



**Plan de Negocios para la Creación de la Fundación Tenis por el Cauca, Vector de
Desarrollo y Bienestar Social**

Juan Fernando Arango Prado

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Popayán, Colombia

11/07/2025

**Plan de Negocios para la Creación de la Fundación Tenis por el Cauca, Vector de
Desarrollo y Bienestar Social**

Juan Fernando Arango Prado

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Directora:

Diana González Santos

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Popayán, Colombia

11/07/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A mi esposa Isabel, y a mis hijas Gabriela y Victoria, por su apoyo incondicional, su amor y la empatía con la que acompañaron cada instante del tiempo y esfuerzo que implicó alcanzar este nuevo logro.

A mis padres, por su constante motivación y por ser siempre una guía firme y amorosa en este camino de la vida.

Agradecimientos

Agradecimiento especial al profesor Luis Fernando Avirama Nuñez por su disposición, tiempo y por compartir todo su conocimiento sobre el desarrollo del tenis de campo en Popayán, su aporte fue fundamental en la construcción de los aspectos técnicos del presente trabajo.

Resumen

Este trabajo desarrolla un plan de negocios para la creación de la Fundación Tenis por el Cauca, entidad sin ánimo de lucro orientada a promover el tenis de campo como herramienta de inclusión, desarrollo deportivo y mejoramiento de la calidad de vida en Popayán y el departamento del Cauca. El diagnóstico regional evidencia baja cobertura de programas deportivos, carencia de infraestructura y limitada inversión estatal, lo que ha restringido el surgimiento de talentos locales. En este contexto, el deporte se plantea como una alternativa de transformación, siendo el tenis una práctica que aporta beneficios físicos y mentales, fomenta valores como disciplina y resiliencia, y abre oportunidades de formación y proyección profesional.

El plan contempla un análisis integral de mercado, aspectos técnicos, legales, organizacionales y financieros. Desde lo técnico, se propone una operación eficiente con servicios diferenciados, apoyados en inteligencia artificial para el análisis de desempeño y en prácticas sostenibles como energía solar, riego con aguas lluvia y economía circular. En el ámbito legal, la organización cumple con el marco normativo colombiano para las Entidades Sin Ánimo de Lucro y puede acogerse al régimen tributario especial, lo que garantiza sostenibilidad institucional.

El estudio de mercado mostró alta aceptación de la propuesta, con más del 80% de encuestados valorando atributos como sostenibilidad, calidad pedagógica y continuidad de los servicios ante malas condiciones climáticas, además de disposición de pago por un servicio diferenciado. En lo financiero, el proyecto presenta una TIR del 41,27% y

recuperación de la inversión en 3,2 años. En conjunto, la fundación Tenis por el Cauca se proyecta como una iniciativa transformadora, sostenible y de alto impacto para la región.

Palabras clave: fundación, tenis de campo, sostenibilidad, plan de negocios, estrategia, desarrollo social, inteligencia artificial, TIR.

Abstract

This business plan proposes the creation of Fundación Tenis por el Cauca, a non-profit organization that seeks to use tennis as a tool for social inclusion, athletic development, and improved quality of life in Popayán and the department of Cauca.

The regional context shows significant barriers to sports development, including limited program coverage, insufficient infrastructure, and scarce government investment, which restrict the growth of local talent. Against this backdrop, the foundation positions tennis as a catalyst for social transformation. Beyond its physical and mental benefits, the sport fosters resilience, discipline, and fair play, while offering opportunities for education and professional advancement.

The plan incorporates a comprehensive analysis of market demand, technical operations, legal compliance, and financial feasibility. Technically, it proposes an efficient and differentiated service model that integrates artificial intelligence for performance analysis and adopts sustainable practices such as solar energy, rainwater irrigation, and circular economy principles. From a legal standpoint, the foundation complies with Colombian regulations governing non-profits and qualifies for the special tax regime, strengthening institutional stability and access to resources.

Market research demonstrates strong acceptance: over 80% of respondents valued attributes such as sustainability, pedagogical quality, and operational continuity in adverse weather, while many expressed willingness to pay for a differentiated service. Financial

projections confirm high viability, with an internal rate of return (IRR) of 41.27% and a payback period of 3.2 years.

In sum, Fundación Tenis por el Cauca is positioned as a transformative, sustainable, and high-impact initiative for the region.

Keywords: foundation, tennis, sustainability, business plan, strategy, social development, artificial intelligence, IRR.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	15
Lista de Tablas	19
Introducción	23
<i>Tema de creación de la empresa</i>	<i>23</i>
<i>Antecedentes</i>	<i>23</i>
<i>Problemática</i>	<i>27</i>
<i>Propuesta de valor</i>	<i>35</i>
<i>Objetivos</i>	<i>40</i>
<i>Estructura del documento</i>	<i>41</i>
Naturaleza del proyecto	42
<i>Origen idea de negocio</i>	<i>42</i>
<i>Descripción del modelo de negocio</i>	<i>42</i>
<i>Objetivos empresariales</i>	<i>49</i>
<i>Estado actual del negocio</i>	<i>50</i>
<i>Descripción de productos o servicios</i>	<i>51</i>
<i>Nombre, tamaño y ubicación de la empresa</i>	<i>52</i>
<i>Potencial del mercado</i>	<i>52</i>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN TENIS POR EL CAUCA, VECTOR DE DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL	11
<i>Ventajas competitivas de los servicios</i>	52
<i>Resumen de inversiones</i>	54
<i>Proyecciones de ventas</i>	55
<i>Conclusiones financieras</i>	55
<i>Equipo de trabajo</i>	56
Análisis del Sector	57
<i>Análisis Pestel</i>	57
<i>Análisis 5 fuerzas de Porter</i>	63
Validación e Investigación de Mercado	77
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	77
<i>Estudio piloto de mercado</i>	79
<i>Resultados</i>	83
Plan de Introducción al Mercado	97
<i>Objetivos de mercadeo</i>	97
<i>Estrategia general de mercadeo</i>	100
<i>Estrategias de producto y servicio</i>	103
<i>Estrategias de distribución</i>	105
<i>Estrategias de precio</i>	106
<i>Estrategias de comunicación y promoción</i>	108
<i>Presupuesto de la mezcla de mercadeo</i>	112

Aspectos Técnicos	114
<i>Fichas técnicas de servicios</i>	<i>114</i>
<i>Necesidades y requerimientos</i>	<i>116</i>
<i>Características tecnológicas clave</i>	<i>119</i>
<i>Plan de producción.....</i>	<i>120</i>
<i>Modelo de gestión integral</i>	<i>121</i>
<i>Investigación y desarrollo</i>	<i>122</i>
<i>Capacidad.....</i>	<i>123</i>
<i>Presupuesto de producción.....</i>	<i>124</i>
<i>Presupuesto de infraestructura y equipamiento inicial.....</i>	<i>126</i>
Aspectos Organizacionales y Legales	128
<i>Análisis estratégico</i>	<i>128</i>
<i>Estructura organizacional.....</i>	<i>130</i>
<i>Perfiles.....</i>	<i>133</i>
<i>Factores clave de la gestión del talento humano.....</i>	<i>135</i>
<i>Gestión de riesgos operacionales</i>	<i>138</i>
<i>Aspectos legales</i>	<i>141</i>
<i>Fases del proceso de creación de una fundación.....</i>	<i>142</i>
<i>Presupuesto de personal administrativo.....</i>	<i>145</i>
Aspectos Financieros.....	147

<i>Objetivos financieros</i>	147
<i>Supuestos económicos</i>	147
<i>Proyección de ventas</i>	148
<i>Proyección de gastos de mercadeo</i>	151
<i>Proyección de costos de producción</i>	152
<i>Análisis ventas versus costos</i>	153
<i>Proyección de gastos administrativos</i>	154
<i>Presupuesto de inversión</i>	155
<i>Estado de resultados</i>	156
<i>Balance general</i>	157
<i>Flujo de caja</i>	158
<i>Evaluación financiera e indicadores</i>	159
Aspectos de Sostenibilidad	162
<i>Dimensión social</i>	162
<i>Dimensión ambiental</i>	164
<i>Dimensión económica</i>	165
<i>Dimensión de gobernanza</i>	166
Conclusiones	167
<i>Estudio de mercado</i>	167
<i>Factibilidad técnica y operativa</i>	168

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN TENIS POR EL CAUCA, VECTOR DE DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL	14
<i>Marco administrativo y legal</i>	169
<i>Evaluación financiera</i>	169
<i>Sostenibilidad</i>	170
Referencias	171
A. Anexo. Encuesta FORMS para estudio de mercado	180
B. Anexo. Formatos entrevista semiestructuradas	186
C. Anexo. Carta de Autorización Isabel García cofundadora Fundación Tenis por el Cauca	196
D. Anexo. Lista de Chequeo Cámara de Comercio del Cauca	197
E. Anexo. Modelo Acta de Constitución Cámara de Comercio del Cauca	198
F. Anexo. Tarifas Cámara de Comercio del Cauca	200
G. Anexo. Simulador Financiero	202

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1.....	28
<i>Darío, Segmento 1.</i>	28
<i>Figura 2.....</i>	29
<i>Andrés, Segmento 1.</i>	29
Figura 3.....	30
<i>Juan, Segmento 1.</i>	30
Figura 4.....	31
<i>Jaime, Segmento 2.</i>	31
Figura 5.....	32
<i>Diana, Segmento 3.....</i>	32
Figura 6.....	33
<i>Juliana, Segmento 4</i>	33
Figura 7.....	34
<i>Árbol del problema</i>	34
Figura 8.....	43

<i>Mapa del Sistema, modelo de negocio</i>	43
Figura 9	45
<i>Lienzo canvas sostenible, modelo de negocio</i>	45
Figura 10	61
<i>Resultados PESTEL</i>	61
Figura 11	75
<i>Resultados PORTER</i>	75
Figura 12	78
<i>Mercado objetivo</i>	78
Figura 13	83
<i>Resultados encuesta segmento 1 para deportistas activos</i>	83
Figura 14	86
<i>Resumen de resultados relevantes encuesta segmento 1</i>	86
Figura 15	88
<i>Resultados submuestra para encuestados con hijos menores de edad, segmento 3</i>	88
Figura 16	89

<i>Resumen de resultados relevantes encuesta segmento 3.</i>	89
Figura 17	100
<i>Componentes estrategia de mercadeo.</i>	100
Figura 18	130
<i>Valores corporativos</i>	130
Figura 19	135
<i>Organigrama</i>	135
Figura 20	136
<i>Gestión del talento humano</i>	136
Figura 21	142
<i>Fases creación de una fundación</i>	142
Figura 22	150
<i>Crecimiento de la demanda 1</i>	150
Figura 23	151
<i>Crecimiento de la demanda 2</i>	151
Figura 24	153
<i>Ingresos ventas & costos</i>	153

Figura 25.....159

Flujo de caja libre.....159

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1.	36
<i>Dolores, alegrías y acciones de cada segmento de mercado</i>	36
Tabla 2.	38
<i>Servicios y generadores de alegría</i>	38
Tabla 3.	58
<i>Análisis Pestel</i>	58
Tabla 4.	64
<i>Análisis 5 Fuerzas de Porter</i>	64
Tabla 5	67
<i>Estrategias para mejorar el poder de negociación con proveedores</i>	67
Tabla 6	68
<i>Estrategias para mejorar el poder de negociación con compradores.</i>	68
Tabla 7.	71
<i>Estrategias para minimizar la amenaza de nuevos competidores.</i>	71
Tabla 8	72

<i>Estrategias para minimizar amenaza de productos sustitutos.</i>	72
Tabla 9	73
<i>Estrategias mejorar la posición de la fundación frente a la rivalidad con los demás competidores.</i>	73
Tabla 10.	91
<i>Hallazgos entrevistas semiestructuradas</i>	91
Tabla 11.	106
<i>Tarifas</i>	106
Tabla 12.	113
<i>Presupuesto mezcla de mercadeo</i>	113
Tabla 13	123
<i>Capacidad cancha intemperie</i>	123
Tabla 14	123
<i>Capacidad cancha techada e iluminada</i>	123
Tabla 15	124
<i>Ocupación y eficiencia profesor de tenis</i>	124
Tabla 16	125

<i>Presupuesto Producción</i>	125
Tabla 17	126
<i>Presupuesto Infraestructura</i>	126
Tabla 18	139
<i>Instrumento para la gestión de riesgos operacionales</i>	139
Tabla 19	146
<i>Presupuesto personal administrativo</i>	146
Tabla 20	148
<i>Proyección inflación Colombia</i>	148
Tabla 21	149
<i>Calculo ventas año 1</i>	149
Tabla 22	151
<i>Gastos anuales mercadeo</i>	151
Tabla 23	152
<i>Costos de producción año 1</i>	152
Tabla 24	153
<i>Costos de producción en anualidades y horizonte a 5 años</i>	153

Tabla 25	155
<i>Proyección gastos administrativos</i>	155
Tabla 26	155
<i>Inversión</i>	155
Tabla 27	156
<i>Estado de resultados</i>	156
Tabla 28	157
<i>Margen de utilidad neta</i>	157
Tabla 29	157
<i>Balance general</i>	157
Tabla 30	158
<i>Flujo de caja libre</i>	158
Tabla 31	160
<i>Indicadores financieros</i>	160

Introducción

Tema de creación de la empresa

De acuerdo con el programa de maestría en administración de empresas de la Universidad EAN, el grupo de investigación Entrepreneurship Group y la línea de investigación en creación de empresas, el presente trabajo aborda diferentes aspectos clave para el desarrollo y sustento del plan de negocios para una fundación, que permita el desarrollo del tenis de campo como vector de mejora en la calidad de vida de los caucanos.

Antecedentes

El departamento del Cauca ha sido uno de los principales epicentros del conflicto armado en Colombia, situación que ha generado profundas problemáticas de orden social, económico y político. De acuerdo con Majbub (2025), actualmente operan cinco frentes armados en el norte del departamento, mientras que González (2025) reporta la existencia de aproximadamente 31.843 hectáreas cultivadas con coca. En este contexto, el Estado ha mostrado un interés limitado en el desarrollo de programas de fomento deportivo, tanto en el ámbito competitivo como en el recreativo. No obstante, el deporte se configura como una alternativa estratégica para la comunidad, al promover el bienestar, la cohesión social y el desarrollo personal. Pese a ello, los talentos locales disponen de escasas oportunidades para fortalecer sus capacidades, lo que los lleva con frecuencia a trasladarse a regiones vecinas, como el Valle del Cauca, donde han surgido figuras

deportivas de reconocimiento internacional, entre ellas los futbolistas Yerry Mina, Adrián Ramos y Cristian Zapata, entre otros (Sarria, 2024; García, 2019; Sánchez, 2020).

El Instituto Departamental De Deportes Del Cauca, INDEPORTES, en su informe Diagnostico Sectorial Indeportes Cauca define el estado actual del deporte para el departamento del Cauca bajo la perspectiva de tres indicadores: cobertura en actividad física, deportiva y recreativa preventiva; cobertura en deporte formativo y cobertura en deporte competitivo. En el análisis de cada uno de estos indicadores se observa una baja cobertura de oferta y práctica deportiva para las comunidades que habitan esta región de Colombia, y se identifican algunas causas como: la falta de programas estatales, falta de infraestructura, falta de concienciación de la población, falta de programas que propendan por una cultura de vida saludable y deporte, baja cobertura de entrenadores y asistencia profesional para desarrollar deportistas, orden público y economías ilegales. (INDEPORTES CAUCA, 2023).

En general el deporte, como muchos otros vectores de desarrollo social, en el departamento del Cauca presenta desafíos importantes en su avance, por tanto, el tenis de campo no es la excepción.

Es importante resaltar que el tenis se destaca entre otros deportes por su capacidad para ofrecer beneficios integrales tanto físicos como mentales, al mejorar la salud cardiovascular, la coordinación, la agilidad y la concentración, mientras desarrolla habilidades de autocontrol, resiliencia y toma de decisiones. A diferencia de muchos deportes, puede ser practicado a lo largo de toda la vida, desde niños hasta adultos mayores, y en diferentes modalidades, como individuales o en dobles, lo que lo hace accesible y adaptable a diversos niveles. Además, promueve valores fundamentales como

la disciplina, el respeto, el juego limpio y la ética, mientras genera oportunidades de desarrollo profesional, con becas, premios y visibilidad internacional. Su impacto social y cultural es considerable, ya que atrae a un estimado de 106 millones de personas alrededor del mundo, fomenta la inclusión y puede ser un motor de cambio positivo en comunidades vulnerables. Todo esto hace del tenis un deporte único que contribuye significativamente al bienestar físico, emocional y social de los individuos. (Austin, 2024), (Elgeadi, 2021), (Sidorjak, 2024)

Ahora bien, la historia del tenis en la ciudad de Popayán inicia en el club campestre, donde se formaron la mayor cantidad de profesores expertos con los que cuenta la ciudad, después la caja de compensación, Comfacauca, brindo una alternativa al acercar el tenis a sus afiliados a través de instalaciones con una buena capacidad instalada y con canchas en superficie dura, en la actualidad en adición a estos dos centros deportivos se tiene las canchas de La Estancia, para un total de 24 pistas en la ciudad, aunque todavía se hace necesario consolidar una liga de tenis funcional y que vaya más allá del papel, con el fin de propender por el deporte blanco en el departamento del Cauca y permitir que talentos como el de Alejandro Falla, quien fue formado en el club campestre de Popayán, se multipliquen por la geografía caucana. (Avirama, 2024), (Ramírez, 2013).

De acuerdo con la Federación Colombiana de Tenis, dentro de la Liga Caucana de Tenis hay cuatro clubes deportivos debidamente constituidos y afiliados: Club Campestre de Popayán, Club Deportivo de Tenis "Ciudad Blanca Popayán, Club Deportivo "HCT-Hermanas Castillo Tenis" y Avirama Tenis Club. De estos, tres están en la ciudad de Popayán y uno en la ciudad de Santander de Quilichao, relacionados los payaneses con

las canchas del Club Campestre, Comfacauca y La Estancia respectivamente. (Fedecoltenis, 2023).

Se debe mencionar que en la ciudad de Popayán se han tenido diferentes iniciativas para llevar el tenis de campo hacia la comunidad en general, intentando democratizar el mismo, de acuerdo con Granada (2024) sobre los años 2015 y 2016 existió una fundación que llevó el tenis hasta los polideportivos o canchas de barrio en la ciudad de Popayán, sin embargo, esta iniciativa no fue sostenible. Igualmente, las administraciones locales han tenido iniciativas similares como se observa en la página web de la alcaldía con convocatorias para diferentes deportes, entre ellos el tenis. (Alcaldía de Popayán, 2019).

Asimismo, dentro del departamento se encuentran diferentes entidades sin ánimo de lucro que tienen dentro de su propósito incentivar el desarrollo del deporte en la región, algunos ejemplos de ello son: Fundación Cauca Unido, Fundación Prodeporte, Fundación Promover Deporte y cultura, Fundación E-motiva y Bikila Runners.

Se observa entonces que, en el departamento del Cauca, existen fundaciones y organizaciones que promueven el deporte en diversas disciplinas, desde la organización de eventos hasta la formación de atletas de alto rendimiento. Sin embargo, la cobertura es de solo el 31% y hay una clara ausencia de iniciativas que impulsen el tenis de campo, una disciplina que, aunque globalmente reconocida, sigue siendo limitada en su práctica y desarrollo dentro de la sociedad caucana. Esta vacancia en la oferta deportiva representa una oportunidad significativa para transformar la evolución del tenis en la región y contribuir de manera positiva al bienestar y desarrollo social de sus habitantes,

con inclusión social y llegando incluso a poblaciones vulnerables mediante la creación de una fundación. (INDEPORTES CAUCA, 2023).

Problemática

Desde un punto de vista demográfico y socioeconómico, se puede calcular la población afectada por el déficit de cobertura deportiva en la ciudad de Popayán, teniendo una métrica de 376,000 habitantes aproximadamente para 2018 según el DANE, luego las personas entre los 5 y los 60 años sin afectaciones físicas representa el 71,41% del total de la población, a su vez el índice de pobreza monetaria en el Cauca fue del 45.3% en 2023 y finalmente se excluyen los afiliados y beneficiarios de la caja de compensación dando una cifra de 87,232 personas solo para la capital del departamento. (DANE, 2018), (DANE, 2023), (Comfacauca, 2023).

Dentro del conjunto de personas identificadas, se definieron cuatro grupos de interés o segmentos de mercado clave, sobre los cuales se busca profundizar la propuesta de valor, con el objetivo de impactar positivamente sus necesidades a través del desarrollo del tenis de campo. Esta segmentación se realizó con base en la metodología Design Thinking, aplicada en este caso a la creación de un modelo de negocio centrado en el ser humano, con el propósito de reducir la incertidumbre y promover la innovación a partir de una comprensión profunda del contexto de los usuarios.

Para lograrlo, se emplearon herramientas como el Mapa de Empatía y el Buyer Persona, las cuales permitieron determinar los segmentos y construir perfiles representativos que orientan el diseño de la oferta:

- Segmento 1: Adultos entre 21 años y 60 años, casados o solteros, viven en Popayán, quieren practicar un deporte para tener hábitos saludables y que tenga una baja probabilidad de lesión, buscan un lugar seguro y con buenas facilidades donde incluso su pareja e hijos puedan entretenerse mientras ellos hacen su práctica, capacidad económica media alta, disponibilidad de horarios muy temprano o tarde en la noche en días hábiles, además que permita socializar con personas con un buen nivel socioeconómico.
 - Buyer persona: Darío, tiene 45 años, odontólogo, casado, tiene dos hijos, ha sido deportista toda su vida sin embargo tiene molestias físicas y su médico le ha sugerido no practicar deportes de contacto, tiene un poder adquisitivo alto y debe viajar constantemente entre diferentes ciudades del departamento, su tiempo para la práctica de deportes es limitado hacia horas muy temprano en la mañana o tarde en la noche. Tiene finca y asociarse a un club no le llama la atención, está afiliado a la caja de compensación sin embargo le es indiferente cualquier lugar luego que sea apropiado para la práctica del deporte.

Figura 1

Darío, Segmento 1.



Tomado de: Freepic (2025).

- Buyer persona: Andrés, tiene 28 años, ingeniero, soltero, es nuevo en la ciudad, ha practicado tenis en su pregrado y en esta nueva etapa de su vida quiere retomar el deporte como medio para mantenerse en forma y socializar, además ha visto que su jefe y algunos compañeros de su nuevo empleo practican tenis lo que puede ser un vector para tener buenas relaciones en el ámbito laboral. Su poder adquisitivo es medio alto, por tanto, está afiliado a la caja de compensación sin embargo es categoría C, asimismo no considera pertinente destinar una cantidad de dinero considerable para asociarse a un club.

Figura 2

Andrés, Segmento 1.



Tomado de: Freepic (2024).

