASIVO DE LARGO PLAZO | | | | | | |
| Obligaciones Financieras | | | | | | |
| TOTAL PASIVOS | - | 72.593 | 106.354 | 124.514 | 145.775 | 170.666 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital Social | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 | 32.200.000 |
| Utilidad del Ejercicio | | (1.008.362) | 21.399.026 | 36.897.009 | 54.959.452 | 76.439.213 |
| Utilidad acumulada | | (21.210.244) | (22.218.605) | (819.580) | 36.077.429 | 91.036.881 |
| TOTAL PATRIMONIO | 32.200.000 | 9.981.395 | 31.380.420 | 68.277.429 | 123.236.881 | 199.676.095 |
| PASIVO + PATRIMONIO | 32.200.000 | 10.053.988 | 31.486.774 | 68.401.943 | 123.382.656 | 199.846.760 |
| Prueba | - | - | - | - | - | - |

Fuente. Elaboración propia

6.5 Capital de trabajo

El capital de trabajo que se requiere en la ejecución del negocio obedece al periodo del primer mes, con la generación de flujo de efectivo, tal como se describió anteriormente, se generan los recursos necesarios para mantener la operación del negocio sin tener la necesidad de obtener mayor financiamiento.

Tabla 55. Inversiones en capital de trabajo

| Inversiones en Capital de Trabajo | |
|------------------------------------------------|-------------------|
| Capital para cubrir gastos operacionales | 3.774.199 |
| Capital Para cubrir Costos Fijos y Variables | 8.613.664 |
| Total Inversión para capital de Trabajo | 12.387.863 |

Fuente. Elaboración propia

Por otro lado las inversiones diferidas y la compra de activos requieren de las inversiones relacionadas en la tabla 56:

Tabla 56. Inversiones diferidas y compras de activos

| | |
|-----------------------------------------------|----------------------|
| Inversiones Diferidas | \$ 10.070.100 |
| Inversión Capital de Trabajo | \$ 12.387.863 |
| Activos Fijos | \$ 9.253.000 |
| Total Inversión Requerida del Proyecto | \$ 31.710.963 |

Fuente. Elaboración propia

6.6. Indicadores del proyecto

Tabla 57. Indicadores del proyecto

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Inversiones | \$ -32.200.000 | | | | | |
| Flujos de caja | | \$ -10.225.312 | \$ 23.283.386 | \$ 38.765.769 | \$ 56.831.313 | \$ 78.314.704 |
| Total | \$ -32.200.000 | \$ -10.225.312 | \$ 23.283.386 | \$ 38.765.769 | \$ 56.831.313 | \$ 78.314.704 |
| TIR | 54,88% | | | | | |
| TIO | 20,00% | | | | | |
| VPN | \$ 47.301.515 | | | | | |

Fuente. Elaboración propia

La Tasa Interna de Retorno - TIR del proyecto es del 54,88% EA, es decir la rentabilidad de los flujos de recursos, es mayor a la rentabilidad esperada por las promotoras del proyecto que es del 20%. Por otro lado el Valor Presente Neto – VPN es del \$47'301.515 bajo una tasa de descuento igual a la TIO del proyecto.

Tabla 58. Valor económico agregado

| VALOR ECONOMICO AGREGADO | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| EVA | UODI | \$ -22.046.036 | \$ 21.399.026 | \$ 36.897.009 | \$ 54.959.452 | \$ 76.439.213 |
| | CAPITAL W | \$ 2.578.995 | \$ 25.828.620 | \$ 64.576.229 | \$ 121.386.281 | \$ 199.676.095 |
| | Activos fijos | \$ 9.253.000 | \$ 9.253.000 | \$ 9.253.000 | \$ 9.253.000 | \$ 9.253.000 |
| | Total KW+ACT F | \$ 11.831.995 | \$ 35.081.620 | \$ 73.829.229 | \$ 130.639.281 | \$ 208.929.095 |
| | CPK | \$ 2.366.399 | \$ 7.016.324 | \$ 14.765.846 | \$ 26.127.856 | \$ 41.785.819 |
| EVA | | \$ -24.412.435 | \$ 14.382.702 | \$ 22.131.163 | \$ 28.831.596 | \$ 34.653.394 |

Fuente. Elaboración propia

El Valor Económico Agregado - EVA de proyecto presenta un buen comportamiento, ya que si bien la empresa en su primer año de operación no genera valor y no cubre las necesidades de recursos, para los años siguientes a la proyección se revierte la situación del primer año.