- Buyer persona: Juan, tiene 36 años, ingeniero, casado, dos hijos, practica tenis desde hace 3 años, juega partidos con amigos y entrena por lo menos 2 horas a la semana, por sus ocupaciones le es posible jugar o entrenar en días laborales de 5:00 am a 6:00 am y el fin de semana de 6:00 am a 8:00 am, tiene un poder adquisitivo medio alto, normalmente juega partidos en

Comfacacua por la iluminación y entrena en la estancia por el profesor. Le encantaría un lugar que no se afectará por la lluvia, que fuese cómodo y que pudiese llevar a toda su familia para que se entretuvieran los fines de semana.

Figura 3

Juan, Segmento 1.



Tomado de: Freepic (2025).

- Segmento 2: Padres de familia y niños desde los 5 años a los 17 años, que estén en condición de vulnerabilidad de estratos 1 y 2, que el deporte signifique un modelo de vida para minimizar riesgos psicosociales y una formación de valores y técnica para la vida.
 - Buyer persona: Jaime, 6 años, es el tercer hijo de una familia de 5 integrantes, sus padres no son escolarizados, trabajan todo el día y cuando Jaime vuelve de la escuela sus hermanos mayores cuidan de él, aunque son niños aun, en estas condiciones Jaime está expuesto a diferentes peligros y es muy posible que no termine sus estudios secundarios como

es frecuente en su familia, tampoco cuenta con muchas opciones de ocio que le permitan desarrollar habilidades y valores. Patrocinadores: Estado, ONGs o ayuda extranjera.

Figura 4

Jaime, Segmento 2.



Tomado de: Rare Gallery (2024).

- Segmento 3: Padres de familia y niños desde los 5 años a los 17 años, con capacidad adquisitiva media alta, ven el tenis un deporte interesante para el desarrollo físico y mental de sus hijos, valoran profesores buenos, planes de formación estructurados, facilidades en transporte y horarios, espacios adecuados. No están afiliados a clubes y son clase C o no están afiliados a caja de compensación.
 - Buyer persona: Diana, niña de 10 años, hermana mayor, muy aplicada en sus estudios, con gran energía y buenas habilidades físicas, quiere practicar tenis debido a una campaña informativa sobre el tenis en su colegio, su padre es también deportista y le apoya en sus iniciativas.

Figura 5

Diana, Segmento 3.



Tomado de: Freepik (2025)

- Segmento 4: Universidades o instituciones de educación superior que están obligadas a brindar opciones de deporte formativo a sus estudiantes y programas de entrenamiento para deportistas en el ámbito competitivo, no cuentan con un campus idóneo para la práctica del tenis ni con profesores para dictar los cursos.
 - Buyer persona: Juliana, directora de bienestar, tiene 40 años y ha estado ligada a la Universidad toda su vida, su éxito profesional es muy importante en su proyecto de vida, busca siempre cumplir con sus deberes e ir un paso adelante, ha sido destacada en su entorno y piensa que una buena gestión le permitirá seguir escalando en su carrera. Dentro de los desafíos está buscar mejores opciones de recreación y esparcimiento para los estudiantes y grupos de interés ligados a la universidad.

Figura 6

Juliana, Segmento 4



Tomado de: Krukau (2021)

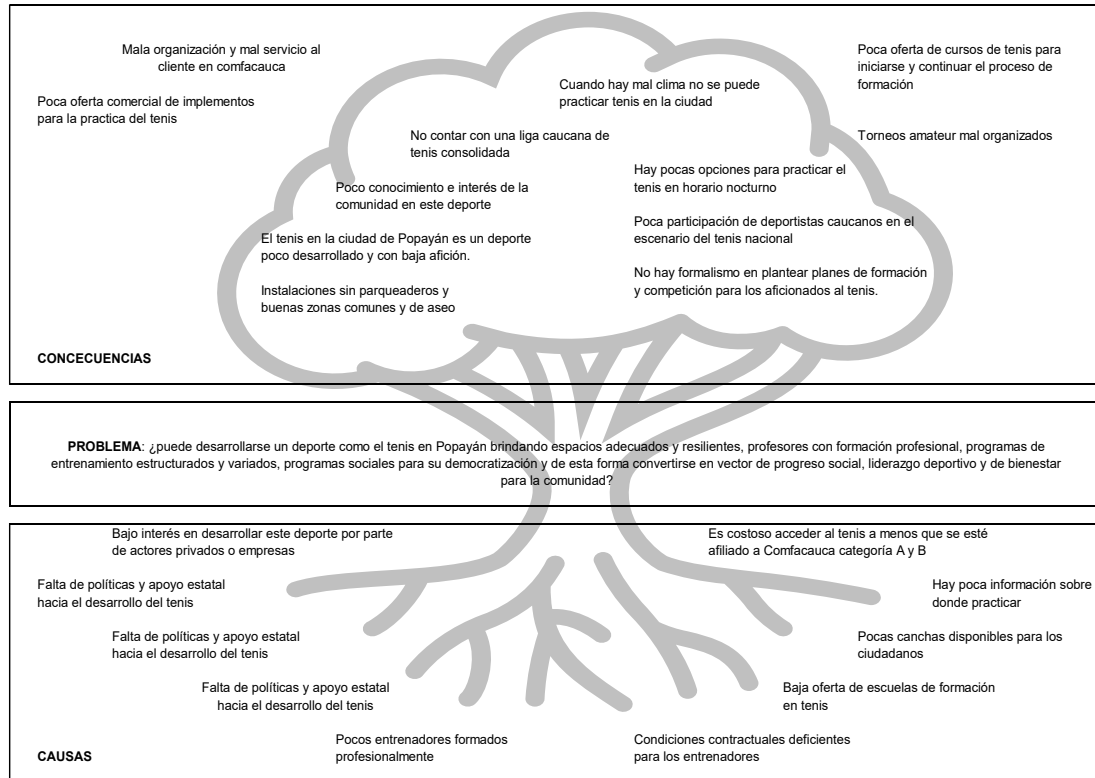
De acuerdo con la segmentación realizada y el contexto analizado, se empleó la herramienta analítica del árbol del problema, derivada de la metodología del Marco Lógico para la gestión de proyectos. Esta herramienta permite mapear de forma estructurada las relaciones de causa y efecto en torno a una situación problemática. (Sánchez, 2007)

En el contexto de la construcción de un modelo de negocio, su aplicación resulta clave para primero definir el problema de forma precisa para después asegurar que la propuesta de valor responda de manera pertinente a las causas raíz de este, generando así un impacto real y sostenible para los grupos de interés.

La Figura 7 presenta el desarrollo de este análisis.

Figura 7

Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia.

Frente a esta situación, se identifica que el departamento del Cauca presenta un déficit en cobertura de programas e infraestructura que fomenten el deporte desde ámbitos como el recreacional, formativo y competitivo teniendo solo una cobertura del 31% de la población en actividades deportivas de carácter recreativo. Cuando se profundiza en el tenis se tienen solo 3 lugares para la práctica de esta disciplina en la ciudad de Popayán, 2 abiertos al público y ninguno relacionado con una fundación. Para dar una idea sobre el estado de infraestructura disponible se puede comparar las capacidades del máximo escenario con relación al fútbol, el deporte más popular, teniendo que en la ciudad de

Popayán el estadio puede albergar a 5,000 espectadores, solo una tercera parte de la capacidad con la que cuenta el estadio del municipio de Palmira o el estadio del municipio de Tuluá en el departamento del Valle del Cauca, con poblaciones similares o menores a la de Popayán y con la característica de no ser capitales departamentales.

Por tanto, ¿puede desarrollarse un deporte como el tenis en Popayán brindando espacios adecuados y resilientes, profesores con formación profesional, programas de entrenamiento estructurados y variados, programas sociales para su democratización y de esta forma convertirse en vector de progreso social, liderazgo deportivo y de bienestar para la comunidad?

Propuesta de valor

Como se mencionó anteriormente, el uso de metodologías como design thinking, el método persona, la investigación de campo y la consulta de fuentes directas, junto con herramientas como las entrevistas a profundidad con expertos del sector y las encuestas a clientes potenciales, permitió obtener una comprensión más detallada de los gustos, necesidades, aspiraciones y frustraciones de las personas asociadas a cada uno de los segmentos de mercado. Este enfoque facilitó la identificación de una solución pertinente al problema planteado, basada en la generación de valor y la diferenciación frente a las alternativas existentes en el mercado.

Por ejemplo, el lienzo de propuesta de valor fue desarrollado con el fin de alinear de manera precisa los servicios de la fundación con las necesidades, deseos y problemas reales de los usuarios. Asegurando que la oferta sea percibida como valiosa y relevante

para cada uno de los segmentos de mercado identificados. En las tablas 1 y 2 se resume el lienzo. (Osterwalder et al., 2014)

Tabla 1.

Dolores, alegrías y acciones de cada segmento de mercado

Segmento 1		
Acciones	Dolores	Alegrías
Tener una vida saludable mediante el deporte	No tener un lugar de entreno que no se afecte por el mal clima	Mejorar el nivel de su tenis
Practicar tenis	No tener flexibilidad en horarios muy temprano o tarde en la noche para entrenar con el profesor deseado	Tener continuidad y asiduidad en la práctica del tenis
	No tener torneos en horarios flexibles	Tener oferta en eventos de competición que se adecuen a sus horarios libres
	Lugares de entreno con facilidades como parqueadero vigilado, baños con agua caliente, restaurante o tienda etc.	Tener instalaciones cómodas que le brinden flexibilidad para continuar con su rutina y seguridad
	Lesionarse y no poder ejercitarse	Costo medio o bajo
	No tener un plan de entrenamiento definido	Engancharse y disfrutar del tenis como deporte seguro
	No encontrar cupo para entrenar	Socializar con personas que apalanquen su crecimiento personal y profesional
Segmento 2		
Acciones	Dolores	Alegrías
Ofertar programas de practica de tenis que impacten poblaciones de niños en estado de vulnerabilidad	Poca oferta deportiva en la ciudad y el departamento	Construir un programa que sea ejemplo a nivel nacional para fomentar el tenis en la ciudad de Popayán
Fomentar la práctica del tenis en poblaciones vulnerables de la ciudad de Popayán	No existen escenarios públicos para la práctica del tenis	Establecer alianzas publico privadas que permitan cerrar las brechas de cubrimiento deportivo en la región
Disminuir la brecha de oferta deportiva y practica en el Cauca	El tenis de campo ha sido mitificado como deporte de elite y tiene poca demanda en sectores vulnerables	Impactar los niños de poblaciones vulnerables mediante el tenis creando tejido social y oportunidades de desarrollo
	Pocos profesionales del deporte o la educación física con experiencia y conocimiento para impartir tenis de campo	

	No existen alianzas o relaciones comerciales entre el sector público y el privado para impulsar el tenis en la ciudad	
	Segmento 3	
Acciones	Dolores	Alegrías
Sus hijos practiquen tenis	No tener un lugar de entreno que no se afecte por el mal clima	Niño contento y motivado con el tenis
Fomentar un estilo de vida saludable en los niños	No tener flexibilidad en horarios por las tardes y fin de semana	Mejora continua en el nivel de juego del niño
	Lugares de entreno con facilidades como parqueadero vigilado, baños con agua caliente, restaurante o tienda, juegos para niños, espacios de descanso con sillas, etc.	Encontrar cupo en horarios y días disponibles para el niño
	No tener un plan de entrenamiento y seguimiento definido	Servicio de transporte
	Disponibilidad para llevar y recoger al niño	Retroalimentación constante de avances del niño
	No tener un profesor idóneo y competente	
	Disponibilidad para llevar y recoger al niño	Retroalimentación constante de avances del niño
	No tener un profesor idóneo y competente	
	Segmento 4	
Acciones	Dolores	alegrías
Contar con programas de deporte formativo en tenis de campo con buena demanda de estudiantes	No tener infraestructura para ofrecer deportes	Mejorar la percepción de la Universidad ante los alumnos con una oferta amplia de deportes para practicar
Fomentar un estilo de vida saludable para los alumnos	No tener profesionales del deporte o la educación física con experiencia y conocimiento para impartir tenis de campo	Reducir riesgos de incumplimientos regulatorios con la catedra de deporte formativo
Contar con programas de competencia deportiva en tenis de campo con una demanda aceptable de alumnos	Deserción de los programas de recreación por parte de los estudiantes	Posicionar el centro educativo como potencia deportiva dentro de la ciudad y la región
	No tener un plan de entrenamiento y seguimiento definido	

Disponibilidad para llevar y recoger al niño

No tener un profesor idóneo y competente

Autoría Propia

Tabla 2.

Servicios y generadores de alegría

Servicios	Dadores de Alegría & Aliviadores de dolor
Clases grupales de Tenis	Cancha cubierta, no se afecta el entreno por lluvia
Clases individuales de Tenis	Oferta de clases y alquiler de cancha en horarios desde las 5:00 am hasta las 10:00 pm
Alquiler de canchas	Transporte ida y regreso
Torneos Amateur	Plan de entrenamiento personalizado y con feedback constante para entender el proceso formativo y de competición
Programas para niños y jóvenes en estado de vulnerabilidad con apoyo de entes estatales o no gubernamentales	Profesores profesionales en educación física y certificados ITF, con formación constante en lo técnico y atención al cliente
Programas de deporte formativo y competitivo para centro de educación	Director de operaciones y profesionales en deporte que generen y dirijan la estrategia deportiva de la fundación
	Canchas en excelente estado
	Instalaciones cómodas, con facilidades como parqueadero, agua caliente, baños, duchas y restaurante, juegos para niños y sillas.
	Programas para adultos, niños y jóvenes basado en niveles de juego recreativos y de competencia.

Desarrollo de torneos para diferentes categorías y en diferentes horarios para promover la competencia

Trato familiar y con enfoque al cliente.

Gestión de relaciones con entes estatales y no gubernamentales para impulsar programas en poblaciones vulnerables

Articulación de tecnología de punta para realzar los procesos formativos de los deportistas

Minimizar la huella de carbono en las operaciones con programas de energías limpias, utilización de aguas lluvias y economía circular

Programas de deporte formativo y competencia para universidades

Autoría Propia

Como propuesta de valor, la fundación Tenis por el Cauca brinda el mejor espacio en Popayán para la práctica del tenis de campo, creando un entorno que fomenta tanto el desarrollo deportivo como el bienestar personal. A través de programas de entrenamiento personalizados y adaptados a las necesidades individuales, la fundación garantiza procesos formativos de calidad, respaldados por entrenadores altamente competentes con formación profesional en deporte y educación física.

Las instalaciones modernas, cómodas y seguras, incluyendo una cancha techada, aseguran la práctica continua incluso ante adversidades climatológicas, a lo que se suma una experiencia integral para deportistas y acompañantes, con servicios complementarios como restaurante, baños de calidad y parqueadero. La incorporación de tecnología avanzada, como cámaras e inteligencia artificial para el análisis de rendimiento, acelera el aprendizaje y convierte el entrenamiento en un proceso más eficiente e innovador.

Asimismo, la fundación ofrece un servicio de transporte especializado que elimina barreras de ubicación y brinda seguridad a los más pequeños. En cuanto a su alcance social, promueve la inclusión y el desarrollo comunitario mediante programas en

articulación con ONGs y entidades estatales, para masificar el tenis y llevarlo a poblaciones vulnerables, transformando vidas a través del deporte.

Un elemento adicional que fortalece su propuesta es el aprovechamiento de la vacancia en instituciones de educación superior, que carecen de infraestructura y personal especializado para impulsar el tenis como disciplina formativa y competitiva, ampliando así el acceso para jóvenes universitarios.

Finalmente, la fundación se distingue por su compromiso con la sostenibilidad, aplicando principios de economía circular, el uso de energía solar y el aprovechamiento de aguas lluvias, alineándose con las tendencias globales y proyectándose como un modelo deportivo innovador, inclusivo y de alto impacto para la región.

Objetivos

Con el fin de dar alcance a esta propuesta de valor, el presente trabajo se desarrolla teniendo como objetivo general:

Formular un plan de negocios para la creación de una fundación que impulse el tenis en el departamento del Cauca como vector de desarrollo de calidad de vida y deportistas en las personas que componen su sociedad.

Este integra objetivos específicos que plantean acciones más precisas en el camino a la formulación de plan de negocios, a continuación, se presentan:

- Realizar un estudio de mercado para definir el mercado objetivo y los segmentos que atenderá la fundación.

- Determinar la factibilidad técnica y operativa para la fundación.
- Definir el marco administrativo y legal para la creación de la fundación en la ciudad de Popayán.
- Determinar la viabilidad de la organización desde la sostenibilidad y el impacto en los factores social, medio ambiental y financiero.

Estructura del documento

En los siguientes capítulos se presentan diferentes temas de interés que dan forma al proyecto y plan de negocio para su validación y materialización, haciendo un recorrido por: naturaleza del proyecto, análisis del sector, validación e investigación de mercado, estrategia y plan de introducción de mercado, aspectos técnicos, aspectos organizacionales y legales, aspectos financieros y enfoque hacia la sostenibilidad.

Naturaleza del proyecto

Origen idea de negocio

La idea del negocio surge de observar las necesidades de la sociedad caucana en relación al deporte desde el punto de vista recreacional, formativo y competitivo y la inasistencia estatal en esta geografía, esto en conjunto con la iniciativa de algunas personas en la ciudad de Popayán que desde posiciones diferentes disfrutaban del tenis y tienen una responsabilidad social además de capital y fuerza de trabajo disponible para desde una fundación poder impactar a la comunidad de forma sostenible en el tiempo.

Descripción del modelo de negocio

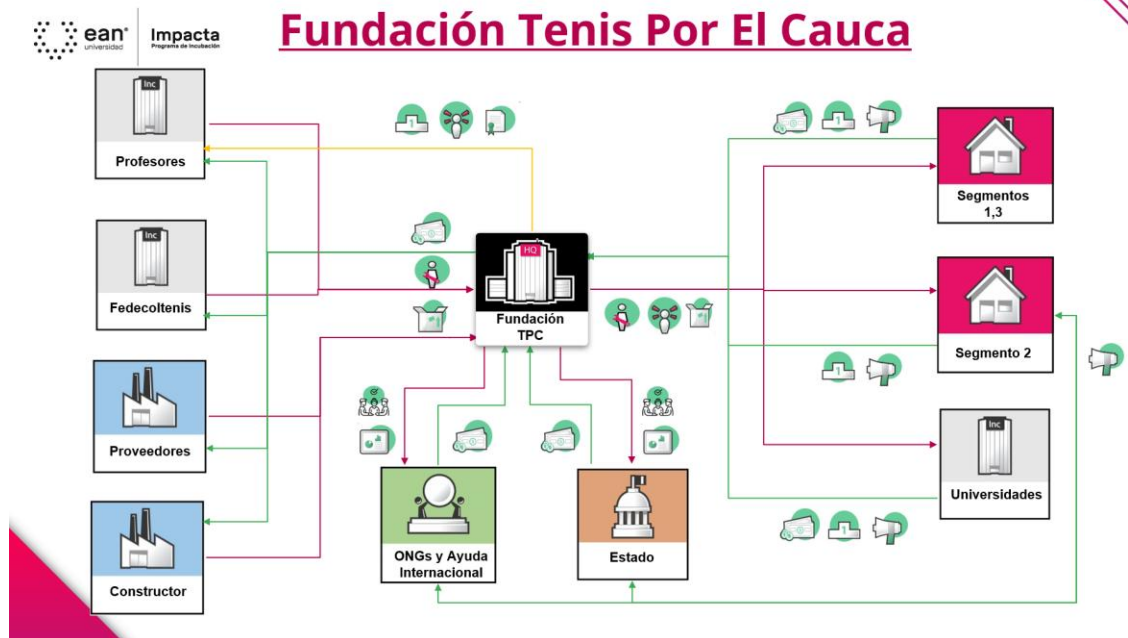
El modelo de negocio se basa en la estructuración de una organización como ESAL (entidad sin ánimo de lucro), por tanto, la Fundación Tenis por el Cauca nace con el firme propósito de impulsar el tenis en el departamento como un vector de desarrollo social y personal. Esta visión se materializa a través de una propuesta de valor centrada en ofrecer el mejor espacio en Popayán para la práctica del tenis de campo, proporcionando un entorno moderno, tecnológico, seguro e incluyente que fomenta tanto el crecimiento deportivo como el bienestar integral de sus usuarios. Mediante programas personalizados, entrenadores capacitados y servicios complementarios como transporte, restaurante, parqueadero y conectividad, se garantiza una experiencia transformadora que no solo busca el éxito en la cancha, sino también la formación de personas con valores sólidos, disciplina e inclusión social.

Para el desarrollo del modelo de negocio se utilizaron herramientas muy potentes, primero el system mapping que permite visualizar el sistema completo en el que la organización va a operar, facilitando así la identificación de oportunidades reales, riesgos sistémicos y soluciones de mayor impacto. Es especialmente valiosa en entornos complejos o cuando se quiere emprender con un enfoque centrado en el usuario y orientado a la sostenibilidad e innovación.

En la figura 8, se muestra de forma gráfica el modelo de negocio desde las interacciones con los principales grupos de interés.

Figura 8

Mapa del Sistema, modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia. Tomado de: Mapa de Sistema de Negocio EAN (2024)

En consecuencia y en el perfeccionamiento del modelo de negocio, se desarrolló el lienzo Canvas, una herramienta altamente efectiva que permite representar de manera clara, estratégica y colaborativa los elementos fundamentales de una empresa en un solo esquema visual. Esta metodología facilita la comprensión, el diseño y la evaluación del modelo de negocio, impulsando la innovación y apoyando la toma de decisiones fundamentadas. Inicialmente cuenta con 9 apartados: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. (Osterwalder et al., 2014)

Sin embargo, la Universidad EAN ha desarrollado una versión mejorada del modelo CANVAS, que incorpora criterios de sostenibilidad como eje transversal. Esta variante potencia la herramienta original al integrar dimensiones económicas, sociales y ambientales, lo que la convierte en un instrumento más robusto para estructurar modelos de negocio responsables y sostenibles.

Su aplicación se muestra en la figura 9, donde se presenta el lienzo adaptado para la Fundación Tennis por el Cauca, evidenciando cómo esta herramienta puede ser personalizada para iniciativas con impacto social.

Figura 9

Lienzo canvas sostenible, modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia. Tomado de: Lienzo Modelo de Negocio Sostenible EAN

(2024)

Los beneficiarios de esta propuesta de valor comprenden diversos segmentos de la población. Por un lado, se encuentran niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad, quienes accederán a los programas sociales financiados por entidades estatales, organizaciones internacionales y ONGs. Por otro lado, la fundación se dirige a personas de todas las edades interesadas en el tenis como actividad recreativa o competitiva. Asimismo, se ha identificado a las instituciones educativas, especialmente universidades, como clientes potenciales clave, ya que muchas de ellas buscan fortalecer su oferta de

formación integral mediante el deporte, y ven en la fundación una solución ante la limitada infraestructura deportiva de la ciudad.

Para atender a estos públicos, la fundación ofrece un portafolio completo de servicios que incluye clases individuales y grupales en niveles de iniciación, intermedio y competitivo; alquiler de canchas techadas; organización de torneos amateurs; y una serie de servicios complementarios que enriquecen la experiencia de usuarios y acompañantes. Esta oferta se desarrolla dentro de unas instalaciones diseñadas para garantizar confort, accesibilidad y continuidad de la práctica deportiva incluso en condiciones climáticas adversas.

La relación con los usuarios se basa en la cercanía, la atención personalizada y el compromiso con la mejora continua. Tanto entrenadores como personal administrativo están orientados a construir vínculos de confianza, generando un sentido de pertenencia y comunidad en torno al tenis. Esta dinámica será respaldada por canales de comunicación efectivos, que combinan presencia física en las instalaciones con una fuerte estrategia digital mediante redes sociales, plataformas aliadas y marketing orgánico basado en la experiencia del cliente. Además, la fundación participará activamente en espacios comunitarios, eventos sociales y visitas a entidades educativas, fomentando así el acercamiento continuo con sus grupos de interés.

La sostenibilidad financiera de la fundación se apalanca en una estructura diversificada de ingresos. Se obtendrán recursos mediante el pago por entrenamientos,

el alquiler de canchas, la inscripción a torneos y la prestación de servicios a instituciones educativas mediante convenios. También se generarán ingresos secundarios por la operación del restaurante y la venta de implementos deportivos. Para garantizar la inclusión, los programas dirigidos a poblaciones vulnerables serán financiados con recursos públicos y de cooperación internacional. Esta combinación de ingresos propios y fondos externos permite sostener el modelo y ampliar el alcance de impacto social.

Desde una perspectiva de impacto, la fundación busca ampliar significativamente la cobertura del deporte en el Cauca, generar empleo digno y formal, ofrecer oportunidades de transformación para comunidades vulnerables y dignificar la profesión del entrenador de tenis mediante planes de desarrollo y contratación legal. Asimismo, la operación se desarrolla con un fuerte compromiso ambiental: se implementarán sistemas de riego basados en captación de aguas lluvia, energía solar para la iluminación de canchas, programas de reutilización de pelotas y otros insumos deportivos, promoviendo prácticas alineadas con la economía circular y la reducción de la huella de carbono.

El motor fundamental de esta operación será el talento humano. Contar con profesores capacitados, motivados y en formación continua permitirá ofrecer un servicio altamente diferencial. A su vez, el equipo directivo y de apoyo deberá estar alineado con la misión de la fundación, garantizando coherencia estratégica y operativa. Las instalaciones, cuidadosamente diseñadas y mantenidas, no solo representan una ventaja competitiva, sino también un símbolo de calidad y compromiso con los usuarios. Las herramientas tecnológicas darán un apoyo significativo y diferenciador, con el uso de cámaras de alta definición, sistemas de posicionamiento y aplicaciones de IA se

complementará la experiencia de aprendizaje de los usuarios optimizando tiempos y recursos. Para asegurar la viabilidad del proyecto, será necesario contar con un capital inicial suficiente para cubrir los costos operativos de al menos tres meses.

Las actividades clave incluyen la gestión administrativa, financiera y operativa de la fundación; la dirección deportiva encargada de la planificación y ejecución de los programas de tenis; y la gestión comercial y de relacionamiento con aliados, clientes, entidades estatales, ONGs y comunidades. Todo esto se apoya en procesos logísticos y comerciales complementarios como la venta de alimentos, bebidas y accesorios deportivos.

El éxito del modelo dependerá en gran parte de los aliados estratégicos. Entre ellos se encuentran los entrenadores, que pueden estar vinculados de manera directa o por prestación de servicios; proveedores de insumos clave como raquetas, pelotas y polvo de ladrillo; empresas de servicios públicos y de tecnología sostenible; constructores e ingenieros para las obras de infraestructura; entidades gubernamentales y ONGs para el desarrollo de programas sociales; y organizaciones del ecosistema deportivo como la Liga de Tenis del Cauca y Fedecoltenis, que permitirán fortalecer el talento humano y consolidar un clúster regional en torno al tenis.

Así, la Fundación Tenis por el Cauca se proyecta como una iniciativa integral y sostenible, con una propuesta innovadora que articula deporte, inclusión social,

sostenibilidad ambiental y desarrollo económico en una región que necesita nuevas oportunidades para transformar vidas.

Objetivos empresariales

Dentro de los objetivos de la organización se tienen:

Corto Plazo:

- Acometer todas las acciones procedimentales y reglamentarias para poner en operación la fundación.
- Contratar un equipo operacional competente, motivado y que permita materializar la oferta de valor.
- Conseguir el punto de equilibrio en los dos primeros meses.

Mediano Plazo:

- En el primer año tener un relacionamiento estrecho con las administraciones locales y departamentales para el desarrollo de programas deportivos mediante el tenis en poblaciones de niños vulnerables y que representen el 30% de los ingresos de la fundación en un plazo de 3 años.
- Crecer en simultaneo con los servicios secundarios para garantizar la propuesta de valor y que estos generen el 5% de los ingresos a partir del tercer año.

- En el año 3 adicionar una cancha más al complejo y un profesor adicional para aprovechar la capacidad instalada, incrementando de esta forma un 33% los ingresos y creciendo de esta forma en clientes.

Largo Plazo:

- Participar por inversión internacional para el despliegue de programas sociales basados en el deporte y que permitan diversificar los ingresos llegando en los próximos 6 años al 15% de los ingresos.
- En 10 años la fundación deberá contar con una sede alterna en el norte o sur del departamento para impactar una mayor cantidad de caucanos.

Estado actual del negocio

Actualmente, el proyecto se encuentra en una etapa de desarrollo y validación del plan de negocio. El objetivo es consolidar un caso sólido que permita minimizar los riesgos asociados a la inversión de los fundadores o socios aportantes, asegurando así la sostenibilidad de la fundación desde su inicio. Con ello, se busca garantizar que la organización no solo sea viable financieramente, sino que también genere un impacto positivo y tangible para todos sus grupos de interés, haciendo realidad su propuesta de valor.

Descripción de productos o servicios

La Fundación Tenis por el Cauca estructura su oferta en torno a tres servicios principales, diseñados para abarcar desde la formación deportiva hasta el uso recreativo y competitivo de sus instalaciones.

- **Clase Individual o Grupal:** Este servicio se enfoca en el desarrollo integral de deportistas de todos los niveles (principiante, intermedio y avanzado). Las clases son impartidas por profesores calificados y siguen una estructura profesional (calentamiento, desarrollo, recuperación). El servicio se distingue por el uso de tecnología para el análisis de desempeño y ofrece comodidades adicionales como acceso a instalaciones completas y transporte opcional.
- **Alquiler de Cancha:** Dirigido a clientes que desean jugar de manera independiente. El servicio ofrece múltiples y modernos canales de reserva (app, web, WhatsApp) y garantiza una experiencia de alta calidad, con canchas bien preparadas y la opción de filmar el partido. Los usuarios también tienen acceso a todas las áreas de servicio de la fundación, incluyendo vestuarios, restaurante y transporte.
- **Torneo Amateur:** La fundación organiza y gestiona torneos para la comunidad de tenistas aficionados. Este servicio cubre todo el ciclo del evento, desde la promoción y la inscripción, pasando por la organización logística con un juez de campo, hasta la premiación y la divulgación de resultados en redes sociales, fomentando la comunidad y la competencia sana.

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Las instalaciones de la fundación Tenis por el Cauca estarán ubicadas en la ciudad de Popayán, capital del departamento del Cauca, la fundación será catalogada como una microempresa debido a su proyección en ventas por servicios y a la cantidad de colaboradores. (Bancoldex, 2025).

Potencial del mercado

De acuerdo con el DANE y el último censo poblacional en 2018, la población de Popayán es de 376,000, luego las personas entre los 5 y los 60 años sin afectaciones físicas representa el 71,41% del total de la población, a su vez el índice de pobreza monetaria en el Cauca fue del 45.3% en 2023 para un total de 146,870 personas que sería el mercado potencial que podría alcanzar la fundación con su oferta. (DANE, 2018), (DANE, 2023).

Ventajas competitivas de los servicios

Las ventajas de la fundación Tenis por el Cauca no solo se reflejan en la calidad de cada servicio, sino en un modelo integral de gestión que combina tecnología, sostenibilidad e impacto social, consolidándose como una propuesta única en Popayán.

Clases de tenis

- Análisis de desempeño con IA: Cámaras de alta resolución e inteligencia artificial permiten informes objetivos y personalizados que aceleran el aprendizaje.
- Seguridad y confianza para padres: Acceso en tiempo real a cámaras de vigilancia durante clases infantiles, generando tranquilidad y transparencia.
- Experiencia integral: Acceso a duchas con agua caliente, zonas sociales y servicio de transporte que complementan la práctica deportiva.

Alquiler de cancha

- Flexibilidad en reservas: Disponibilidad de aplicación móvil, página web y WhatsApp para una gestión ágil y adaptada a las preferencias del cliente.
- Valor agregado tecnológico: Filmación gratuita de partidos, permitiendo revivir y compartir jugadas.

Torneos amateurs

- Organización profesional: Presencia de un profesor como juez de campo, sorteos claros y comunicación eficiente que elevan el nivel de los torneos locales.
- Creación de comunidad: Difusión de resultados, fotos y momentos destacados en redes sociales que fortalecen el sentido de pertenencia e incentivan la participación.

Adicionalmente se tienen ventajas competitivas transversales y generadoras de valor

como:

- Eficiencia energética: Iluminación LED alimentada por paneles solares.
- Gestión hídrica: Uso de aguas lluvias para el riego de canchas.
- Economía circular: Reúso y reciclaje de pelotas de tenis.
- Infraestructura de alta disponibilidad: Cancha techada e iluminada, operativa las 720 horas del mes sin depender del clima ni de la luz natural.
- Impacto social y desarrollo local: Contratación de personal de la zona de influencia, fortaleciendo la relación comunitaria y generando oportunidades.
- Plataforma digital integrada: App y sitio web que centralizan reservas, pagos y acceso a informes de IA, brindando una experiencia moderna y eficiente.

Resumen de inversiones

La inversión inicial total es de \$ 114.527.398 pesos colombianos, está se compone un valor de \$ 42.971.000 pesos para activos que habiliten la operación y la oferta de valor de la fundación y \$ 71.556.398 pesos para garantizar la sostenibilidad de las operaciones durante 2 meses. El capital será aportado por los socios fundadores.

Proyecciones de ventas

Las proyecciones de ventas para el primer año estiman un valor de ingreso del orden de \$ 513.584.000, este valor se deriva de determinar las cantidades presupuestadas de ventas para cada servicio que compone la oferta de valor y su correlación con las capacidades operativas. Como resumen se tiene:

- Clase grupal, 1992 horas al año.
- Clase individual, 1152 horas al año.
- Alquiler de cancha, 720 horas al año.
- Torneo de tenis, 10 torneos al año.
- Programa de deporte formativo para Universidades, 2 universidades al año.
- Programa con comunidades vulnerables, alcaldía municipal, 1 al año.

Conclusiones financieras

Los resultados del análisis financiero evidencian que se trata de una inversión sólida, rentable y de rápida recuperación. En primer lugar, genera valor, ya que tiene un VPN positivo de \$64.195.639. Además, es altamente rentable, con una tasa de rentabilidad del 41,27%, superando ampliamente la tasa de descuento establecida. Finalmente, la inversión se recupera en un corto plazo de 3,2 años, lo que disminuye considerablemente el nivel de riesgo asociado al proyecto.

Equipo de trabajo

En cuanto al equipo de trabajo se tiene a dos socios fundadores: Isabel García quien será la encargada de la gestión comercial, comunicaciones, relacionamiento y sostenibilidad de la fundación, su participación será del 40% en lo aportes iniciales. Juan Arango quien asumirá la gestión de operaciones, gestión estratégica y gestión administrativa de la fundación, su participación será del 60% en los aportes iniciales. Los procesos de apoyo como nómina y contabilidad se tercerizarán, mientras los operativos se contratarán directamente o por prestación de servicios según se acuerde. En el anexo C se adjunta carta de autorización de Isabel García.

Análisis del Sector

Con relación al análisis del sector se desarrollaron dos herramientas, una enfocada en el macroentorno y otra para el microentorno, a continuación, se explican los hallazgos y casos relevantes con cada una.

Análisis Pestel

Para realizar el análisis del macro entorno se utiliza la herramienta PESTEL, donde se divide el entorno en diferentes factores como: el político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, de acuerdo con Thompson (2023), los factores macroeconómicos afectan de forma distinta a cada sector, por lo que es esencial que los directivos identifiquen cuáles son estratégicamente relevantes. Esto significa que dichos factores tienen suficiente peso como para influir en las decisiones clave de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategias y modelo de negocio a largo plazo. Con base en lo anterior se busca un entendimiento de las principales amenazas u oportunidades que puedan impactar el éxito de la fundación Tenis por el Cauca con el fin de generar valor para la sociedad caucana. Se realiza una valoración cualitativa y finalmente cuantitativa de forma discretizada para evaluar las oportunidades y amenazas de cada componente identificadas.

En la tabla 3 se presenta el análisis Pestel de acuerdo con la herramienta diseñada.

Tabla 3.

Análisis Pestel

FACTOR	SUB FACTOR	CONTEXTO	CALIFICACIÓN	CUANTITATIVO	REFERENCIA
POLITICO	Pensamiento estratégico y madurez de la identidad local, regional, Nacional...	El conflicto armado en Colombia persiste hoy en día, muy lejos de la confrontación política y más fundamentado en negocios ilegales con una rentabilidad significativa, lo cual hace que mantener las armas y ocupar zonas históricamente desprotegidas por el estado sea fácil, el Cauca es uno de los departamentos históricamente más afectados por este flagelo. La violencia en la región se ha recrudecido en el último tiempo.	Amenaza	0%	Hernandez, J. (2024).
	Estabilidad del gobierno y su modelo político-administrativo.	El riesgo país según Allianz es moderado lo que brinda buenas perspectivas para la inversión extranjera y nacional, es de las mejores calificaciones de la región y resaltan que se espera un crecimiento económico fuerte a mediano plazo, algunos problemas como la corrupción y el orden público. En general resaltan la correcta disciplina y política fiscal del gobierno actual. El Gobierno ha anunciado junto con el DNP un plan denominado Misión Territorial para el Cauca en el cual se plantea una inversión plurianual de 2.6 billones de pesos para invertir en procesos productivos, educación, infraestructura, entre otros; articulando acciones con la comunidad, los gobiernos nacionales, departamentales, alcaldías y cooperación internacional.	Oportunidad	100%	Allianz. (2024) DNP. (2024)
	Políticas fiscales y aduaneras.	Las políticas públicas referentes a las fundaciones casi se mantienen inalterables y la relación de estas con el estado se entiende como una simbiosis para apoyar la responsabilidad social que en muchas ocasiones ha sido una tarea pendiente de los gobiernos de turno. Los procesos de creación y la exención de tributación se mantienen para las ESAL bajo condiciones bien definidas.	Oportunidad	100%	Mindeportes. (2024)
	Derechos civiles y libertad de prensa.	La tensión por minorías étnicas como los pueblos ancestrales Misak o Nasa son evidentes en el departamento del Cauca y se han intensificado con el nuevo gobierno progresista, al punto de haberse incrementado los cierres viales de la carretera panamericana en 30 veces durante lo corrido del año 2024, esto trae consecuencias nefastas para la economía de la región con pérdidas por más de 6000 MCOP.	Amenaza	0%	Casas, R. (2024)
	Relaciones, acuerdos comerciales, pactos y alianzas	El ministerio del deporte está desarrollando una nueva Ley del Deporte, la Recreación y la Actividad Física para reforzar la existente que tiene más de 30 años, para tal fin ha iniciado un recorrido nacional para elaborar una política pública basada en equidad, participación y representatividad de cada región para brindar acceso a la actividad física y la educación física de los colombianos. El ministerio del deporte cuenta con alianzas internacionales para el desarrollo del deporte en el país con diferentes países y organizaciones que brindan ayuda técnica, de formación e implementos para fomentar el deporte. Asimismo, existen diferentes organizaciones internacionales que propenden por incentivar el deporte para el desarrollo integral de las personas en poblaciones vulnerables como los desplazados y fomentando la inclusión social.	Oportunidad	100%	ACNUR. (2024). Mindeportes. (2023).
SUBTOTAL			Oportunidad	60%	
ECONOMICO	Tasa de crecimiento y PIB.	Las proyecciones del PIB en 2024 han aumentado de acuerdo al pronóstico inicial sin embargo siguen siendo bajas, afectada principalmente por la disminución en la inversión a un 14,2% del PIB. Las proyecciones para 2025 se ubican en el 2,6% de esta forma y de no retomarse la senda antes de pandemia con crecimientos del 3,5% le tomara al país 45 años duplicar su PIB per cápita.	Amenaza	0%	Corficolombiana. (2024).
	Sectores productivos	Los sectores con mayor proyección a jalonar el PIB este año y el siguiente son la administración pública, las actividades de entretenimiento y el agro.	Oportunidad	100%	
	Inflación	La inflación ha sido controlada satisfactoriamente por el gobierno con un cierre proyectado en 2024 de 5,6% y 2025 en 3.6%, esto permitirá dinamizar la economía con mayor acceso a créditos gracias a la reducción de la tasa de interés.	Oportunidad	100%	

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN TENIS POR EL CAUCA, VECTOR DE DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL

59

	Déficit de presupuesto oficial	En 2024 se cumple con la regla fiscal teniendo un déficit del 5.6% del PIB, para el 2025 el déficit permitido será del 5.1% del PIB y el gobierno espera financiar el presupuesto nacional con un recaudo bastante optimista de impuestos, seguramente tendrá que ajustar el gasto como lo hizo en 2024.	Oportunidad	100%	
	Tasa de Cambio	Una tasa de cambio alta impacta los costos para la adquisición de implementos deportivos importados y el acceso a estos por parte de los aficionados toda vez que en el país no se fabrican elementos deportivos para actividades poco masificadas	Amenaza	0%	
	SUBTOTAL		Oportunidad	60%	
SOCIAL	Índice de población y tasa de crecimiento (natalidad y mortalidad)	La tasa de natalidad ha disminuido en 2024 un 15.2% con respecto a niveles históricos desde 2015.	Amenaza	0%	DANE. (2024).
	Distribución por edades y género	A 2018 Colombia contaba con 48.258.494 personas, de estas 51,2% son mujeres y el 48,8 son hombres, el 63% de los hombres se encuentra entre los 15 y 64 años de edad, mientras el 68.2% de las mujeres se encuentra en este rango. El Cauca cuenta con 1.464.488 de estos el 48% son hombres y el 52.5 mujeres, 62% de la población entre los 15 y 59 años, converge con la métrica nacional.	Oportunidad	100%	DANE. (2018).
	Distribución de la riqueza, clases sociales y filiación política.	El 4.4% de la población colombiana, a 2018, se autodetermina como indígena siendo los departamentos de La Guajira (20,7%) Cauca (16,2%), Nariño (10,8%) y Córdoba (10,6%) los que más aportan al total nacional. El 5,6% de la población colombiana se identifica como NARP (Negra, Mulata, Afrodescendiente y Afrocolombiana) y los departamentos que más aportan al total nacional son Valle del Cauca (21,7%), Chocó (11,3 %), Bolívar (10,7%), Antioquia (10,5%) y Cauca (8,2%). En el Cauca el 25% de la población se identifica como indígena y el 20% como NARP.	Oportunidad	100%	Minsalud. (2020).
	Hábitos de compra, inversión y ahorro.	La pobreza monetaria nacional de sitúa en el 33% en 2023 en el departamento del Cauca es del 45,3%.	Amenaza	0%	DANE. (2024).
	Creencias religiosas, tolerancia racial y minorías	El Cauca es un departamento muy conservador con arraigadas tradiciones católicas, muestra de esto es la semana santa designada como patrimonio cultural de la humanidad	Oportunidad	100%	Díaz, P. (2012). Cubillos, J. (2019).
	SUBTOTAL		Oportunidad	60%	
TECNOLOGICO	Cobertura y fortaleza del internet y las comunicaciones (Ancho de Banda)	El país ha tenido un despliegue importante en el ámbito tecnológico, una muestra de esto es el ministerio de las TIC y políticas públicas que día a día dan cobertura de internet a más colombianos sobre el territorio nacional, por ejemplo, se tienen dos programas que cumplen con este fin: Proyecto Nacional de Conectividad de Alta Velocidad: El proyecto contempla el despliegue de infraestructura de conectividad de alta velocidad en 29 municipios y 18 áreas no municipalizadas, en los departamentos de Amazonas; Guainía; Guaviare; Putumayo; Vaupés; Vichada; Arauca; Casanare; Meta; Antioquia y Chocó, haciendo uso de soluciones inalámbricas (microondas y satelitales). Proyecto Nacional de Fibra Óptica: A través del Proyecto Nacional de Fibra Óptica se benefician 788 municipios de Colombia por medio del despliegue de una red de alta velocidad que permite la prestación de servicios de telecomunicaciones.	Oportunidad	100%	Mintic. (2023). Mintic. (2023).
	Programas y políticas de estado para el fomento del conocimiento tecnológico y profesional.	El ministerio de ciencias tiene un programa Ciencia, tecnología e innovación Ctel donde cuenta con diferentes convocatorias para impulsar el desarrollo de estas aristas en el país: Convocatoria Ecosistemas en Energía Sostenible, Eficiente y Asequible-2023 Convocatoria ecosistemas en Bioeconomía, ecosistemas naturales, territorios sostenibles Programa para las mujeres en la Ciencia-Colombia 2023	Oportunidad	100%	Minciencias. (2023).
	Ciclo de vida promedio del equipo e infraestructura.	Programa de innovación para empresarios del Cauca con 48000 MCOP de presupuesto para impulsar la innovación en las empresas del departamento Min ciencias, Departamento del Cauca y ANDI.	Oportunidad	100%	Minciencias. (2024).