Tabla 59. Indicadores de rentabilidad años 1 a 5

| INDICADORES DE RENTABILIDAD | | | | | |
|-------------------------------------|---------|-------|-------|-------|-------|
| RENTABILIDAD | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Margen neto | -19,9% | 13,2% | 19,4% | 24,7% | 29,3% |
| Margen operativo | -2,8% | 33,5% | 41,3% | 47,9% | 53,7% |
| Margen bruto | 41,6% | 58,3% | 63,0% | 66,9% | 70,4% |
| Rentabilidad sobre activos (ROA) | -219,3% | 68,0% | 53,9% | 44,5% | 38,2% |
| Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) | -220,9% | 68,2% | 54,0% | 44,6% | 38,3% |

Fuente. Elaboración propia

Los indicadores de rentabilidad demuestran la buena rentabilidad que genera los activos y patrimonio, adicionalmente los porcentajes de margen, denotan el buen comportamiento de las ventas para generar valor a la empresa.

Tabla 60. Indicadores de liquidez años 1 a 5

| LIQUIDEZ | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|--------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Capital de Trabajo | \$ 2.578.995 | \$ 25.828.620 | \$ 64.576.229 | \$ 121.386.281 | \$ 199.676.095 |
| Razón acida | 36,53 | 243,86 | 519,63 | 833,70 | 1170,99 |
| Razón Corriente | 36,53 | 243,86 | 519,63 | 833,70 | 1170,99 |

Fuente. Elaboración propia

Los indicadores de liquidez demuestran que la compañía cuenta dentro de sus activos con suficientes recursos para cubrir sus deudas, en este orden de ideas para el primer año se tiene la disponibilidad de cubrir 36,53 veces las deudas contraídas con terceros.

Tabla 61. Indicadores de apalancamiento años 1 a 5

| APALANCAMIENTO | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nivel de Endeudamiento | 0,72% | 0,34% | 0,18% | 0,12% | 0,09% |
| Leverage | 0,73% | 0,34% | 0,18% | 0,12% | 0,09% |

Fuente. Elaboración propia

Para el primer año la empresa se encuentra endeudada en un 0,72% del total de sus activos, pero para el año cinco se observa una notable disminución, hasta llegar al 0,09% del total de sus activos, siendo este indicador un buen referente de capacidad de pago y de endeudamiento.

7. IMPACTO

7.1 Impacto económico

El impacto económico del presente proyecto está más relacionado con la seguridad laboral que se le garantizará a los colaboradores de la escuela de formación, ya que se generarán dos plazas laborales a término indefinido y se contratará bajo la figura de prestación de servicios por horas a tres personas, los recursos que se generen como utilidad del ejercicio serán puestos a disposición de las necesidades básicas de la comunidad del barrio el Danubio del Municipio de Soacha y que serán aproximadamente los siguientes:

Tabla 62. Aporte a la comunidad del barrio el Danubio del municipio de Soacha

| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | | |
|--------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidad Neta | -22.046.036 | 21.399.026 | 36.897.009 | 54.959.452 | 76.439.213 |

Fuente. Elaboración propia

7.2 Impacto Social.

El municipio de Soacha presenta un incremento de su población infantil, el presente proyecto pretende que esta comunidad infantil se vincule a mayor número de actividades deportivas, donde adicionalmente se pretende impartir normas básicas de convivencia y tolerancia, la población presenta bajos índices de orientación social y de calidad de vida, por consiguiente los recursos que se generen por concepto de utilidades del ejercicio serán destinados a programas de socialización y de atención a población vulnerable.

7.3 Impacto Ambiental

Por otro lado si la disponibilidad de recursos después de atender los programas de socialización y de atención a población vulnerable, se implementará planes de reforestación, ya que en este municipio se presenta un fuerte impacto ambiental por la explotación de las canteras que se encuentran en las periferias de Soacha, por otro lado los materiales utilizados en la formación de los deportistas serán amigables con el medio ambiente y se impartirá la enseñanza del cuidado de medio ambiente, ya que el lugar donde se realizan las prácticas deportivas corresponde a un espacio abierto, donde existe la presencia de abundante vegetación.

Para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto, la comunidad del barrio el Danubio presentará proyectos por intermedio de la Junta de Acción Comunal, proyectos que serán evaluados en conjunto entre las promotoras del proyecto y la misma junta para evaluarlos y seleccionar los proyectos que mayor impacto positivo genere a la comunidad.

8. IMPLEMENTACIÓN

Previa la aprobación del presente proyecto de inversión por parte de la universidad EAN, se pretende poner en marcha la ejecución del proyecto en el cuarto trimestre del año 2013, cumpliendo con lo establecido en los estudios de mercados; técnico-operativo; de administración y financiero.

Al finalizar cada año de operación se realizará el análisis de los resultados obtenidos, frente a lo planteado en el proyecto, para determinar los ajustes que se deban realizar, al finalizar el quinto año de operación se evaluar la posibilidad de ampliar la operación de la escuela, ya sea con la propuesta de otros programas de formación deportiva, la formulación de nuevas estrategias y la ampliación de las instalaciones disponibles en el municipio de Soacha.