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN TENIS POR EL CAUCA, VECTOR DE DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL

	Tecnología en el tenis	En cuanto al tenis en el mundo y como los demás deportes de competencia profesional ha tenido adelantos tecnológicos en la preparación de los atletas con sistemas que permiten identificar fallas en la técnica mediante IA y procesamiento de imágenes, sistemas médicos que permite medir el estado de salud del sistema muscular y óseo, entre otros. También amplía con el auge de las tecnologías de la innovación la capacidad de mejorar la preparación de deportistas y entrenadores de forma remota y autodidacta. Finalmente, se observan avances en raquetas cada vez más fácil de manejar con materiales resistentes y livianos, pelotas más duraderas y controlables, tenis con mejor amortiguación y capacidades para cada uno de los terrenos de las canchas y ni que hablar del ojo de halcón que permite identificar jugadas discutidas con precisión.	Oportunidad	100%	Escudero, D. (2024). Gellard, M. (2018)
	Cultura social en tecnología y recurso humano competente.	El ministerio de ciencias tiene un programa Apropiación Social del Conocimiento, en donde existen diferentes proyectos para impulsar este rubro desde 2020 a 2023 como: Invitación a presentar propuesta para contratar un administrador de proyectos que apoye el desarrollo de actividades para la divulgación, difusión y apropiación de la CTel del Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. Convocatoria Ideas para el Cambio: Construcción social del conocimiento para la gestión del cambio climático	Oportunidad	100%	Minciencias. (2024).
	SUBTOTAL		Oportunidad	100%	
AMBIENTAL	Reservas ambientales y zonas protegidas	Ley 2294 de 2023, Colombia Potencia de la Vida, y busca impulsar las siguientes aristas: Ordenamiento territorial entorno al agua, Seguridad humana, Derecho humano a la alimentación y justicia social, Transformación productiva, internacionalización y acción climática.	Oportunidad	100%	
	Comportamiento del clima	La temperatura varía entre 14 °C a 25 °C, normalmente con lluvias en las tardes, se encuentra a 1760 msnm y los meses más cálidos y con menos precipitaciones son julio, agosto y septiembre.	Amenaza	0%	IDEAM. (1999).
	Desastres naturales	Popayán está a 49Km del volcán Purace, este es monitoreado constantemente por el servicio geológico colombiano, en 2022 presentó pequeñas emisiones de ceniza. En 1983 ocurrió un terremoto de magnitud 5,6, con profundidad superficial de 15 km, destruyó gran parte de la ciudad.	Amenaza	0%	SGC. (2023). SGC. (2024).
	Entidades que gestionan el medio ambiente	La CRC es la corporación regional del Cauca y la encargada según la ley 99 de 1993 de regular a nivel regional la protección, conservación y administración de los recursos naturales y el ambiente, por tanto, cada proyecto de construcción o que pueda afectar el medio ambiente debe contar con una licencia de esta corporación.	Oportunidad	100%	
	Contaminación del aire, suelo, aguas, ruido visual, y del espectro electromagnético.	Colombia será sede la COP 16 en 2024, la Conferencia de las Partes, el órgano supremo que toma las decisiones del Convenio sobre la Diversidad Biológica, la más importante a nivel global. Busca establecer agendas, compromisos y marcos de acción para conservar la diversidad biológica y darle un uso sostenible, así como garantizar la participación justa y equitativa de los beneficios derivados de la utilización de los recursos genéticos.	Oportunidad	100%	COP16. (2024).
	SUBTOTAL		Oportunidad	67%	
LEGAL	Estabilidad legal	La fundación se rige por el código civil, artículo 633, la Ley 80 de 1993, la ley 22 de 1987, la ley 52 de 1990, los decretos 1407/91, 2035/91, 525/90, decreto distrital 091/87 y demás normas aplicables a su condición de empresa privada	Oportunidad	100%	Unidad Solidaria. (2024).
	Leyes que regulan el ámbito ambiental	Ley 99 de 1993 CARs	Oportunidad	100%	
	Ley estratégica gobierno actual	Ley 2294 de 2023, gobierno de Colombia actual	Oportunidad	100%	Universidad Externado de Colombia. (2024).
	Leyes asociadas al deporte	Ley 181 de Enero 18 de 1995, ley del deporte	Oportunidad	100%	

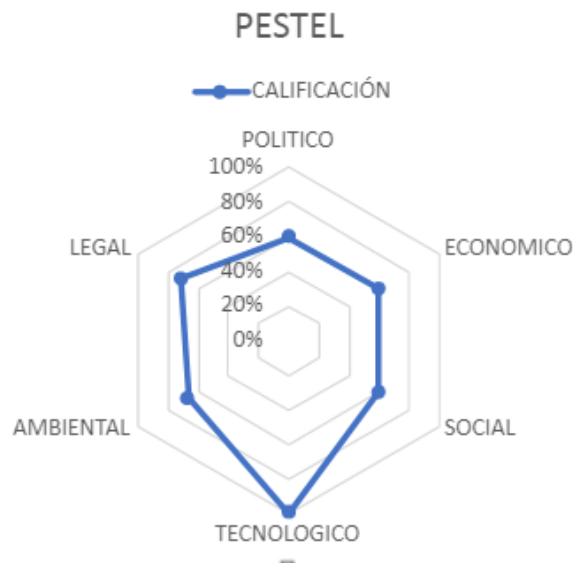
Reputación sistema judicial	Colombia es un estado de derecho donde se cuenta con independencia en los tres poderes del sector público ejecutivo, legislativo y judicial, sin embargo y como menciona OSUNA, 2018 existen algunos puntos de contacto entre el poder ejecutivo y el judicial. En términos generales el sistema judicial en las grandes cortes goza de un buen reconocimiento y tiene diferentes opciones de mejora en su funcionamiento operativo pues es claro que existen cuellos de botella para poder ser eficaces en el tratamiento de la gran cantidad de casos presentes en el país, sin embargo, vemos que ya se está incluyendo tendencias tecnológicas como audiencias remotas y el uso de IA para acelerar los procesos.	Amenaza	0%	Osuna (2018) Ortiz, S. (2023)
Leyes tributarias	Reforma Tributaria 2024: Proyecto de Ley 300. Podría impactar la economía de las familias y que estas destinen menos dinero a la recreación.	Amenaza	0%	Deloitte. (2024).
Leyes sociales y de inclusión	Ley 21 de 1991, minorías étnicas	Oportunidad	100%	
SUBTOTAL		Oportunidad	71%	

Fuente: Autoría propia.

Los resultados se resumen en grafica de araña de la figura 10.

Figura 10

Resultados PESTEL



Fuente: Elaboración propia.

Se ha definido como critico los factores por debajo del 50%, en tal caso ninguno se encuentra por debajo de este límite, sin embargo, se debe tener una vigilancia especial

sobre los aspectos políticos, económicos y sociales toda vez que alguna determinación o fenómeno podrían volverlos amenaza para la sostenibilidad de la fundación. Como oportunidades significativas se tienen los factores tecnológicos y el legal, el primero con la inversión y planes del gobierno y el segundo por la estabilidad para el desarrollo de las fundaciones en el país. Minciencias. (2024), Escudero, D. (2024), Minciencias. (2023), COP16. (2024).

Los resultados desde el punto de vista político determinan unas perspectivas en términos generales positivas desde la estabilidad del país debido a su riesgo moderado y ser Colombia un estado de derecho con independencia de los tres poderes, se observa también una política fiscal en línea con los deberes adquiridos, un PIB creciente, una inflación controlada y con proyecciones alentadoras, así como un crecimiento importante estimado en sectores como el entretenimiento. Esto aunado con políticas públicas definidas y con un presupuesto no despreciable enfocadas en el departamento del Cauca son indicadores del compromiso del estado con el desarrollo empresarial y social de la región, el suroccidente colombiano fue un importante bastión del gobierno progresista en las elecciones de 2022 y ahora con iniciativas palpables se observa una relación sólida. Si bien hay factores que podrían poner en riesgo la perspectiva positiva, la probabilidad se ha estimado baja y desde lo político económico se esperan más oportunidades y desarrollo. Allianz. (2024), DNP. (2024), Mindeportes. (2024), Corficolombiana. (2024).

Una oportunidad importante para la sostenibilidad de la fundación y que le daría una ventaja competitiva sobre los rivales en el mercado es incursionar en los programas estatales locales, departamentales y nacionales para el desarrollo del deporte y que impacten a la sociedad caucana, aprovechando las iniciativas en cuanto a las reformas

de la ley del deporte, la inversión social y productiva que destinara la nación dentro de sus políticas públicas, ninguna otra institución o corporación deportiva ha entrado en este segmento lo que pondría a la fundación Tenis por el Cauca en una posición ventajosa de primer jugador, siendo antesala para la consecución de aportes internacionales con gobiernos extranjeros u ONGs. Mindeportes. (2023), ACNUR. (2024).

El marco legal y regulatorio para las fundaciones ha sido bastante estable los últimos 40 años en donde destacan los procedimientos para la creación de las mismas desde las cámaras de comercio locales, la exención de impuestos y otras requisitos y ventajas que brinda la normativa para la sustentabilidad de estos sujetos jurídicos. Vale mucho la pena mencionar que las políticas tributarias si bien no afectan a las fundaciones de forma directa sí podrían impactar el bolsillo de los colombianos haciendo que su destinación a recreación y entretenimiento se disminuya, un tema que debe seguirse de cerca. Unidad Solidaria. (2024), Universidad Externado de Colombia. (2024), Osuna (2018), Ortiz, S. (2023).

Análisis 5 fuerzas de Porter

En relación con el microentorno, se selecciona la herramienta de análisis de las 5 Fuerzas de Porter, en ella se busca revisar la posición de la fundación dentro del mercado local, contrastando los siguientes factores: poder de negociación con proveedores, poder de negociación con compradores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores. De acuerdo con Hill (2019) cada uno de estos factores puede afectar la rentabilidad de la organización y la

intensidad de estas fuerzas varía con el tiempo, permitiendo a las empresas ajustar sus estrategias para influir en ellas a su favor. Para este caso se realiza una valoración cualitativa y finalmente cuantitativa de forma discretizada para evaluar las fortalezas u oportunidades de mejora de cada componente.

En la tabla 4 se presenta el análisis de cinco fuerzas de Porter de acuerdo con la herramienta diseñada.

Tabla 4.

Análisis 5 Fuerzas de Porter

FUERZA	PREGUNTA	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
Poder de Negociación con los Proveedores	¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá.	No	0%
	¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor.	Si	100%
	¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto.	No	0%
	¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores.	Si	100%
	¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores.	Si	100%
	¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores.	No	0%
	Subtotal		
Poder de Negociación con los Compradores	¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos.	No	0%
	¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto.	Si	100%
	¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él.	Si	100%

	¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación.	Si	100%
	Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? . Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás.	Si	100%
	¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes.	No	0%
	Subtotal		67%
Amenaza de Nuevos Competidores	¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada.	No	0%
	¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales.	Si	100%
	¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia.	Si	100%
	¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla.	Si	100%
	¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada.	Si	100%
	¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes.	No	0%
	¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada.	Si	100%
	¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria.	Si	100%
	Subtotal		75%
Amenaza de Productos Sustitutos	¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor.	Si	100%
	¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil.	Si	100%
	¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de	Si	100%

	marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos.		
	Subtotal		100%
Rivalidad entre los Competidores	¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado.	Si	100%
	¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado.	Si	100%
	¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño.	Si	100%
	¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos.	No	0%
	¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas.	No	0%
	¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad.	Si	100%
	¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta.	Si	100%
	¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable.	No	0%
	¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente.	No	0%
	Subtotal		56%

Fuente: Autoría propia. Tomado de: Guía para analizar la posición competitiva de la

Startup 5 fuerzas de Porter.

A continuación, en la tabla 5 se comparten las acciones propuestas para el poder de negociación con los proveedores.

Tabla 5

Estrategias para mejorar el poder de negociación con proveedores

#	Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Profesores	4 en La Estancia 10 en Comfacauca 5 en Club Campestre	Conociendo las expectativas de los profesores y brindando una relación contractual diferenciada de lo que proponen en las otras entidades, de esta forma se fideliza a este grupo de interés. Por ejemplo, en la encuesta "Encuesta profesores Tenis Cauca" los 5 profesores encuestados convergen en que la flexibilidad, el salario, un contrato, tener las herramientas idóneas, planes de formación del profesorado y estructurar planes de formación para alumnos son muy importantes
2	Pelotas	Decathlon Larry Tennis El tenista Tennis World Tour Head Wilson World Sport Proveedores en Amazon	Realizar un estudio de mercado con un pronóstico de pedidos anual, con base en este realizar un contrato marco anual y con despacho sobre pedido, haciendo que los precios sean estables y garantizando un stock óptimo. Cada año realizar le ejercicio para tener el mejor precio del mercado y el proveedor más confiable.
3	Polvo de ladrillo	4 proveedores en Cali	Revisar precios con proveedores locales y de la región, con base en esto, realizar acuerdos trimestrales para el suministro y una evaluación frecuente para determinar el mejor socio en la cadena de suministro.
4	Cal	Proveedores locales	Revisar precios con proveedores locales y de la región con base en esto, realizar acuerdos trimestrales para el suministro y una evaluación frecuente para determinar el mejor socio en la cadena de suministro.
5	Mallas y líneas	Larry Tennis El tenista Proveedores en Amazon Head Babolat Civideportes	Realizar un estudio de mercado con un pronóstico de pedidos anual, con base en este realizar un contrato marco anual y con despacho sobre pedido, haciendo que los precios sean estables y garantizando un stock óptimo. Cada año realizar le ejercicio para tener el mejor precio del mercado y el proveedor más confiable.
6	Arena	Proveedores locales	Revisar precios con proveedores locales y de la región con base en esto, realizar acuerdos trimestrales para el suministro y una evaluación frecuente para determinar el mejor socio en la cadena de suministro.
7	Raquetas y accesorios	Decathlon Larry Tennis El tenista Tennis World Tour Head Wilson World Sport Proveedores en Amazon	Realizar un estudio de mercado con un pronóstico de pedidos anual, con base en este realizar un contrato marco anual y con despacho sobre pedido, haciendo que los precios sean estables y garantizando un stock óptimo. Cada año realizar le ejercicio para tener el mejor precio del mercado y el proveedor más confiable.
8	Hidratación y suplementos alimenticios	Postobón Coca Cola Quala	Revisar precios de lista y acordar suministros semanales.

		Colombina Bavaria	
9	Agua	Acueducto Proveedores tanques de reserva	Revisar sistemas de almacenamiento de agua que permita la continuidad del servicio aún en indisponibilidad del servicio de agua del acueducto.

Fuente: Autoría propia. Tomado de: Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter.

A continuación, en la tabla 6 se comparten las acciones propuestas para el poder de negociación con compradores.

Tabla 6

Estrategias para mejorar el poder de negociación con compradores.

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?			¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
		Club campestre	Comfacauca	La Estancia	
1	Segmento 1: Adultos entre 21 años y 60 años, casados o solteros, viven en Popayán, quieren practicar un deporte para tener hábitos saludables y que tenga una baja probabilidad de lesión, buscan un lugar seguro y con buenas facilidades donde incluso su pareja e hijos puedan entretenerse mientras ellos hacen su práctica, capacidad económica media alta, disponibilidad de horarios muy temprano o tarde en la noche en días hábiles, además que permita socializar con personas con un	Si	No	No	Horarios desde las 5:00 am y hasta las 9:00 pm.
		No	No	No	Clases individuales y grupales con profesores profesionales en educación física y planes de desarrollo para distintos niveles.
		No	No	No	Cancha con cubierta para que la lluvia no afecte los programas de entrenamiento.
		Si	Si	No	Canchas con iluminación para horarios nocturnos.
		Si	No	No	Espacio apropiado de estacionamiento, socialización, baños con duchas y agua climatizada.
		Si	No	No	Restaurante con espacios para socializar y un menú variado y nutricional.
		No	No	No	Canchas de polvo de ladrillo.

	buen nivel socioeconómico.	No	No	No	Uso de herramientas como cámaras y sistemas de inteligencia artificial para el análisis de desempeño constituye un servicio único en la ciudad, sin referentes similares en otros centros deportivos.
		No	No	No	Incorporación de prácticas como la economía circular, el uso de energía solar y el aprovechamiento de aguas lluvias alinea a la Fundación con las tendencias globales de sostenibilidad y garantiza su proyección a largo plazo.
2	Segmento 2: Padres de familia y niños desde los 5 años a los 17 años, que estén en condición de vulnerabilidad de estratos 1 y 2, que el deporte signifique un modelo de vida para minimizar riesgos psicosociales y una formación de valores y técnica para la vida.	No	No	No	Programas a bajo costo o gratuitos, estatales, soportados por ONGs y/o de apoyo internacional para incentivar el tenis en Popayán.
		Si	Si	Si	Horarios en las mañanas y tardes en días hábiles y los fines de semana.
		No	No	No	Transporte para la seguridad de sus hijos.
		No	No	No	Uso de herramientas como cámaras y sistemas de inteligencia artificial para el análisis de desempeño constituye un servicio único en la ciudad, sin referentes similares en otros centros deportivos. También podrá seguir en tiempo real la práctica de los niños.
		Si	No	No	Restaurante con un menú variado y nutricional.
3	Segmento 3: Padres de familia y niños desde los 5 años a los 17 años, con capacidad adquisitiva media alta, ven el tenis un deporte interesante para el desarrollo físico y mental de sus hijos, valoran profesores buenos, planes de formación estructurados, facilidades en transporte y horarios, espacios adecuados. No están afiliados a clubes y son clase C o no están afiliados a caja de compensación.	Si	Si	Si	Horarios en las mañanas y tardes en días hábiles y los fines de semana.
		No	No	No	Transporte para la seguridad de sus hijos.
		No	No	No	Uso de herramientas como cámaras y sistemas de inteligencia artificial para el análisis de desempeño constituye un servicio único en la ciudad, sin referentes similares en otros centros deportivos. También podrá seguir en tiempo real la práctica de los niños.
		Si	No	No	Restaurante con un menú variado y nutricional.
		No	No	No	Clases individuales y grupales con profesores profesionales en educación física y planes de desarrollo para distintos niveles.

		No	No	No	Cancha con cubierta para que la lluvia no afecte los programas de entrenamiento.
		Si	No	No	Espacio apropiado de estacionamiento, socialización, baños con duchas y agua climatizada.
		No	No	No	Canchas de polvo de ladrillo.
		No	No	No	Incorporación de prácticas como la economía circular, el uso de energía solar y el aprovechamiento de aguas lluvias alinea a la Fundación con las tendencias globales de sostenibilidad y garantiza su proyección a largo plazo.
4	Segmento 4: Universidades o instituciones de educación superior que están obligadas a brindar opciones de deporte formativo a sus estudiantes y programas de entrenamiento para deportistas en el ámbito competitivo, no cuentan con un campus idóneo para la práctica del tenis ni con profesores para dictar los cursos.	No	No	No	Programas estructurados de tenis con instituciones de educación superior.
		Si	No	No	Horarios desde las 5:00 am y hasta las 9:00 pm.
		No	No	No	Clases individuales y grupales con profesores profesionales en educación física y planes de desarrollo para distintos niveles.
		No	No	No	Cancha con cubierta para que la lluvia no afecte los programas de entrenamiento.
		Si	Si	No	Canchas con iluminación para horarios nocturnos.
		Si	No	No	Espacio apropiado de estacionamiento, socialización, baños con duchas y agua climatizada.
		Si	No	No	Restaurante con espacios para socializar y un menú variado y nutricional.
		No	No	No	Canchas de polvo de ladrillo.
		No	No	No	Uso de herramientas como cámaras y sistemas de inteligencia artificial para el análisis de desempeño constituye un servicio único en la ciudad, sin referentes similares en otros centros deportivos.
		No	No	No	Incorporación de prácticas como la economía circular, el uso de energía solar y el aprovechamiento de aguas lluvias alinea a la Fundación con las tendencias globales de sostenibilidad y garantiza su proyección a largo plazo.

Fuente: Autoría propia. Tomado de: Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter.

A continuación, en la tabla 7 se comparten las acciones propuestas para minimizar la amenaza de nuevos competidores.

Tabla 7.

Estrategias para minimizar la amenaza de nuevos competidores.

<p>1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?</p>	<p>Depende de la propuesta de valor que este nuevo competidor ofrezca en el mercado, si está en línea con la de la fundación sin duda podría afectar sobre los clientes que se atienden, por tanto, su impacto podría verse en las finanzas y comprometer la sostenibilidad de la fundación.</p>
<p>2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?</p>	<p>Tratar de mantener sus clientes con estrategias basadas en costo en el caso de Comfacauca, donde su modelo de financiación puede apalancar este tipo de iniciativas al no depender únicamente de los usuarios del servicio de tenis sino de todos lo aportantes a la caja de compensación, o en su defecto pueden optar por continuar igual o una reacción tardía.</p> <p>Para el caso del club campestre su razón de ser y propuesta de valor vas más enfocada hacia crear un estatus para sus asociados y por tanto si la competencia no se enfoca en algo similar a lo que ofrece esta corporación, no tendrá una reacción pues sus clientes o asociados seguirán ligados por la inversión que los relaciona. La barrera para ofrecer una opción similar es bastante alta pues se necesita de una extensión importante de tierras y una inversión considerable.</p> <p>La Estancia es un modelo de negocio basado en el alquiler de tierra y la adecuación y manutención de estas por parte de los arrendatarios, quienes a su vez son profesores de tenis, no cuentan con gran capital de inversión y las instalaciones tienen muchas oportunidades de mejora, un nuevo competidor pondrá en riesgo la sostenibilidad del negocio, buscar reducción de costos en el alquiler de tierra sería la única forma para liberar dinero y reinvertir sobre activos de los cuales no son propietarios o en su defecto bajar las tarifas.</p>
<p>3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?</p>	<p>Con diferenciación, con una propuesta de valor que fidelice a los clientes y a los diferentes grupos de interés críticos como los profesores. Se ha identificado que con buenos profesores, buenas instalaciones y buenos programas de formación y entrenamiento se tendría una ventaja competitiva.</p> <p>Para tal fin, se tiene los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la fundación se tienen estructurados valores y competencias cardinales con las que los colaboradores deben estar alineados. • Existe un programa de formación continua en el que los profesores se forman por lo menos una vez al año con la FCT. • Se da flexibilidad de tiempo para estudios formales. • El coordinador técnico y los profesores realizan un plan de formación y competencia de forma anual y para cada cliente.

- Se tiene un programa de competencia donde los profesores pueden acompañar a los alumnos con proyección de competencia en justas nacionales o regionales.
- Se brinda una relación contractual legal y con un salario competitivo.

Si se logra tener colaboradores de primer nivel comprometidos y a gusto con los valores de la fundación será muy difícil para la competencia brindar un servicio de calidad pues la cantidad de profesores con estas características son limitados en el departamento del Cauca.

Igualmente, la idea es ampliar el mercado objetivo con los programas estatales y de apoyo internacional para diversificar la matriz de clientes, en este aspecto ninguno de los competidores ha incursionado aun.

Fuente: Autoría propia. Tomado de: Guía para analizar la posición competitiva de la

Startup 5 fuerzas de Porter.

A continuación, en la tabla 8 se comparten las acciones propuestas para minimizar amenaza de productos sustitutos.

Tabla 8

Estrategias para minimizar amenaza de productos sustitutos.

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Practicar PADEL	Existe un solo centro para la práctica de este deporte en la ciudad, cuenta con 2 canchas, tiene convenio con Comfacaucá. Si el cliente es afiliado a Comfacaucá categoría A o B es muy factible que pueda optar por esta opción, también es un deporte más sencillo y menos técnico, lo que quiere decir que si el cliente no se ha enganchado con el tenis o se da por vencido con los aspectos técnicos aumenta la probabilidad de desertación.	<p>Estructurar, compartir y comunicar un programa de formación claro para cada persona, donde entienda el tiempo de dedicación y avances que necesita para progresar en el deporte, sus beneficios y un modelo de pedagogía que se centre en motivar constantemente al alumno con un feedback frecuente y sustentado en herramientas tecnológicas como videos.</p> <p>Tener un servicio diferenciado en el trato al cliente, con valores como la puntualidad, la cordialidad, flexibilidad y respuesta oportuna.</p> <p>Una buena relación costo beneficio en el servicio.</p>
2	Practicar Squash	Existen 2 centros para la práctica de este deporte en la ciudad, Comfacaucá y el Club Popayán. Si el cliente es afiliado a Comfacaucá categoría A o B es muy factible que pueda optar por esta opción, también es un	Estructurar, compartir y comunicar un programa de formación claro para cada persona, donde entienda el tiempo de dedicación y avances que necesita para progresar en el deporte, sus beneficios y un modelo de pedagogía que se centre en motivar constantemente al alumno con un feedback frecuente y sustentado en herramientas tecnológicas como videos.

deporte más sencillo y menos técnico, lo que quiere decir que si el cliente no se ha enganchado con el tenis o se da por vencido con los aspectos técnicos aumenta la probabilidad de deserción. Con respecto al club Popayán es probable que se decante por este en caso de que sea afiliado de otra forma no es posible y para tal fin debe comprar una acción y ser recomendado por algún socio activo.

Tener un servicio diferenciado en el trato al cliente, con valores como la puntualidad, la cordialidad, flexibilidad y respuesta oportuna.

Una buena relación costo beneficio en el servicio.

Fuente: Autoría propia. Tomado de: Guía para analizar la posición competitiva de la

Startup 5 fuerzas de Porter.

A continuación, en la tabla 9 se comparten las acciones propuestas para mejorar la posición de la fundación frente a la rivalidad con los demás competidores.

Tabla 9

Estrategias mejorar la posición de la fundación frente a la rivalidad con los demás competidores.

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	La Estancia	Es un negocio en el que los responsables alquilan la tierra y han desarrollado las canchas e infraestructura de forma autónoma, por tanto, soportan todo el riesgo de la inversión. Tienen una clientela basada en la trayectoria de sus profesores pues son personas con toda su vida en el desarrollo del tenis en la ciudad. Los ingresos se basan las mensualidades de clases privadas o grupales que hacen los clientes y en los torneos que organizan.	Son competencia directa, no solo en los clientes sino en los profesores, por tanto, habrá una relación antagónica.	Aquí la idea es atraer el talento humano de este centro de formación para trabajar en el proyecto de la fundación generando una relación de mutualismo y brindando un modelo próspero y sustentable para la vida profesional de los profesores. De esta forma crear uno de los factores diferenciadores comentados en otros apartados y es profesores profesionales, motivados, con formación constante y en programas bien estructurados en pro de desarrollar el tenis en la ciudad.

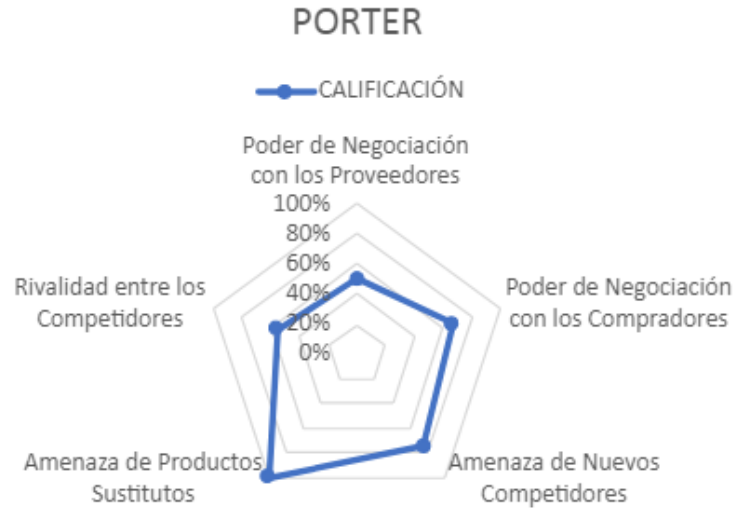
2	Comfacauca	Su modelo de negocio se basa en los aportes de los trabajadores afiliados, también ofrecen servicios a particulares. No dependen del crecimiento del mercado para sustentar el servicio de tenis, utilizan redes sociales y pagina web para publicar cursos y tarifas de alquiler, la atención al cliente no es buena.	El mercado objetivo desestima la porción de afiliados o beneficiarios de categoría A o B pues no es posible competir con las tarifas subsidiadas.	Las acciones son tener un servicio diferenciador a lo que puede encontrar el cliente en los espacios de comfacauca. Apuntando a los afiliados categoría C y particulares sin afiliación. Como: <ul style="list-style-type: none"> ● Diferentes horarios de entrenamiento. ● Instalaciones con mejor iluminación. ● Canchas en polvo de ladrillo. ● Programas de formación y desarrollo personalizados y con seguimiento. ● Profesores profesionales. ● Parqueadero. ● Cancha con techo.
3	Club Campestre	Es una corporación sin ánimo de lucro que busca asociados para sustentarse con las acciones y la mensualidad de sostenimiento, brinda estatus social y su mercado objetivo son personas con ingresos altos y un relacionamiento social particular.	Necesariamente quien este afiliado al club no desestimaría la oferta de la fundación en caso de que esta le fuese atractiva en la generación de valor. Por tal motivo es muy probable que su competencia no afecte el mercado objetivo.	Servicio diferenciador basado en: <ul style="list-style-type: none"> ● Diferentes horarios de entrenamiento. ● Instalaciones con mejor iluminación. ● Canchas en polvo de ladrillo. ● Programas de formación y desarrollo personalizados y con seguimiento. ● Profesores profesionales. ● Cancha con techo. ● Parqueadero.

Fuente: Autoría propia. Tomado de: Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter.

Como resumen los resultados se presentan en grafica de araña de la figura 11:

Figura 11

Resultados PORTER



Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener especial cuidado con la gestión de proveedores y la rivalidad con los competidores, se goza de tranquilidad en productos sustitutos.

Para mejorar el poder de negociación con los proveedores es necesario poner en práctica diferentes iniciativas que permitan posicionar a la fundación en un lugar desde donde pueda suplir sus necesidades en escenarios beneficiosos y que generen valor para la organización y sus grupos de interés, por tanto los planteamientos de estudios de mercado y contratos marco con regularidad de despacho, le brindaran a la organización diferentes fuentes y puntos de comparación para definir el mejor aliado en la cadena de suministro, siempre evaluando al final de cada periodo el desempeño de este. Por otro lado, la fidelización de los profesores conociendo sus necesidades y brindando

diferenciadores claros con respecto al mercado será clave en la sostenibilidad de la fundación, puesto que son parte fundamental de un servicio de calidad.

En cuanto a la posición de la fundación con respecto a los competidores, es claro que la propuesta de valor debe ser diferenciadora de lo actualmente presente en el mercado y por tal razón tener canchas de primer nivel a base de polvo de ladrillo, con iluminación y techo marcan una ventaja competitiva. El capital humano, y por tanto poder atraer y fidelizar a los mejores profesores de la región permitirá que el servicio tenga una calidad superior aumentando la oferta de valor hacia la comunidad caucana. Finalmente, la integración de herramientas tecnológicas como el uso de registros fílmicos, el análisis y propuestas de mejora en la técnica y táctica con ayudas de IA serán determinantes para tener resultados de gran impacto en los usuarios y en la forma como los profesores podrán desarrollar sus programas de entrenamiento.

Validación e Investigación de Mercado

En esta sección se aborda la caracterización de los clientes y su relación con la propuesta de valor, para después describir el método de validación y concluir con el análisis de los resultados obtenidos.

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

El modelo de negocio descrito en el apartado Naturaleza del Proyecto, tiene como objeto dar alcance a las necesidades y dolores de los clientes desde una propuesta de valor con diferenciales claros y potentes que permitan una relación estrecha con este grupo de interés, por tanto, a continuación, se profundiza en el mercado objetivo y se caracterizan los segmentos identificados relacionándolos con la oferta de valor de la fundación Tenis por el Cauca.

Desde el punto de vista demográfico y económico, de forma concisa podemos encontrar el mercado potencial y correlacionando con la información del entorno sobre los demás centros de entrenamiento y formación de tenis en la ciudad se puede definir un primer mercado objetivo.

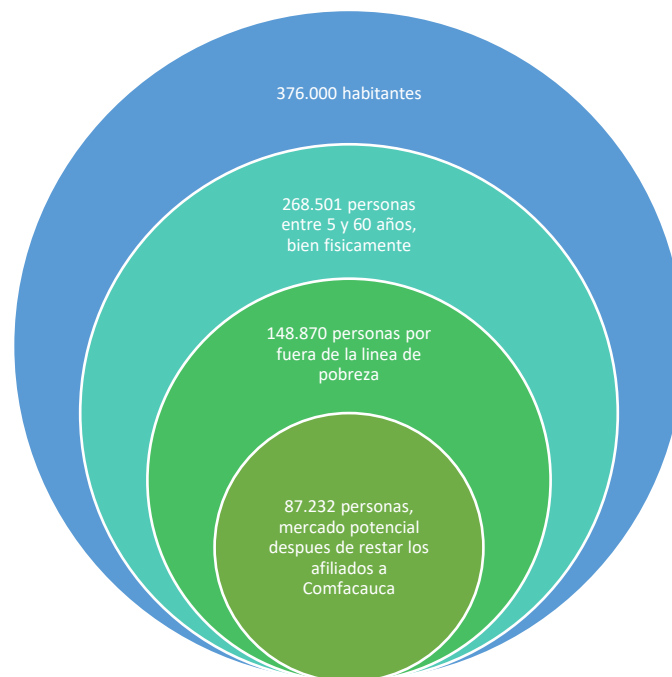
Como se mencionó antes se tiene como mercado potencial: 146,870 personas. Para el caso del tenis y teniendo en cuenta los centros de práctica de este, que son 3 en la ciudad de Popayán, está el club campestre, Comfacauca y la estancia. Las personas afiliadas al club campestre estarán por fuera del mercado objetivo, así como las afiliadas a Comfacauca que sean categoría A o B debido a que el costo para practicar el deporte

es demasiado bajo, según el informe de gestión 2022 se tienen 59,638 personas afiliadas en categoría A y B en la ciudad Popayán para la caja de compensación y por tanto el mercado objetivo será de 87,232. (Comfacauca, 2023).

En la figura 12 se presenta gráficamente la información demográfica con el mercado objetivo.

Figura 12

Mercado objetivo



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este conjunto personas se han identificado 4 grupos de interés o segmentos de mercado en los que se quiere profundizar la propuesta de valor para impactar sus necesidades de forma positiva, estos son:

- Segmento 1: Adultos entre 21 años y 60 años, casados o solteros, quieren practicar un deporte para tener hábitos saludables y que tenga una baja probabilidad de lesión, buscan un lugar seguro y con buenas facilidades donde incluso su pareja e hijos puedan entretenerse mientras ellos hacen su práctica, capacidad económica media alta, disponibilidad de horarios muy temprano o tarde en la noche en días hábiles, además que permita socializar con personas con un buen nivel socioeconómico.
- Segmento 2: Padres de familia y niños desde los 5 años a los 17 años, que estén en condición de vulnerabilidad de estratos 1 y 2, que el deporte signifique un modelo de vida para minimizar riesgos psicosociales y una formación de valores y técnica para la vida.
- Segmento 3: Padres de familia y niños desde los 5 años a los 17 años, con capacidad adquisitiva media alta, ven el tenis un deporte interesante para el desarrollo físico y mental de sus hijos, valoran profesores buenos, planes de formación estructurados, facilidades en transporte y horarios, espacios adecuados. No están afiliados a clubes y son clase C o no están afiliados a caja de compensación.
- Segmento 4: Universidades sin infraestructura deportiva que deben brindar formación deportiva y desarrollo de deportistas competitivos en diferentes disciplinas como el tenis.

Estudio piloto de mercado

Con el estudio de mercado se busca dar alcance a los siguientes objetivos:

- Conocer la percepción de los clientes potenciales por segmento frente a la propuesta de valor.
- Identificar oportunidades de mejora a la propuesta de valor y modelo de negocio desde los diferentes grupos de interés y clientes potenciales
- Identificar factores claves y relevantes de la propuesta de valor para cada segmento de mercado que puedan considerarse diferenciadores.
- Modificar la propuesta de valor o modelo de negocio si existen hallazgos relevantes y pertinentes que generen valor y permitan contar con ventajas competitivas en el mercado.
- Lograr la sostenibilidad del modelo negocio mediante la validación de los grupos de interés de la propuesta de valor.

Con el fin de validar el modelo de negocio de la fundación Tenis por el Cauca, se empleó una metodología mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos. Esta estrategia permitió obtener una comprensión integral del impacto potencial del proyecto, integrando diversas perspectivas y fortaleciendo la interpretación de los resultados a través de la triangulación de datos. (Creswell & Plano Clark, 2018)

Enfoque cuantitativo: Encuesta online.

En la primera fase del estudio, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada mediante la plataforma Microsoft Forms (Office 365), con el propósito de recolectar datos primarios cuantificables. El cuestionario fue cuidadosamente elaborado, incorporando preguntas cerradas y escalas de medición que permitieran evaluar el nivel de interés, validar la propuesta de valor y proyectar el alcance del programa. Esta herramienta se enmarca

dentro del enfoque descriptivo, orientado a la evaluación de ideas y tendencias del mercado. (Iacobucci, 2020)

Para garantizar la validez de contenido de la encuesta, se aplicó el método de validación por juicio de expertos, una técnica utilizada para asegurar la pertinencia, claridad y coherencia de las preguntas con los objetivos del estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Con este propósito, se seleccionaron tres expertos en emprendimiento, educación deportiva y clientes potenciales, quienes analizaron cada cuestión mediante una matriz de valoración cualitativa para identificar aspectos a mejorar. De acuerdo con Polit y Beck (2006), este proceso contribuye a la calidad metodológica del instrumento y asegura su comprensión por parte de la población objetivo. A partir de las observaciones recibidas, se realizaron ajustes semánticos y estructurales, obteniendo como resultado un cuestionario preciso, relevante y alineado con los objetivos de la investigación, lo que respalda la validez del proceso de recolección de datos.

Para la definición de la muestra, se partió de la identificación del mercado objetivo, como se explicó previamente, utilizando datos sociodemográficos secundarios proporcionados por el DANE. La población estimada fue de 87.232 personas. Con el fin de obtener resultados estadísticamente significativos, se definió una muestra de 384 personas, lo que garantiza un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. (Kerin & Hartley, 2023)

La fórmula utilizada para el cálculo muestral fue:

$$n_0 = \frac{z_{1-\alpha}^2 PQ}{e^2}$$

Donde P y Q tienen un valor de 50, Z es la puntuación para el nivel de confianza escogido, para este caso 1.96 y un error del 5%.

La encuesta se comparte en el Anexo A: Encuesta FORMS para estudio de mercado.

Enfoque cualitativo: Entrevistas profundas y semiestructuradas

Complementando el análisis cuantitativo, se desarrollaron entrevistas a profundidad semiestructuradas con 20 personas clave, incluyendo empresarios, profesores de tenis, clientes potenciales, expertos en sostenibilidad, representantes del gobierno municipal y responsables de bienestar universitario. Esta técnica de investigación exploratoria permitió generar ideas, identificar barreras y comprender percepciones sobre el acceso al deporte y la pertinencia de la iniciativa.

La selección de los participantes se realizó mediante muestreo por conveniencia, una técnica no probabilística adecuada para estudios cualitativos donde el objetivo es profundizar en la comprensión del fenómeno, más que generalizar estadísticamente. (Kerin & Hartley, 2023)

Los formatos aplicados están disponibles en el Anexo B: "Formatos de entrevista semiestructurada".

Finalmente, la combinación de ambos enfoques permitió una retroalimentación continua sobre el lienzo de modelo de negocio propuesto por Osterwalder (2014), fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas con base en evidencia empírica. Esta integración metodológica no solo facilitó la validación del modelo, sino que también permitió identificar oportunidades de mejora y ajustar la propuesta de valor a las necesidades reales del entorno, potenciando así la viabilidad y sostenibilidad de la fundación.

Resultados

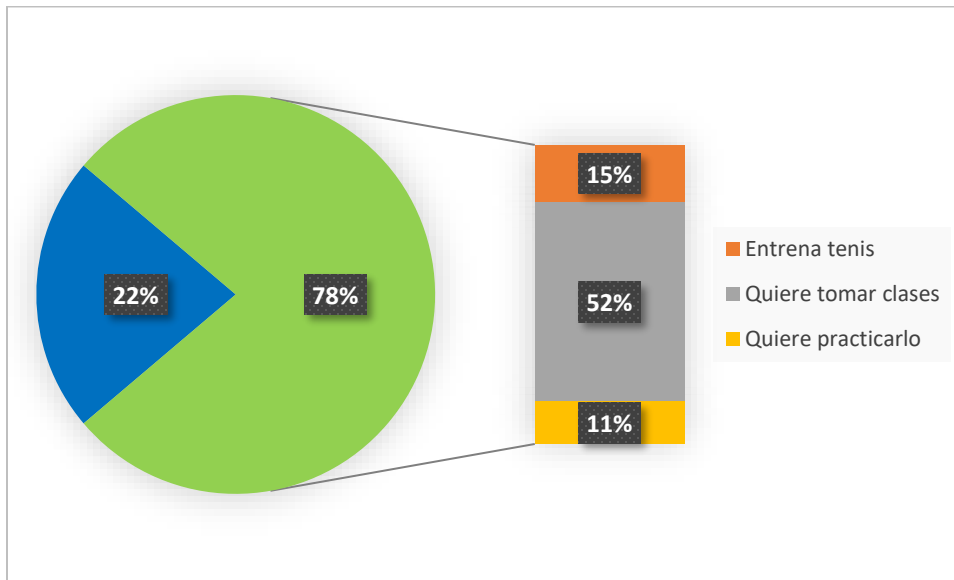
Con relación a la encuesta realizada se logran obtener los siguientes hallazgos relevantes:

Segmento 1

El 78% de los encuestados practica algún deporte, de estos 15% entrena tenis, 52% quiere tomar clases y al 11% les interesa el tenis mas no practicarlo. En la figura 13 se muestra esta relación de manera grafica.

Figura 13

Resultados encuesta segmento 1 para deportistas activos



Fuente: Elaboración propia.

El 93% consideran relevante escoger un sitio para sus prácticas deportivas que sea sostenible y que demuestre su compromiso social y medio ambiental en su propósito.

El 84% considera importante contar con ayudas tecnológicas como videocámaras y análisis con IA para su proceso de aprendizaje en el deporte.

El 90% de los encuestados que realiza deporte, le parece relevante poder desarrollar sus prácticas sin importar las adversidades climatológicas.

Los encuestados dan mayor valor a estos aspectos a la hora de escoger donde hacer deporte:

- Un buen profesor y buena pedagogía
- Buenas instalaciones
- Buena atención

El 42% de los encuestados asegura que está dispuesto a cubrir un costo mayor por un servicio diferenciado con la aplicación de IA, transporte y practicas sostenibles de la organización. Otro 42% consideraría la idea siempre que el sobre costo no fuese muy alto.

El 67% de quienes quieren tomar clases de tenis de campo o ya las toman prefieren la práctica grupal.

El 61% de quienes toman clases de tenis o tienen intención de tomarlas juegan partidos de tenis y son potenciales clientes de alquiler de canchas.

El 95% de las personas que practican deporte por lo menos lo hacen una vez a la semana.

El 24% de las personas que realizan deporte lo hacen en días de semana y en la franja de 6-8 pm.

El 17% de las personas que realizan deporte lo hacen en días de semana y en la franja de 5-9 am.

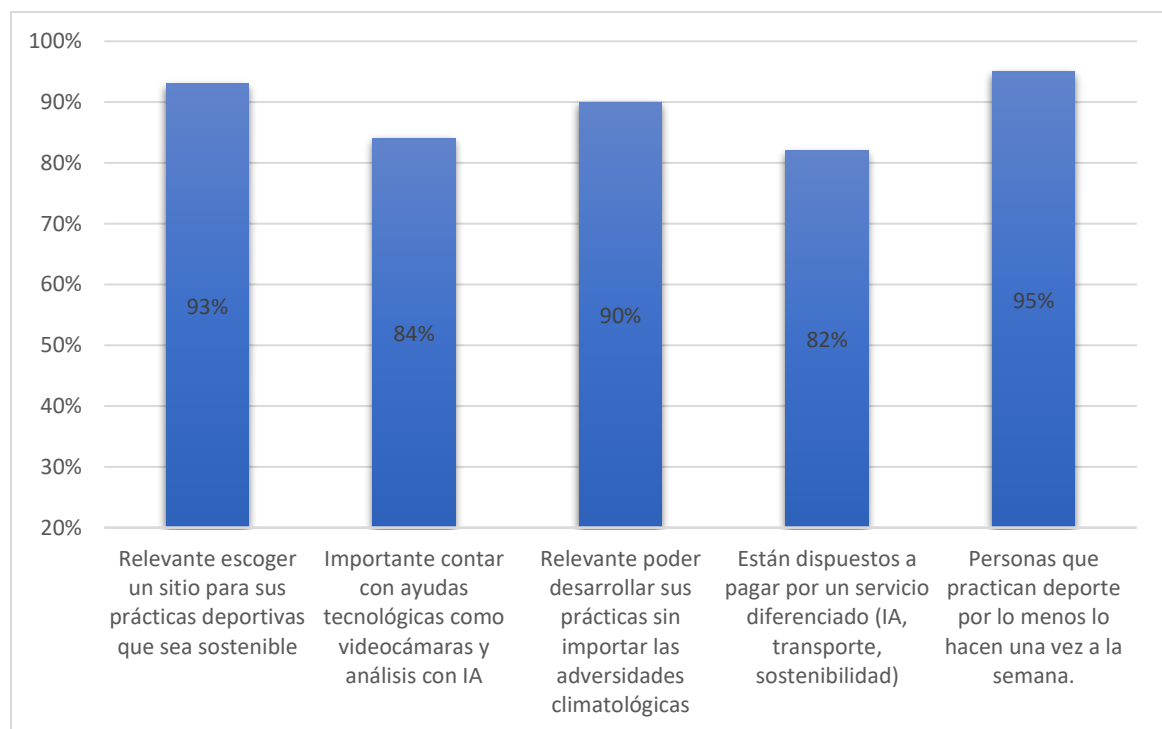
El 21% de las personas que realizan deporte lo hacen en fines de semana y en la franja de 5-9 am.

El 21% de las personas que realizan deporte lo hacen en fines de semana y entre semana en la franja de 5-9 am.

Como resumen de los hallazgos más relevantes se presenta la figura 14.

Figura 14

Resumen de resultados relevantes encuesta segmento 1.



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor de la fundación Tenis por el Cauca ha recibido una alta aceptación por parte de los encuestados, quienes valoran sus características diferenciadoras. Factores como la sostenibilidad, la inclusión de tecnología en el aprendizaje, la continuidad del servicio a pesar del mal clima, la calidad de los profesores

y la pedagogía, las buenas instalaciones y una excelente atención obtuvieron calificaciones superiores al 80%.

Un hallazgo crucial es que el 82% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un sobrecosto por acceder a un servicio diferenciado como el ofrecido por la fundación.