A largo plazo se pretende desarrollar las actividades de la escuela en otros municipios de Cundinamarca y en la ciudad de Bogotá D.C., y fomentar deportistas de alto rendimiento para ser ofrecidos a las diferentes ligas nacionales e internacionales.

CONCLUSIONES

La práctica del deporte como complemento a la formación académica de la niñez y en especial para el municipio de Soacha, es una necesidad apremiante como quiera que dicha población está expuesta a riesgos, propios del entorno social del municipio, el cual es receptor de un alto nivel de población vulnerable procedente de distintas partes del país.

En general la población infantil de Soacha le gusta el deporte y en especial el fútbol (83%); sin embargo, acceder a la práctica guiada a través de una escuela de formación deportiva es muy difícil debido a las condiciones económicas de la población.

En el municipio de Soacha existen varias escuelas de fútbol, las cuales en su mayoría según el estudio realizado prestan un servicio a un bajo costo, el cual es directamente proporcional al servicio recibido.

Con la realización de este proyecto se busca que los niños y niñas de Soacha tengan posibilidad de acceder a la práctica del deporte del fútbol con un programa de formación bien estructurado, con profesionales preparados que fomente en los niños seres humanos integrales.

Los objetivos y metas propuestas en el proyecto, se soportan en los estudios previos realizados, y en la capacidad de gestión de las emprendedoras mediante la ejecución sistemática del plan de negocio, la puesta en marcha de tácticas y estrategias y la toma de acciones cuando los resultados se alejen de los objetivos esperados.

REFERENCIAS

Castañeda, L. (22 de 12 de 2011). *Progrmas institucionales*. Extraído el 18 de abril de 2012, de <http://soacha-cundinamarca.gov.co/servininos.shtml?apc=b1-1--&x=1484389>

Céspedes, A. *Principios de mercadeo* 5a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2008.

Colombia. Código Civil. Editorial Legis. 2010.

Colombia. Constitución Política. Editorial Legis. 2010.

Colombia. Estatuto Tributario. Editorial Legis. 2010.

Departamento Nacional de Planeacion. *Cultura, salud, empleo y pobreza*. [disponible en pdf] <http://www.dnp.gov.co/Programas>

FC, F. (01 de 01 de 2012). Soacha Fútbol Club. Extraído el 9 de abril de 2012, de <http://es-es.facebook.com/fortalezafutbolclub>

Historia del Fútbol. <http://www.elfutbolin.com/historiadelfutbol/>

IRD. (02 de 01 de 2010). *Escuelas Avaladas*. Extraído el 15 de mayo de 2012, de http://www.idrd.gov.co/htms/seccion-escuelas-avaladas_563.html.

Kotler, P. *Principios de marketing* 12a ed. -- Madrid Pearson Prentice Hall, 2008.

Kunz, M. *Millones de personas practican el fútbol* (2006). Revista FIFA Magazine. Extraído el 9 de septiemberte de 2012, [disponible en pdf] <http://es.fifa.com/mm/document.pdf>

Moreno.P. *Tiempo de juego en altos de cazuca*. (2010). Extraído el 12 de octubre de 2012, de <http://www.buenanota.org/web2/>

Organizacion de las naciones unidas para la agricultura y la alimentacion . Extraído el 10 de Febrero de 2012, de http://coin.fao.org/cms/media/6/12869026984780/tdr_prof_san.pdf

Porter, M.E., (1995) *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. REI Argentina.

Programa de alimentos de las naciones unidas. FAO. (2010). *Propuesta de estrategia e instrumentos para mejorar la seguridad alimentaria en Colombia*. Bogotá.

Restrepo, J. *Queremos globalizar el deporte*. (2012). Extraído el 9 de septiembre de 2012, de <http://www.portafolio.co/negocios/%25E2%2580%2598queremos-globalizar-el-deporte-colombiano%25E2%2580%2599>

Ruiz A, M. A. (2010). *Medición económica del deporte en Colombia, una propuesta metodológica*, . Lecturas de Economía .

Umaña, I. (2011). *Estrategias para prevenir la violencia relacionada con la juventud*. Extraído el 3 de Enero de 2012, de <http://www.interpeace-lao.org/poljuve/images/articulos/poljuve/estrategiasweb.pdf>

Urbina, G.B. (2001) *Evaluación de proyectos*. McGrawHill.

Varela, R., Villegas, R.V., (2001). *Innovación empresarial: Arte y ciencia de la creación de empresas*. Pearson educación.

Veira, C. *Jugandose por la inclusion*. (2010) Extraido el 14 de mayo de 2012, de <http://ipsnoticias.net/nota.asp?idnews=37885> [disponible en pdf]