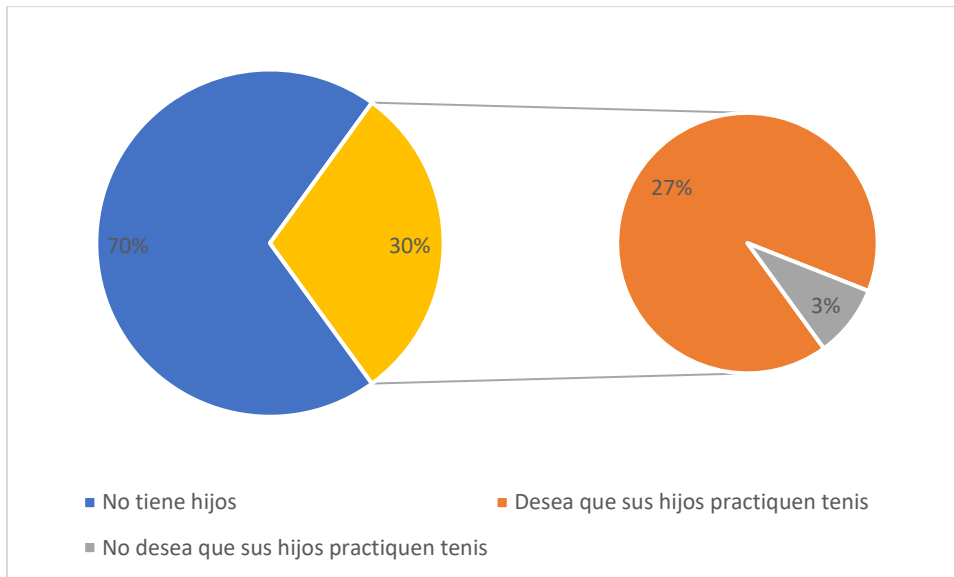
Para el proceso de producción y la planificación de capacidades, es fundamental considerar que las franjas de mayor demanda para el segmento 1 son de 5:00 am a 9:00 am de lunes a domingo, y de 6:00 pm a 8:00 pm de lunes a viernes. Asimismo, existe una clara preferencia por las clases grupales y una frecuencia de práctica de al menos una vez por semana.

Segmento 3

Los resultados de la encuesta revelan información crucial sobre el segmento 3, que representa al 30% de los encuestados, los cuales indicaron que tienen hijos menores de edad. Dentro de esta submuestra, hay un claro interés en la práctica del tenis, con un 91% deseando que sus hijos lo practiquen. En la figura 15 se muestra esta relación de manera gráfica.

Figura 15

Resultados submuestra para encuestados con hijos menores de edad, segmento 3.



Fuente: Elaboración propia.

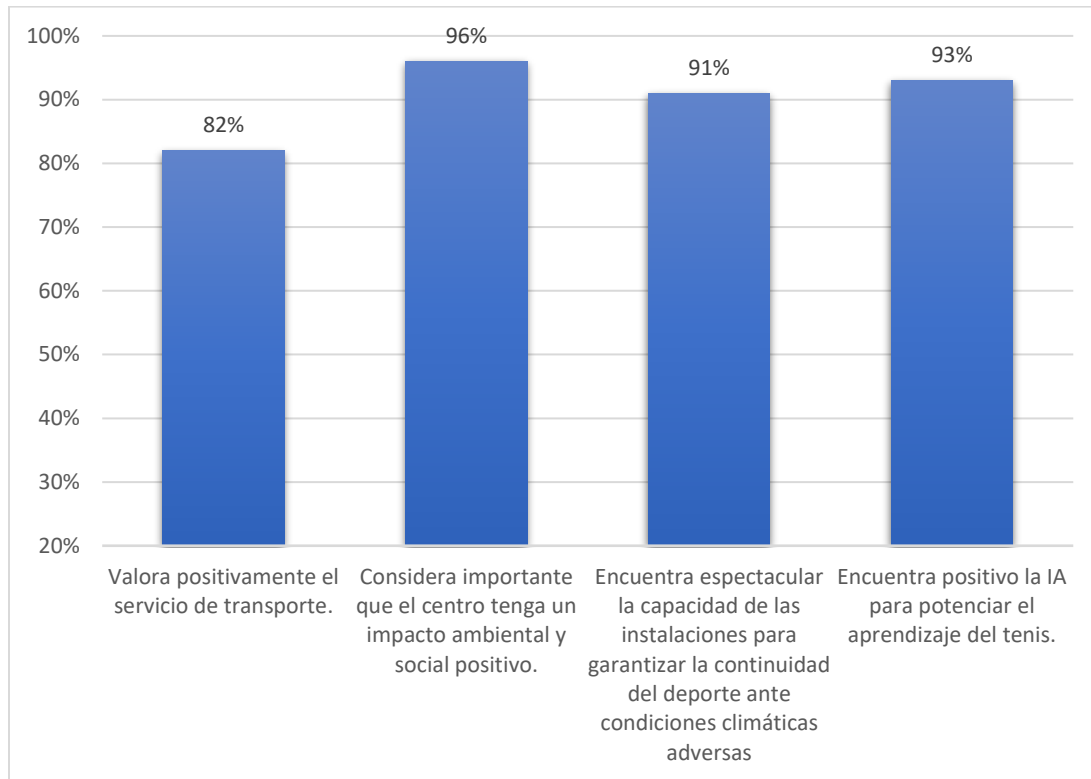
Las características diferenciadoras de la fundación Tenis por el Cauca resuenan fuertemente con este grupo:

- El 82% valora positivamente el servicio de transporte.
- Un 96% considera importante que el centro tenga un impacto ambiental y social positivo.
- El 91% encuentra espectacular la capacidad de las instalaciones para garantizar la continuidad del deporte ante condiciones climáticas adversas.
- El 93% ve con buenos ojos el uso de IA para potenciar el aprendizaje del tenis.

En relación con estos hallazgos se presenta un resumen en la figura 16.

Figura 16

Resumen de resultados relevantes encuesta segmento 3.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las prioridades para la práctica de tenis de sus hijos, el 60% destaca tres elementos clave: un buen profesor, instalaciones adecuadas y una buena atención al cliente. Aunque la cercanía de las instalaciones es relevante para el 16% de los encuestados, no es el factor principal.

La disposición a invertir en un servicio diferenciado es alta: el 62% pagaría por un centro de entrenamiento sostenible, con IA y transporte, mientras que el 38% restante lo consideraría según el costo.

Respecto a los horarios, las preferencias para los niños se inclinan a:

- 48% por las tardes de lunes a viernes.
- 36% por las mañanas de fines de semana.
- 7% por las tardes de fines de semana.

Por lo tanto, el proceso de producción de Tenis por el Cauca deberá priorizar las franjas de mayor demanda para el segmento 3: de 4:00 pm a 6:00 pm de lunes a viernes, y de 9:00 am a 11:00 am los sábados y domingos. Estos datos confirman la alta aceptación de la propuesta de valor de la fundación, especialmente en áreas como la sostenibilidad, la tecnología, la continuidad del servicio y la calidad general.

Segmentos 2 y 4

Las entrevistas semiestructuradas permiten abordar información relevante sobre los segmentos 2 y 4 y complementan hallazgos sobre los segmentos 1 y 3, a continuación, se detallan en la tabla 10:

Tabla 10.

Hallazgos entrevistas semiestructuradas

Rol	Aportes relevantes	
	Fortalezas	Consideraciones
Empresario	<p>El modelo de negocio contemplando profesionales del deporte para los programas de entrenamiento y el rol de entrenadores es un acierto.</p> <p>Espacios propios ya que no hay escenarios en Popayán.</p> <p>Promover que los deportistas puedan tener espacios de competencia por fuera del departamento</p>	<p>Revisar si es mejor o sería complementario establecer un club deportivo para poder afiliarse a la liga de tenis y captar recursos de la secretaría de deporte municipal y departamental.</p> <p>Agregar psicólogo y fisioterapeuta para un tratamiento integral de los deportistas.</p> <p>Considerar capital para 6 meses o mejor tener los espacios físicos adecuados para iniciar.</p> <p>Diferenciar esquemas de servicio recreativo y de competencia.</p>
Experto técnico	<p>Programa de entrenamiento y avance personalizado.</p> <p>Cancha techada.</p> <p>Formación para los profesores.</p> <p>Transporte.</p> <p>Propuesta de valor muy bien calificada.</p>	<p>Cada profesor tiene una capacidad de tener 120 alumnos en grupos para nivel iniciante, 60 en intermedio y 20 de competencia además de 8 en clases individuales.</p> <p>Horarios pico para niños entre 3:00 pm a 6:00pm, en adultos de 6:00 am a 8:00 am y después de 6:00 pm.</p> <p>Costo del techo 65 millones de pesos, costo de cada cancha en polvo de ladrillo 45 millones de pesos.</p> <p>Mantenimiento se puede hacer con los mismos profesores.</p> <p>Bolas de 3 a 6 meses de vida útil.</p> <p>1 tonelada de polvo de ladrillo para 2 canchas cada 3 meses, 800.000 pesos en Popayán cada tonelada.</p> <p>Segmento de mercado importante en preescolar.</p>

		<p>Programas de clases gratis en colegios para captar más adeptos.</p> <p>21 profesores de tenis en Popayán.</p> <p>Torneos semanales por categoría, puede dejar 1.5 millones de pesos</p> <p>Clase individual 30.000 pesos por hora.</p> <p>Clase grupal 10.000 pesos por persona la hora.</p> <p>Incluir gimnasio básico.</p>
Experto en sostenibilidad	Propuesta social inclusiva con poblaciones vulnerables.	<p>Incluir sistemas de energía limpia en los procesos productivos, como energía fotovoltaica para la iluminación de zonas comunes o calefacción.</p> <p>Especificar los ODS relacionados con la propuesta de valor y los grupos de interés a impactar.</p> <p>Incluir iniciativas de economía circular con los implementos de practica</p>
Clientes potenciales	<p>Programas incluyentes para masificar el tenis y que llegue a personas de todas las condiciones socioeconómicas.</p> <p>Accesible, asequible y buenos profesores.</p> <p>Muy bueno el transporte y que sea a 15 minutos es perfecto.</p> <p>Ampliar la oferta y escenarios en la ciudad.</p> <p>Cancha con techo buenísimo.</p> <p>Le encanta tener opciones de pago con datáfono.</p> <p>Le encanta una oferta más completa para poder ir con la familia.</p> <p>Muy oportuno el tema de la tienda.</p>	<p>Proponer una cancha dura y muro</p> <p>Buena oferta de canchas</p> <p>Importante garantizar seguridad</p> <p>Buenas zonas verdes</p> <p>TV para entretenimiento mientras se espera</p>

	<p>Utilizar redes sociales para comunicar la propuesta de valor.</p> <p>Transporte para los niños.</p> <p>Una experiencia donde después de entrenar pueda rebajar remotamente.</p> <p>Restaurante.</p>	
Gobierno Local	<p>Masificar el tenis de campo y eliminar tabúes sobre este deporte.</p> <p>Brindar nuevas disciplinas a la juventud y encontrar nuevos talentos.</p> <p>Impactar positivamente poblaciones vulnerables.</p>	<p>Presupuesto anual de 5.000 Millones de pesos</p> <p>Programa Formando Talentos</p> <p>Estrategia de llevar el deporte a la comunidad mediante los polideportivos</p> <p>Se centra en el deporte formativo</p> <p>La contratación puede ser con persona natural o jurídica, abierto a las fundaciones y propuestas-proyectos</p> <p>Pocos formadores o profesores de tenis de campo</p> <p>Poca articulación con el gobierno nacional, departamental y la liga de tenis.</p>
Universidades	<p>El deporte formativo es una necesidad para las instituciones de educación superior y el tenis de campo es una disciplina que no se ofrece.</p> <p>Oferta de infraestructura y programas de formación con personal calificado.</p> <p>Es viable contratar a una fundación para desplegar una oferta mas amplia de deportes desde el punto de vista formativo y también competitivo.</p>	<p>Se debe fomentar la demanda en la disciplina.</p> <p>Centros educativos sin infraestructura deportiva.</p> <p>Se contratan profesores para dictar los cursos.</p> <p>Se alquilan escenarios deportivos o se buscan alianzas con polideportivos.</p> <p>Existen necesidades en otras sedes dentro del departamento.</p> <p>La oferta de servicios debe tener buena relación costo-beneficio.</p> <p>Normalmente se ofrecen solo disciplinas en conjunto.</p>

El Segmento 2 representa una oportunidad estratégica para trabajar con la administración local y departamental en el desarrollo de proyectos orientados a la masificación del deporte en la ciudad. El presupuesto anual destinado a este propósito ronda los 5.000 millones de pesos, lo que sugiere que, inicialmente, los recursos asignados a disciplinas como el tenis no serán elevados. Sin embargo, con un proyecto bien estructurado y una estrategia enfocada en llevar el deporte a las diferentes localidades, es posible abrir camino hacia la construcción de un mercado significativo, con potencial de crecimiento sostenido año tras año.

Como meta inicial, se propone alcanzar una asignación de 100 millones de pesos para el año 2026. Para ello, durante 2025 será fundamental estructurar adecuadamente el proyecto y establecer un relacionamiento eficaz con la administración, con el fin de consolidar una alianza estratégica que respalde esta iniciativa.

En relación con el Segmento 4, las entrevistas semiestructuradas revelan una oportunidad significativa en los centros de educación superior que actualmente no cuentan con infraestructura para la práctica deportiva. Estas entrevistas se realizaron con El Colegio Mayor del Cauca y la Fundación Universitaria de Popayán.

En ambos casos se identificó la necesidad de abrir mercado en estas instituciones, lo cual será viable una vez se estimule la demanda mediante campañas que promuevan la práctica del tenis, acompañadas de una propuesta con una adecuada relación costo-beneficio. Este enfoque permitirá establecer relaciones comerciales sólidas y generar un flujo de caja constante, clave para la sostenibilidad de la fundación.

De acuerdo con Value&Risk (2024), la tasa de crecimiento poblacional anual proyectada para la ciudad de Popayán es del 1,11%, lo cual sugiere que el mercado crecerá de forma natural en esa misma proporción cada año. Este comportamiento demográfico representa una oportunidad para consolidar una oferta deportiva sostenible, especialmente en disciplinas con potencial de expansión como el tenis.

En relación con la demanda potencial del segmento 1, el 57,7% de los encuestados manifestó practicar deporte y mostrar interés en el tenis. Aplicando este porcentaje sobre el mercado objetivo, se estima un universo de 50.332 personas potencialmente interesadas en acceder a clases o programas relacionados con esta disciplina. En el caso del segmento 2, se proyecta implementar un programa por comuna en aquellas zonas donde predominan los estratos 1 y 2, con apoyo financiero por parte de la administración local o departamental. De acuerdo con Delgado (2010), estas características se cumplen en seis comunas de la ciudad: la 2, 5, 6, 7, 8 y 9, lo cual abre una posibilidad concreta de intervención social mediante el deporte.

Para el segmento 3, se identificó que el 27,3% de los encuestados tiene hijos menores de edad y expresó interés en que sus hijos practiquen tenis, lo que representa una demanda potencial de 23.814 niños. Este dato resalta el valor del deporte como herramienta de formación integral en edades tempranas y fortalece el argumento para programas dirigidos a infancia y adolescencia. Por otro lado, en el segmento 4 se detectó la existencia de nueve instituciones de educación superior sin infraestructura deportiva ni programas de tenis. Estas son: Universidad Cooperativa de Colombia, Fundación Universitaria de Popayán, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Fundación Universitaria María Cano, Universidad Antonio Nariño, Colegio Mayor del Cauca, UNAD y

la Corporación Regional de Educación Superior, según datos del Ministerio de Educación (2014). Estas instituciones representan un nicho de mercado con alto potencial para establecer alianzas estratégicas que permitan llevar el tenis a contextos universitarios.

Durante el primer año de operaciones, se estima concretar relaciones comerciales con al menos dos instituciones de educación superior en la ciudad de Popayán. Además, se plantea formar una base inicial de por lo menos 150 deportistas particulares entre los segmentos 1 y 3, distribuidos en clases grupales e individuales. También se proyecta cerrar un primer convenio con la administración local para implementar un programa de cobertura deportiva en la vereda La Rejoja, zona de operaciones de la fundación, centrado en la enseñanza del tenis a niños del sector.

Finalmente, se considera clave equilibrar el uso de las capacidades instaladas mediante servicios complementarios como el alquiler de canchas y la organización de torneos, actividades que no requieren participación del cuerpo docente y que pueden ofrecerse a precios accesibles durante horarios valle. Los torneos, por su parte, podrían desarrollarse los fines de semana en horas de la tarde, optimizando la ocupación del espacio y diversificando las fuentes de ingreso. Entre los riesgos identificados para el proyecto se encuentran la competencia basada en estrategias de precios bajos, posibles crisis económicas que limiten el gasto familiar en actividades recreativas y la reducción de presupuestos estatales destinados a deporte y recreación. Estos factores deben ser monitoreados constantemente para garantizar la sostenibilidad del modelo propuesto.

Plan de Introducción al Mercado

La Fundación Tenis por el Cauca emerge con el propósito de impulsar el tenis en el departamento del Cauca como vector de desarrollo social y personal. Este plan de mercadeo se orienta a establecer la fundación como el núcleo de un futuro clúster tenístico en el Cauca, impulsando una agenda que entrelaza la excelencia deportiva con la inclusión social, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo económico. La estrategia busca construir una marca poderosa y multifacética, atraer a los segmentos de clientes identificados, forjar alianzas estratégicas clave y asegurar la viabilidad y el crecimiento escalonado de la fundación, cumpliendo con sus ambiciosos objetivos operativos y de impacto.

Objetivos de mercadeo

Los objetivos de mercadeo están diseñados para soportar directamente los objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo:

Fase Inicial, primeros 12 meses:

- Lanzamiento y penetración rápida: en los primeros 2 meses generar un volumen de inscripciones y alquileres que contribuya significativamente a alcanzar el punto de equilibrio operacional en los primeros dos meses. Esto requerirá una campaña de lanzamiento intensiva y ofertas atractivas.
- Establecer la marca Tenis por el Cauca: lograr que el 40% del mercado objetivo inmediato, dentro de los segmentos 1 y 3, reconozca la fundación y su propuesta

de valor diferencial en los primeros 6 meses, logrando un total de por lo menos 5.000 usuarios en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok.

- Desarrollar programas y alianzas clave: entre el cuarto y doceavo mes, lograr la inscripción de al menos 150 participantes activos en programas de entrenamiento pagados, segmentos 1 y 3.
- Establecer contacto formal y presentar propuestas de colaboración a la administración local en la ciudad de Popayán y departamental en el Cauca para el desarrollo de programas de tenis para niños en estado de vulnerabilidad, los cuales son reconocidos en el segmento 2, sentando las bases para que estos programas representen una fuente de ingreso significativa.
- Incrementar la visibilidad y el uso de los servicios secundarios como restaurante y tienda mediante promoción activa dentro de las instalaciones y en comunicaciones digitales.
- Alcanzar una tasa de ocupación promedio del 50% para el alquiler de canchas.
- Organizar al menos 10 torneos amateur con alta participación en el primer año.
- Formalizar acuerdos de colaboración con al menos 2 instituciones de educación superior, con relación al Segmento 4.

Fase de consolidación y crecimiento, segundo y tercer año:

- Asegurar contratos para programas sociales: concretar acuerdos con entidades gubernamentales y/o ONGs para que los programas dirigidos a niños vulnerables representen el 20% de los ingresos totales de la fundación al finalizar el tercer año. Esto implicará un marketing relacional y de propuestas de alto nivel.

- Impulsar ingresos por servicios secundarios: implementar estrategias de promoción y venta cruzada para que los servicios secundarios como restaurante y tienda generen el 5% de los ingresos totales a partir del tercer año.
- Promover la expansión de capacidad: generar suficiente demanda y reconocimiento para justificar y llenar la capacidad adicional de una nueva cancha y un nuevo profesor en el año 3, con el objetivo de incrementar los ingresos en un 33% y aumentar la base de clientes.

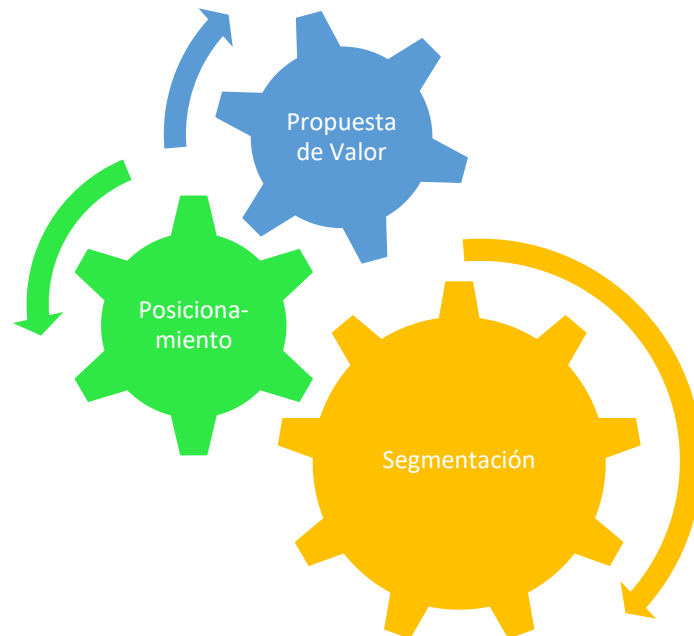
Fase de liderazgo y expansión regional, a partir del cuarto año:

- Atracción de Inversión Internacional: Desarrollar materiales de marketing y una estrategia de alcance internacional para asegurar inversión destinada a programas sociales basados en el deporte, con el objetivo de que esta fuente represente el 15% de los ingresos en los próximos 6 años.
- Posicionamiento como Líder del Clúster: Realizar acciones de comunicación y eventos que posicionen a la fundación como el articulador principal del clúster de tenis regional.
- Investigación de Mercado para Expansión: A partir del año 7, iniciar estudios de mercado y planes preliminares de marketing para la apertura de una sede alterna en el norte o sur del departamento del Cauca, con el objetivo de estar listos para el lanzamiento en el año 10.

Estrategia general de mercadeo

Figura 17

Componentes estrategia de mercadeo.



Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de Segmentación.

La fundación enfocará sus esfuerzos en cuatro segmentos clave, reconociendo las necesidades y motivaciones particulares de cada uno. Se implementará una estrategia de marketing diferenciado, desarrollando propuestas de valor y mensajes específicos para cada grupo:

- Segmento 1: Adultos de 21 a 60 años interesados en actividades que promuevan la salud, la recreación de bajo impacto, la socialización y la calidad de vida.
- Segmento 2: Niños y jóvenes de 5 a 17 años en situación de vulnerabilidad, para quienes el tenis se convierte en una herramienta de desarrollo de habilidades para la vida y prevención de riesgos.
- Segmento 3: Padres de familia con hijos entre 5 y 17 años, con capacidad adquisitiva media-alta, interesados en programas de desarrollo deportivo y personal de alta calidad.
- Segmento 4: Universidades e instituciones de educación superior que requieren programas deportivos, pero carecen de infraestructura o personal especializado.

Esta segmentación permitirá diseñar iniciativas más efectivas y alineadas con los intereses y contextos de cada público objetivo.

Estrategia de Posicionamiento.

Tenis por el Cauca se consolidará como el principal centro de desarrollo tenístico en Popayán, destacándose por su infraestructura de alto nivel, programas formativos de calidad para todas las edades y un compromiso genuino con la inclusión social y el desarrollo comunitario.

Frente a competidores como el Club Campestre, Comfacauca y La Estancia, la fundación se diferenciará por varios pilares estratégicos. Entre ellos, la calidad superior de sus instalaciones, que incluyen canchas techadas y servicios complementarios, y un

enfoque integral que va más allá del deporte, promoviendo el bienestar emocional, el desarrollo personal y la formación en valores.

Un elemento clave de diferenciación será la incorporación de tecnologías avanzadas, como cámaras inteligentes y aplicaciones con inteligencia artificial, que permitirán analizar el rendimiento de los jugadores, personalizar los entrenamientos y optimizar los procesos de aprendizaje. Estas herramientas facilitarán una retroalimentación más precisa y oportuna, mejorando la experiencia tanto para principiantes como para atletas avanzados.

Además, la fundación mantendrá una activa inclusión social mediante programas robustos dirigidos a poblaciones vulnerables, y fomentará un fuerte sentido de comunidad a través de una atención cercana, personalizada y respaldada por un equipo humano altamente capacitado, profesional y cálido.

Énfasis en la Propuesta de Valor

La comunicación institucional se centrará en la promesa de valor de la organización resaltando sus componentes claves como:

- El mejor espacio para practicar tenis de campo en Popayán mediante instalaciones superiores, modernas, seguras, aptas para todo clima, y que ofrecen una vivencia completa para deportistas y acompañantes.
- Desarrollo deportivo y personalizado con programas adaptados, entrenadores competentes y herramientas tecnológicas para un crecimiento integral.
- Conveniencia y seguridad adicional gracias al servicio de transporte cómodo y seguro.

- Impacto social y valores, fomentando la disciplina, el trabajo en equipo, la inclusión social e la responsabilidad ambiental.

Estrategias de producto y servicio

La oferta de la fundación Tenis por el Cauca se estructurará meticulosamente para materializar su propuesta de valor y satisfacer con precisión las diversas necesidades de cada segmento de clientes identificado. El núcleo de esta oferta residirá en una completa gama de programas de tenis, diseñados para acoger a jugadores de todas las edades y niveles. Esto incluye clases individuales y grupales que abarcan desde la iniciación hasta niveles intermedios, avanzados y competitivos. Para los más jóvenes (Segmentos 2 y 3), se implementarán escuelas de formación con programas estructurados y una progresión claramente definida. Los adultos (Segmento 1) se beneficiarán de entrenamientos con horarios flexibles, incluyendo opciones temprano en la mañana y por la noche, con un enfoque personalizado en técnica, táctica, preparación física y la promoción del juego social. Un componente esencial serán los programas especiales para el Segmento 2, cuyo contenido se adaptará cuidadosamente para integrar el desarrollo de valores, habilidades socioemocionales y, de ser necesario, acompañamiento psicosocial en colaboración con expertos.

La excelencia de la experiencia se sustentará en instalaciones de primer nivel y un eficiente sistema de alquiler. Se garantizará el mantenimiento impecable de canchas de alta calidad, donde las canchas techadas se erigirán como un diferencial clave, asegurando la continuidad de la práctica deportiva independientemente de las condiciones climáticas. Complementariamente, se establecerá un sistema de reservas

eficiente, accesible tanto online como de forma presencial. Para dinamizar la comunidad tenística y fomentar la sana competencia, la fundación organizará torneos amateur regulares para diversos niveles y categorías, así como eventos sociales y familiares tales como días de integración, clínicas especiales y festivales de tenis, que buscarán fortalecer los lazos entre los miembros.

Con el fin de asegurar una vivencia integral y confortable, se ofrecerá un abanico de servicios complementarios. Entre estos se cuenta un restaurante/cafetería con opciones saludables y variadas, concebido como un agradable espacio de encuentro; una tienda deportiva que proveerá implementos básicos, servicio de encordado y accesorios de la fundación; y un indispensable servicio de transporte cómodo y seguro, con rutas preestablecidas o bajo demanda para grupos, que facilitará el acceso, especialmente para los niños y desde zonas alejadas. Además, se dispondrán zonas comunes confortables equipadas con acceso a internet (Wi-Fi) para el descanso y la socialización, junto con un parqueadero seguro.

Pensando en el Segmento 4, se articulará una oferta específica de servicios para instituciones, que incluirá el diseño e implementación de programas deportivos de tenis formativo y recreativo para estudiantes, el entrenamiento especializado de equipos universitarios para la preparación de competencias, y el alquiler de las instalaciones para la realización de eventos universitarios.

Finalmente, el compromiso con la calidad y la personalización será un pilar transversal en toda la oferta de servicios. Esto se manifestará a través de la contratación de entrenadores certificados y con probada experiencia, quienes aplicarán un enfoque

pedagógico y humano. Se realizarán evaluaciones periódicas y se diseñarán planes de desarrollo personalizados para cada alumno, garantizando además la aplicación de estrictos protocolos de seguridad y bienestar en todas las actividades desarrolladas en la fundación.

Estrategias de distribución

La estrategia de distribución se centrará en la instalación física del centro como el canal primordial para la entrega de servicios. Este espacio será diseñado para ser acogedor, seguro, limpio y funcional, reflejando la promesa de ser el mejor espacio. Se garantizará la accesibilidad para todos los segmentos de usuarios, además de garantizar visibilidad y seguridad.

Para optimizar el proceso de acceso al servicio, se implementarán múltiples canales para inscripciones y reservas, incluyendo la recepción en el centro, atención telefónica, un sitio web con sistema de reservas online, y una aplicación móvil. Los colaboradores de atención al cliente estarán debidamente capacitados para proporcionar información clara y resolver cualquier duda.

Además, se ofrecerá un servicio de transporte con rutas y horarios estratégicamente planificados para cubrir las zonas con mayor concentración del público objetivo o aquellas con mayores barreras de acceso. Se explorarán alianzas con transportistas locales para optimizar costos y logística, especialmente si la operación directa resulta compleja en las etapas iniciales.

En cuanto a la extensión y alcance comunitario incluidos en el segmento 2, se realizarán jornadas de iniciación en barrios vulnerables o escuelas. Estas actividades tienen como objetivo introducir el deporte y la fundación, facilitando el primer contacto antes de invitar a los participantes a las instalaciones principales. Finalmente, para la colaboración con universidades, se buscará ofrecer servicios en sus instalaciones en aquellas instituciones que dispongan de espacios adaptables. Alternativamente, se facilitará el traslado de estudiantes universitarios a las instalaciones de la fundación.

Estrategias de precio

La estrategia de precios está diseñada para encontrar un equilibrio óptimo entre la accesibilidad para sus diversos segmentos objetivo, la percepción de valor de sus servicios, la cobertura de costos operativos y la generación de excedentes que permitan la reinversión y el sostenimiento de su misión social. En la tabla 11 se muestra la distribución de tarifas plenas y flexibles que se subsidian con el presupuesto de promociones en la mezcla de mercadeo.

Tabla 11.

Tarifas

	Descripción	Costo	Costo pleno	Ahorro cliente	Cantidad proyectada
1	Hora grupal	\$ 20.000			
2	Hora individual	\$ 57.000			
3	Paquete 16 horas grupal/mensual	\$ 288.000	\$ 320.000	\$ 32.000	20
5	Paquete 32 horas grupal/bimensual	\$ 546.400	\$ 640.000	\$ 93.600	2

7	Paquete 48 horas grupal/trimestral	\$ 787.200	\$ 960.000	\$ 172.800	1
8	Hora de alquiler de cancha diurna/nocturna	\$ 35.000			
9	Inscripción torneo	\$ 53.400			

Fuente: Autoría propia.

Para los Segmentos 1 y 3, se aplicarán precios basados en el valor, acordes con la alta calidad de sus instalaciones, la experiencia de sus entrenadores y los servicios complementarios. Estos precios posicionarán su oferta como una valiosa inversión en salud, desarrollo personal y bienestar. Se ofrecerán tarifas flexibles, incluyendo opciones de clases sueltas, paquetes con descuento para múltiples clases, y mensualidades o trimestralidades que brindan un mejor valor por volumen. Además, se establecerá una diferenciación por tipo de servicio, donde las clases individuales tendrán un precio premium en comparación con las grupales. Se considera también un esquema de membresías que otorgue beneficios exclusivos, como descuentos en alquileres de canchas, participación en torneos y compras en la tienda.

En el caso del Segmento 2, se operará bajo un modelo subsidiado, proporcionando acceso gratuito o con una tarifa simbólica mínima. Esto estará condicionado a la consecución de financiación a través de programas estatales, ONGs, cooperación internacional o iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se desarrollarán paquetes de patrocinio claros que detallarán el impacto social y los costos por beneficiario para atraer a potenciales financiadores. Inicialmente se parte del valor hora de la clase grupal.

Para las Universidades e Instituciones Educativas, se establecerán contratos de prestación de servicios con tarifas negociadas. Estas tarifas se basarán en el volumen de estudiantes, las horas de servicio requeridas y el tipo de programa (formativo, competitivo o alquiler de instalaciones). Se presentarán propuestas competitivas que demuestren un costo-beneficio superior en comparación con la construcción de infraestructura propia por parte de las instituciones o la contratación individual de personal. Inicialmente se parte del valor hora de la clase grupal.

Además, se ofrecerá el alquiler de canchas con tarifas por hora que podrán variar según el horario, pico o valle, y el tipo de cancha, techada e iluminada, con descuentos especiales para miembros o participantes inscritos en sus programas. Las inscripciones a torneos incluirán cuotas que cubrirán los costos organizativos y permitirán ofrecer premios atractivos. Finalmente, los servicios complementarios como el restaurante y la tienda tendrán precios de mercado competitivos, buscando un margen de contribución a la sostenibilidad general de la fundación.

La transparencia y flexibilidad de pago serán características primordiales, manteniendo una lista de precios clara y accesible, y ofreciendo múltiples opciones de pago, incluyendo efectivo, datafono, transferencias virtuales y pagos en línea.

Estrategias de comunicación y promoción

Se implementará una estrategia de comunicación integrada para generar expectativa, educar sobre los beneficios del tenis y el impacto de la fundación, así como para movilizar eficazmente a los segmentos objetivo.

Durante la fase de lanzamiento, primer trimestre, se abrirá un evento de inauguración a la comunidad, que incluirá demostraciones de tenis, la posible presencia de autoridades locales y figuras deportivas, y actividades diseñadas para niños. Se lanzará una campaña de expectativa en redes sociales bajo el lema "Popayán se mueve al ritmo del Tenis". Además, se ofrecerán promociones de lanzamiento, como descuentos especiales en las primeras inscripciones y clases de prueba gratuitas. Las relaciones públicas serán clave, enviando comunicados de prensa y gestionando entrevistas con las voces de la fundación para amplificar el mensaje.

Los mensajes claves se adaptarán a cada segmento:

Para el segmento 1, se destacará el centro como "Tu punto de bienestar y deporte en Popayán" y se les invitará a "Redescubrir su pasión por el movimiento, conectar y mejorar su calidad de vida en Tenis por el Cauca".

El segmento 2, recibirá mensajes inspiradores como "Campeones en la cancha, líderes en la vida. Tenis por el Cauca, sembrando futuro" y "Oportunidades que transforman: deporte, valores y desarrollo para nuestros niños y jóvenes".

A los padres/niños del segmento 3 se les comunicará que es "El mejor drive para el futuro de sus hijos. Formación integral y diversión en Tenis por el Cauca", y se les asegurará que desarrollarán su potencial "con los mejores programas de tenis de calidad, seguros y formativos".

Finalmente, a las universidades se les presentará la fundación como "Aliados estratégicos para el deporte universitario. Soluciones integrales de tenis para su institución en Tenis por el Cauca".

Los canales de comunicación abarcarán diversas plataformas. En marketing digital, se desarrollará un sitio web que sea informativo, con un diseño atractivo, testimonios, detalles de programas, horarios, tarifas, un sistema de reservas online y un blog con contenido de valor. Las redes sociales como: Instagram, Facebook, y TikTok mostrarán contenido dinámico y atractivo, incluyendo fotos y videos de las instalaciones, clases, eventos, testimonios, consejos de entrenadores e historias de impacto social, apoyadas por campañas de publicidad segmentada. Se optimizará el SEO local para que la fundación aparezca en búsquedas relevantes en Popayán y el Cauca.

En cuanto a relaciones públicas y alianzas, se buscará la colaboración con microinfluencers de Popayán enfocados en deporte y tendencias saludables. Se establecerán alianzas con instituciones educativas de primaria y secundaria para realizar presentaciones, charlas informativas y demostraciones con el objetivo de atraer a los Segmentos 3 y 2. La fundación participará activamente en eventos comunitarios y ferias deportivas, y se lanzarán programas de referidos para incentivar el marketing orgánico ofreciendo beneficios por traer nuevos inscritos.

El material promocional offline afiches de alta calidad, distribuidos en puntos estratégicos como centros educativos, otras instalaciones deportivas complementarias, tiendas, cafés, universidades y sedes de ONG. También se dispondrá de un stand informativo dentro de las propias instalaciones.

Finalmente, la comunicación directa se realizará mediante reuniones personalizadas con directores de bienestar universitario, líderes comunitarios y representantes de ONGs y el gobierno. La atención telefónica y presencial se caracterizará por ser amable y eficiente.

Como metas se tendrá:

- Lograr al menos 5000 contactos en las redes sociales.
- Garantizar por lo menos 200 asistentes al evento inaugural y construir una base de datos para divulgación de contenido y campañas de comunicación.
- Invitar al menos a dos medios de comunicación local y regional a los eventos realizados por la fundación.
- Actualizar las publicaciones en redes sociales con una frecuencia de dos veces por semana.
- Realizar una campaña en redes sociales con microinfluencers.
- Lograr un programa financiado por el gobierno local o departamental.
- Lograr la articulación con programas deportivos con al menos dos centros de educación superior.
- Medir el número de reacciones e interacciones por usuarios en redes sociales.

Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Con base en las estrategias establecidas siguiendo el modelo de las 4P se establecen los siguientes principios y líneas presupuestarias claves para guiar la asignación de recursos. (Iacobucci, 2020)

Se priorizará la inversión en la fase de lanzamiento para generar un impacto inicial fuerte, destinando un porcentaje significativo al marketing digital debido a su costo-efectividad y capacidad de segmentación. Además, se asegurarán fondos para la creación de materiales de alta calidad que reflejen el posicionamiento de la fundación y se contemplarán recursos para actividades de relacionamiento público.

Las líneas presupuestarias clave incluyen el desarrollo de marca e identidad visual, el evento de lanzamiento que cubrirá logística, promoción, catering básico y materiales, y el marketing digital, que abarcará el desarrollo y mantenimiento del sitio web, publicidad en redes sociales con microinfluencers, creación de contenido en fotografía y video. También se consideran el material promocional impreso como afiches y brochures, los costos de relaciones públicas, la participación en eventos y ferias, y los programas de referidos o promociones. Finalmente, será crucial destinar una pequeña parte del presupuesto o esfuerzo a herramientas de análisis como: Google Analytics, métricas de redes sociales; para medir la efectividad de las diferentes acciones y optimizar la inversión continuamente.

Tabla 12.

Presupuesto mezcla de mercadeo

Ítem de Presupuesto de Mercadeo	Valor Presupuestal COP
Desarrollo de Marca e Identidad Visual	\$ 1.363.000
Evento de Lanzamiento	\$ 4.089.000
Desarrollo y Mantenimiento de Sitio Web	\$ 1.500.000
Publicidad en Redes Sociales (Pauta)	\$ 2.000.000
Creación de Contenido (Foto y Vídeo)	\$ 850.000
Material promocional impreso	\$ 600.000
Relaciones Públicas	\$ 1.726.000
Participación en Eventos y Ferias	\$ 1.726.000
Programas de Referidos/Promociones	\$ 1.000.000
Herramientas de Medición y Optimización	\$ 876.000
TOTAL ESTIMADO	\$ 15.730.000

Fuente: Autoría propia.

Aspectos Técnicos

La fundación Tenis por el Cauca tiene como objetivos de producción y prestación de servicio los siguientes:

- Desarrollar de forma integral deportistas a través de la enseñanza y práctica del tenis de campo, ofreciendo programas de alta calidad que combinan la formación técnica con el análisis de desempeño asistido por tecnología avanzada e inteligencia artificial.
- Maximizar la accesibilidad, el impacto social y ambiental, utilizando prácticas sostenibles, empleando personas de la zona de influencia y fomentando la economía circular.
- Ofrecer una disponibilidad al público de 720 horas mensuales de servicio en canchas.
- Ofrecer al público por lo menos 10 torneos amateur al año.
- Garantizar una eficiencia del 98% en el rendimiento de los profesores en cuanto a su capacidad de 156 horas al mes.
- Garantizar un índice de satisfacción al cliente de por lo menos el 95%.

Fichas técnicas de servicios

Los servicios primarios ofrecidos se detallan a continuación:

- Clase Individual o Grupal: la clase es meticulosamente preparada por un profesor calificado según el nivel del deportista (principiante, intermedio o avanzado) y su

objetivo (competencia o recreación). Sigue una estructura de tres partes: calentamiento, desarrollo y recuperación. La cancha se prepara al minuto cero por el canchero, asegurando implementos de alta calidad: pelotas en óptimas condiciones, líneas de demarcación fijas y limpias, redes excelentes y asientos cómodos. Un elemento diferenciador es el uso de videocámaras para el análisis de desempeño con ayuda de IA, permitiendo al profesor entregar un informe post-clase potenciado con esta herramienta. Los deportistas tienen acceso a hidratación especializada por un costo adicional. Para clases infantiles, los padres pueden acceder a la cámara de vigilancia en tiempo real. Al finalizar, los deportistas pueden ducharse con agua caliente, cambiarse y disfrutar de otras instalaciones como el restaurante o zonas comunes. Se puede agendar servicio de transporte para el inicio y fin de la clase.

- Alquiler de Cancha: el cliente puede reservar la cancha a través de una aplicación móvil, página web, WhatsApp o llamada telefónica. Una vez confirmada la reserva en el sistema de control (que incluye nombre, identificación, contacto, cancha, horario y requerimiento de transporte), se garantiza la disponibilidad por 15 minutos desde la hora pactada, aplicando una multa por no presentarse. El servicio de transporte, si se requiere, se programa entre 40 y 20 minutos antes de la reserva. La cancha se alista 10 minutos antes por el canchero y es entregada por el administrador o profesor. El alquiler no incluye raquetas, pelotas o bolero, que tienen un costo adicional. No obstante, el alquiler sí contempla la filmación del partido para compartirla con el cliente al finalizar. Los usuarios pueden utilizar baños, vestuarios, restaurante y/o el transporte de regreso, o permanecer en las zonas comunes.

- Torneo Amateur: los torneos se anuncian en redes sociales y la cartelera de la fundación, apoyándose en aliados locales y regionales. La comunicación detalla la categoría, reglas, valor de inscripción, fechas, medios de inscripción e información de contacto. Tras la fecha límite de inscripción, el administrador valida los datos y soportes financieros. Posteriormente, se realiza el sorteo y se socializa el cronograma y los grupos a los participantes. Los torneos se desarrollan en las fechas estipuladas, salvo fuerza mayor, con un profesor actuando como juez de campo. Al finalizar, se premia a los ganadores según el reglamento, se divulgan los aspectos más relevantes en redes sociales, se comparten imágenes de los participantes y se realiza un balance deportivo y financiero.

Necesidades y requerimientos

El proyecto requiere una combinación de recursos físicos, tecnológicos y humanos para operar de manera efectiva.

Materias Primas y Suministros.

Para la operación diaria se requieren diversas materias primas y suministros:

- Implementos Deportivos: Pelotas de tenis (de alta calidad y en óptimas condiciones), raquetas (para préstamo y venta), mallas de tenis, overgrips, cuerdas para raquetas.
- Insumos de Mantenimiento: Productos para la limpieza y mantenimiento de canchas (ej. cepillos, rastrillos, rodillos), demarcadores de línea, redes de repuesto, arcilla.

- Insumos de Aseo y Oficina: Productos de limpieza para instalaciones, papel higiénico, jabón, artículos de papelería, cartuchos de tinta, licencias de software.
- Suministros para Restaurante/Tienda: Ingredientes para preparación de alimentos y bebidas, bebidas embotelladas, snacks, artículos deportivos para venta (ropa, accesorios).
- Energía y Agua: Aunque se prioriza la energía solar y el agua lluvia, se mantendrá una conexión a la red para respaldo y consumo puntual.

Infraestructura.

La sede de la fundación estará ubicada estratégicamente en la vereda La Rejoja, Popayán, lo que ofrece importantes ventajas en términos de área disponible y autonomía operativa, siendo propiedad de uno de los fundadores. Los aspectos clave de infraestructura incluyen:

- Canchas de Tenis: Mínimo dos canchas de tenis, con una de ellas techada y equipada con el sistema de iluminación solar. Las canchas serán de alta calidad en arcilla, con superficies bien mantenidas y líneas de demarcación claras.
- Áreas de Servicio: Duchas y vestuarios con agua caliente, diseñados para ser limpios, seguros y funcionales.
- Zona Social: Un restaurante/cafetería para ofrecer opciones de alimentos y bebidas, y zonas comunes cómodas para el descanso y la interacción.
- Áreas Administrativas: Recepción para atención al cliente y gestión de reservas, así como oficinas para el personal administrativo y los profesores.

- Sistemas de Sostenibilidad: Infraestructura para la recolección y almacenamiento de aguas lluvia y la instalación de paneles solares para la generación de energía.
- Área de Almacenamiento: Espacios adecuados para guardar implementos deportivos, insumos de mantenimiento y productos de la tienda.
- Parqueadero: Suficiente espacio de parqueo para vehículos de clientes y personales.

Colaboradores para la Prestación del Servicio.

El talento humano es fundamental para la calidad del servicio y la experiencia del usuario. El equipo operativo está compuesto por:

- Profesores de Tenis (2): profesionales en deporte o licenciados en educación física, con más de 3 años de experiencia en la formación de tenistas, reconocimiento local o regional, experiencia en estructuración de programas de desarrollo deportivo, orientación al cliente, y con buena actitud hacia el uso de nuevas tecnologías (especialmente el análisis con IA).
- Conductor (1): encargado del servicio de transporte para los clientes, con planificación de rutas y horarios.
- Auxiliar de Servicios Varios/Cancho (1): responsable del mantenimiento y preparación de las canchas, limpieza de las instalaciones y apoyo en diversas tareas operativas.
- Auxiliar de Tienda/Cafetería (1): encargado de la atención en el restaurante/café y la tienda, gestión de inventario y ventas.

Se buscará activamente la contratación de colaboradores de la zona de influencia de la fundación para fomentar el desarrollo local.

Características tecnológicas clave

La tecnología es un pilar fundamental para la fundación Tenis por el Cauca, como vector para potenciar la experiencia del usuario y la eficiencia operativa a través de, algunos aspectos relevantes se describen a continuación.

- **Análisis de Desempeño con IA:** cámaras de alta resolución graban prácticas y partidos, procesando el video con Inteligencia Artificial (IA) especializada para identificar patrones de juego, errores técnicos, velocidad de la pelota y posicionamiento. Esto permite a los profesores generar informes detallados y personalizados para un aprendizaje más rápido. Además, los padres de niños inscritos pueden acceder a cámaras de vigilancia en tiempo real para monitorear las clases.
- **Sistemas de Iluminación Solar:** las canchas utilizan iluminación LED alimentada por energía solar, reduciendo significativamente los costos operativos a largo plazo y reforzando el compromiso con la sostenibilidad ambiental. Estos sistemas incluyen paneles solares, baterías para almacenamiento y sensores de luz para optimizar el consumo.
- **Gestión Hídrica Sostenible:** un sistema de recolección y almacenamiento de aguas lluvia se implementa para el riego de canchas y jardinería. Este enfoque

disminuye la dependencia del agua potable, minimiza el impacto ambiental y genera ahorros considerables.

- Plataformas Digitales Integradas: una aplicación móvil y un sitio web actúan como el centro neurálgico para la interacción con los usuarios, permitiendo reservas online de canchas y clases, gestión de inscripciones a torneos, comunicación de promociones y acceso a los informes de desempeño generados por la IA.
- Proyecto de Economía Circular con Pelotas de Tenis: se establece un programa de reúso y reciclaje de pelotas de tenis usadas. En colaboración con aliados, se buscan iniciativas para transformar estas pelotas en otros productos (como suelas de zapatos), reduciendo residuos, generando un impacto comunitario positivo y explorando nuevas fuentes de ingresos.

Plan de producción

El plan de producción está diseñado para maximizar el uso de sus instalaciones y personal, asegurando la calidad del servicio y la sostenibilidad operativa. Se centra en:

Programación de Clases: ofrecen clases individuales y grupales con horarios flexibles para adaptarse a todos los segmentos. Programas para todos los niveles y edades, desde principiante a avanzado, incluyendo preparación para competencias. Los profesores son asignados estratégicamente para optimizar sus 156 horas mensuales de capacidad.

Gestión de Alquiler de Canchas: cuenta con un sistema de reservas 24/7, online y vía aplicación, para facilitar el acceso y la planificación. De esta forma se prioriza la disponibilidad de canchas para alquiler fuera de los horarios pico de clases y se garantiza que las canchas estén preparadas 10 minutos antes de cada reserva.

Organización de Torneos: se planean torneos amateurs mensuales adaptados a la demanda y el calendario local. Esto implica una coordinación logística anticipada de recursos como canchas, jueces, personales, premios; así como una promoción efectiva para asegurar una buena participación.

Mantenimiento Preventivo: implementan un mantenimiento diario y semanal de las canchas con riego con agua lluvia, limpieza, verificación de implementos. También se realizan limpieza y mantenimiento general de las instalaciones como: vestuarios, zonas comunes, restaurante; y una revisión periódica de equipos como: cámaras, sistemas de iluminación solar y equipos informáticos.

Monitoreo y Optimización: el análisis continuo de información como: ocupación, asistencia, satisfacción, eficiencia, con el fin de ajustar el plan de producción y de esta forma mejorar la prestación del servicio.

Modelo de gestión integral

El modelo de gestión se enfoca en la eficiencia, calidad, sostenibilidad e innovación tecnológica.

Se basa en la estandarización de procesos para clases, alquileres y torneos, asegurando uniformidad y facilitando la capacitación del personal. La tecnología y automatización son clave, con un sistema de reservas integrado y el uso de Inteligencia Artificial (IA) para el análisis del desempeño, que sirve tanto como oferta de valor como herramienta de gestión.

La gestión de calidad se logra mediante un personal calificado, mantenimiento proactivo y una constante retroalimentación de los usuarios. La sostenibilidad y economía circular se integran en las operaciones diarias a través de la iluminación solar, el aprovechamiento de aguas lluvia y un programa de reutilización de pelotas de tenis.

Además, se invierte en la gestión del talento humano con capacitación continua y desarrollo profesional. Finalmente, la medición y mejora continua a través de KPIs y análisis de datos aseguran la optimización constante del servicio.

Investigación y desarrollo

La fundación busca incorporar nuevas tecnologías y tendencias en su oferta de valor mediante la vigilancia tecnológica, explorando nuevas aplicaciones basadas en IA para la mejora de los procesos de aprendizaje en el tenis, así como la incorporación de mejoras para la experiencia digital del usuario en su aplicación móvil y página web. También se investigan nuevas oportunidades para la reutilización de residuos de los procesos productivos. Por otro lado, la actualización pedagógica, desarrolla metodologías de enseñanza híbridas que combinan el análisis con IA y recursos online, creando

programas adaptados para diversas poblaciones. Finalmente, la participación en eventos del sector a nivel nacional es crucial para el networking con la industria, identificar nuevas tendencias y fortalecer alianzas estratégicas, asegurando que la fundación se mantenga a la vanguardia en el tenis y la tecnología deportiva.

Capacidad

La capacidad instalada se ha calculado considerando la disponibilidad de canchas y el tiempo de trabajo del personal clave:

Tabla 13

Capacidad cancha intemperie

Capacidad	Mes	
1 cancha Intemperie	360	horas
Mantenimiento	20	horas
Lluvia	80	horas
Total	260	horas

Fuente: Autoría propia.

Tabla 14

Capacidad cancha techada e iluminada

Capacidad	Mes	
1 cancha techada/iluminada	480	horas
Mantenimiento	20	horas
Total	460	horas

Fuente: Autoría propia.

Considerando dos canchas, una techada y otra abierta, la capacidad total utilizable de pistas sería de 720 horas al mes. La cancha techada e iluminada permitirá la operación continua independientemente de las condiciones climáticas o la hora del día.

Tabla 15

Ocupación y eficiencia profesor de tenis

Ocupación por profesor según capacidad mes	
Capacidad	160 horas
Horas en grupos	88 horas
Horas clases individuales	48 horas
Oficina	20 horas
Total	156 horas
Eficiencia	98%

Fuente: Autoría propia.

Con dos profesores, la capacidad total de instrucción asciende a 320 horas al mes, con una eficiencia del 98% las horas efectivas serían 312 al mes. Esta capacidad permite atender simultáneamente clases, alquileres y torneos, asegurando una utilización eficiente de los recursos y la posibilidad de crecimiento futuro.

Presupuesto de producción

El presupuesto de producción se enfoca en los costos operativos directos e indirectos asociados con la prestación de los servicios.

Tabla 16

Presupuesto Producción

Descripción	Precio Unitario (COP)	Cantidad	Subtotal (COP)
Implementos deportivos			
Pelotas	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
Overgrips - Consumo anual estimado	\$ 30.000	6	\$ 180.000
Encordado - Consumo anual estimado	\$ 300.000	1	\$ 300.000
Suministros y mantenimiento			
Insumos Aseo (mensual)	\$ 500.000	12	\$ 6.000.000
Insumos Mantenimiento Canchas (mensual)	\$ 500.000	12	\$ 6.000.000
Servicios y personal			
Servicios Públicos (respaldo, mensual)	\$ 2.250.000	12	\$ 27.000.000
Salarios (mensual, 2 profesores, conductor, servicios auxiliares, tienda auxiliar)	\$ 13.500.000	12	\$ 162.000.000
Arriendo	\$ 6.000.000	12	\$ 72.000.000
Subtotal costos operativos estimados anuales			\$ 274.980.000

Fuente: Autoría propia.

Presupuesto de infraestructura y equipamiento inicial

Este presupuesto considera la inversión inicial en la infraestructura y el equipamiento necesario para el funcionamiento de la fundación.

Tabla 17

Presupuesto Infraestructura

Descripción	Precio Unitario (COP)	Cantidad	Subtotal (COP)
Mesas y sillas	\$ 322.000	4	\$ 1.288.000
Kits de Reciclaje (contenedores iniciales)	\$ 190.000	3	\$ 570.000
Maletas (para implementos)	\$ 150.000	3	\$ 450.000
Máquina de Encordar	\$ 2.500.000	1	\$ 2.500.000
Raquetas (adulto) - Reposición anual estimada	\$ 200.000	5	\$ 1.000.000
Raquetas (niño) - Reposición anual estimada	\$ 100.000	5	\$ 500.000
Mallas	\$ 1.700.000	2	\$ 3.400.000
Sillas de Cancha	\$ 150.000	4	\$ 600.000
Dotación	\$ 180.000	4	\$ 720.000
Vitrina (para tienda)	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000

Nevera (para restaurante/tienda)	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
TV (para zonas comunes/información)	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
Escritorio (oficinas)	\$ 600.000	3	\$ 1.800.000
Cámara (grabación y análisis para canchas)	\$ 800.000	2	\$ 1.600.000
Trípode (para cámaras)	\$ 200.000	2	\$ 400.000
Computador (para operaciones/IA)	\$ 1.500.000	2	\$ 3.000.000
Puerta	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
Insumos Tienda (Stock inicial)	\$ 2.500.000	1	\$ 2.500.000
Estufa (para restaurante)	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
Cámara de Vigilancia	\$ 160.000	3	\$ 480.000
Portátil (para profesores/administración)	\$ 1.500.000	2	\$ 3.000.000
Loza y batería de cocina	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
Licencia Office 365	\$ 907.200	1	\$ 907.200
Aplicación IA (Licencia/Suscripción Anual)	\$ 756.000	1	\$ 756.000
Sistemas de Iluminación Solar	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
Sistema de Riego Aguas Lluvia	\$ 2.500.000	1	\$ 2.500.000
Total inversión inicial en infraestructura y equipamiento			\$ 39.971.200

Fuente: Autoría propia.

Aspectos Organizacionales y Legales

Análisis estratégico

Con base en el desarrollo de la propuesta de valor, el estudio del entorno, el análisis del mercado y los aspectos técnicos, así como en el diseño del plan de posicionamiento, la Fundación ha definido una estrategia organizacional sólida que orienta su rumbo y consolida su propósito institucional.

Esta estrategia permite proyectar el impacto social y deportivo de nuestras acciones, garantizando la sostenibilidad y pertinencia de nuestras iniciativas en el territorio.

A continuación, se presentan la misión, visión y valores que guían nuestro quehacer y reflejan el compromiso con la transformación social a través del tenis de campo.

Misión: transformar vidas de niños, jóvenes y adultos en el Cauca a través del tenis de campo, promoviendo la inclusión social, el desarrollo integral y la sostenibilidad ambiental, mediante programas deportivos innovadores que incorporan tecnología y fortalecen el tejido social.

Visión: Para 2030, seremos reconocidos como la principal organización promotora del tenis de campo en el Cauca y como el referente de excelencia para aprender y practicar

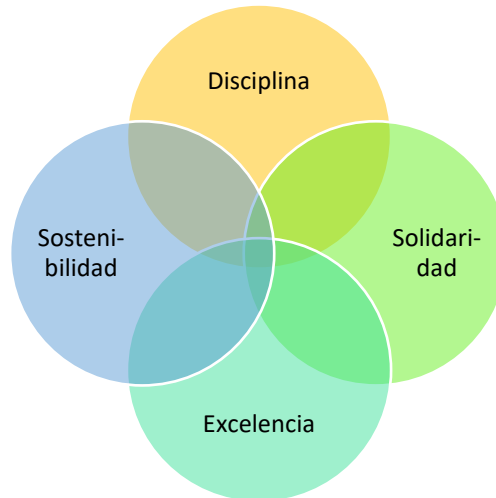
este deporte en el departamento, guiados por prácticas sostenibles y en constante adaptación a las tendencias y necesidades de nuestra sociedad.

Los valores de la fundación son:

- **Disciplina:** fomentamos la constancia, el compromiso y el esfuerzo como pilares fundamentales para el desarrollo personal y deportivo de nuestros participantes.
- **Solidaridad:** promovemos un espíritu de colaboración, empatía y apoyo mutuo, construyendo una comunidad unida en torno al deporte.
- **Excelencia:** nos esforzamos por alcanzar altos estándares en cada una de nuestras acciones, brindando programas de calidad y experiencias transformadoras.
- **Sostenibilidad:** integramos prácticas responsables con el entorno social y ambiental, asegurando que nuestro impacto sea positivo y perdurable en el tiempo.

Figura 18

Valores corporativos



Fuente: Elaboración propia.

Estructura organizacional

La fundación contará con una junta directiva integrada por sus socios fundadores, quienes sesionaran mensualmente para revisar la presentación de resultados de la dirección de Operaciones y Administrativa y la dirección Comercial, en estas reuniones se tomarán también decisiones significativas que representen un alto riesgo para la organización en aspectos financieros, estratégicos, éticos o reputacionales. Cada sesión dejara un acta donde consten los asistentes, decisiones y compromisos, como las rubricas de cada involucrado.

La Dirección de Operaciones y Administrativa tendrá las siguientes responsabilidades:

- Planificar, controlar y mejorar los procesos para asegurar la entrega de servicios de manera eficaz y con la mejor calidad posible.
- Administrar el presupuesto, la cadena de suministro, los inventarios y los recursos humanos del área de operaciones y administración.
- Dirigir, motivar y desarrollar al personal tanto del área operativa como administrativa para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Garantizar que todas las operaciones y actividades administrativas se realicen de acuerdo con las leyes, regulaciones y políticas internas.
- Identificar oportunidades de mejora en procesos, tecnología y personal para aumentar la eficiencia, reducir costos y adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización.

La Dirección Comercial se encargará de:

- Establecer la estrategia comercial y los objetivos de ventas para el crecimiento de la fundación.
- Mantenerse al tanto de las tendencias y necesidades del mercado para identificar oportunidades y adaptar la estrategia.
- Alcanzar y superar los objetivos de ventas y la rentabilidad del negocio.
- Medir y gestionar la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Gestionar la cartera de la fundación.

- Establecer y mantener vínculos con clientes clave y socios comerciales para asegurar el éxito a largo plazo.

El contador realizará las siguientes funciones:

- Mantener registros precisos de todos los ingresos y gastos de la fundación.
- Preparar informes periódicos que muestren la situación económica de la fundación a las partes interesadas.
- Cumplir con todas las leyes y regulaciones fiscales aplicables a las fundaciones.
- Ayudar en la elaboración y seguimiento del presupuesto para asegurar la sostenibilidad financiera.
- Realizar los pagos de nómina y a terceros.

Conductora: Será la encargada de realizar recorridos puerta a puerta para transportar a las personas que opten por este servicio, facilitando su acceso a las instalaciones de la fundación y a la práctica del tenis de campo.

Auxiliar de Servicios Varios: Tendrá a su cargo las labores de aseo general, poda del césped, riego y alistamiento de las canchas, garantizando condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades deportivas.

Auxiliar de Tienda: Será responsable de la venta y preparación de alimentos, del control de inventarios, gestión de pedidos a proveedores y del recaudo de pagos, brindando un servicio eficiente y amable a los usuarios.

Perfiles

- Director/a de Operaciones y Administrativo: profesional en áreas administrativas, con al menos tres (3) años de experiencia liderando procesos operativos en el sector de la recreación y el deporte. Competencias blandas: liderazgo, comunicación asertiva, escucha activa, inteligencia emocional, desarrollo de personas, visión integral y resolución de conflictos.
- Director/a Comercial: profesional en carreras administrativas o ciencias sociales, con mínimo tres (3) años de experiencia en ventas, atención al cliente, relaciones públicas y campañas de comunicación. Competencias blandas: liderazgo, resiliencia, comunicación asertiva e inteligencia emocional.
- Contador/a: profesional en Contaduría Pública, con al menos dos (2) años de experiencia en elaboración de estados financieros, balances generales, presupuestos, gestión de créditos y liquidación de nómina en entidades sin ánimo de lucro.
- Conductora: bachiller con licencia de conducción C1 y más de cinco (5) años de experiencia en manejo de vehículos automotores. Sin antecedentes penales ni

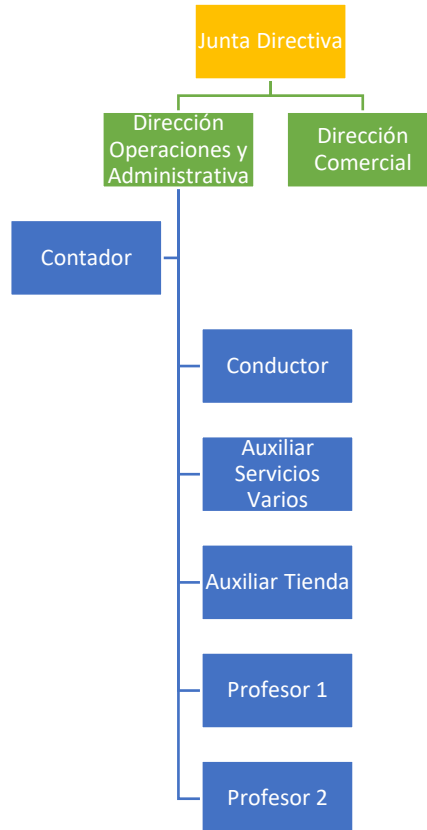
procesos judiciales. Competencias: responsabilidad, enfoque en el cliente, precaución, empatía y capacidad resolutive.

- Auxiliar de Servicios Varios: educación básica secundaria (mínimo noveno grado aprobado). Sin antecedentes penales ni procesos judiciales. Competencias: responsabilidad, enfoque en el cliente, actitud colaborativa, empatía y prudencia.
- Profesor/a de Tenis: profesional en deporte o educación física, con más de diez (10) años de experiencia en enseñanza del tenis de campo, elaboración de programas de desarrollo deportivo, informes de avance y gestión de tecnologías aplicadas al deporte. Competencias blandas: gestión del cambio, enfoque en el cliente, comunicación asertiva y recursividad.
- Auxiliar de Tienda: bachiller con experiencia mínima de seis (6) meses en manejo de caja registradora, cocina y servicio de bar. Sin antecedentes penales ni procesos judiciales. Competencias: responsabilidad, enfoque en el cliente, empatía, precaución y actitud servicial.

A continuación, se enseña el organigrama propuesto de acuerdo con la estructura organizacional, funciones y perfiles.

Figura 19

Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Factores clave de la gestión del talento humano

A continuación, se presentan los factores clave para una gestión estratégica y efectiva del talento humano en la Fundación, contruidos a partir de la información disponible:

Figura 20

Gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia.

Atracción y Selección de Talento

- Enfoque en Talento Local: Se priorizará la contratación de personal de la vereda La Rejoja, especialmente para cargos operativos y de apoyo, fortaleciendo el vínculo comunitario y promoviendo el desarrollo local.

Desarrollo y Formación Continua

- Formación Especializada en Tenis: Se garantizará que los profesores reciban formación continua mediante cursos certificados por Fedecoltenis, con una frecuencia mínima de un curso anual.

- Capacitación en Atención al Cliente: Todo el equipo recibirá formación periódica en habilidades de servicio y atención al usuario, como parte de una cultura de excelencia.

Compensación y Beneficios

- Remuneración Competitiva: Se establecerá una política salarial que sea competitiva y cumpla con toda la normativa legal vigente.
- Beneficios para el Núcleo Familiar: Se ofrecerán servicios de la fundación sin costo para hijos y parejas de los colaboradores, como parte del compromiso con su bienestar integral.

Diseño del Trabajo y Organización

- Contratación Flexible: Se implementará un modelo de contratación flexible para los docentes, permitiendo adaptarse a la demanda y a las dinámicas del entorno.
- Dotación de Recursos: Cada cargo contará con las herramientas, materiales y condiciones necesarias para el adecuado desarrollo de sus funciones.
- Claridad de Roles y Objetivos: Se definirán y comunicarán de manera precisa las responsabilidades y metas asociadas a cada rol, asegurando alineación y efectividad operativa.

Gestión del Desempeño y Desarrollo Profesional

- Cultura de Feedback: Se fomentará un ambiente de retroalimentación continua, positiva y constructiva, como motor de mejora y crecimiento.
- Reconocimiento del Desempeño: Se establecerá un sistema formal para reconocer los logros y destacar el buen desempeño individual y colectivo.

- Evaluación del Desempeño: Se implementarán herramientas para medir el rendimiento, identificar oportunidades de mejora y orientar el desarrollo profesional.
- Cierre de Brechas: Se diseñarán e implementarán estrategias formativas y de acompañamiento para abordar brechas de desempeño detectadas.

Bienestar y Clima Laboral

- Evaluación del Riesgo Psicosocial: Se realizarán mediciones periódicas del riesgo psicosocial en el entorno laboral, con acciones de mitigación pertinentes.
- Medición del Clima Laboral: Se evaluará regularmente el clima organizacional, promoviendo un entorno saludable, respetuoso y motivador.

Gestión de riesgos operacionales

En la Tabla 18 se sintetizan los riesgos operacionales más relevantes identificados, acompañados de las acciones de control y los mecanismos de respuesta previstos para los casos en que resulte pertinente su aplicación. La valoración de los riesgos se establece mediante la multiplicación del nivel de impacto por el de probabilidad, lo que permite clasificarlos en tres categorías: bajo para valores de 0 a 9, medio para valores de 10 a 19 y alto para valores superiores a 19. Esta metodología facilita una interpretación objetiva y jerárquica del nivel de criticidad de cada riesgo, favoreciendo la priorización en la gestión y la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 18

Instrumento para la gestión de riesgos operacionales

	Riesgos Operacionales	Impacto	Probabilidad	Calificación	Acción
1	Rotación de profesores	5	3	15 Medio	<p>A partir del año 2, vincular un practicante de Licenciatura en Educación Física o en Entrenamiento Deportivo por un periodo de 1 año, con el fin de apoyar los programas deportivos y formar talento que pueda suplir futuras vacantes.</p> <p>Mantener un monitoreo constante del mercado local y contar con candidatos identificados para agilizar procesos de contratación en caso de desvinculaciones.</p> <p>Ofrecer una remuneración competitiva y diferenciada en el mercado de Popayán (4.615.000 COP).</p> <p>Garantizar un plan de formación continua para entrenadores, incluyendo la participación anual en un curso de Fedecoltenis en Cali.</p> <p>Reprogramar actividades en caso de ser necesario.</p>
2	Cierre de vía panamericana y afectación en suministros	5	5	25 Alto	<p>Dado que los bloqueos en la vía Panamericana han llegado a extenderse hasta por 1 mes, se debe mantener un stock de suministros que asegure la operación por al menos 5 semanas.</p>

3	Alteración de orden público por protestas o terrorismo que impidan el desarrollo de clases	5	3	15 Medio	<p>Realizar un monitoreo permanente, en coordinación con autoridades locales y medios de comunicación, sobre la situación de orden público.</p> <p>Acatar los lineamientos de las autoridades locales, departamentales y nacionales, priorizando siempre la seguridad de clientes, colaboradores y activos de la fundación.</p> <p>Reprogramar actividades en caso de ser necesario.</p>
4	Incapacidades de personal operativo	2	4	8 Bajo	<p>A partir del año 2, incluir un practicante de Licenciatura en Educación Física o un profesional en Entrenamiento Deportivo, como medida de apoyo para suplir eventuales incapacidades.</p> <p>Establecer convenios con profesores locales para contratar servicios por hora en situaciones de emergencia.</p> <p>Diseñar un plan de suplencias para el personal de apoyo.</p> <p>Reprogramar actividades en caso de ser necesario.</p>
5	Fallas en los sistemas de iluminación y riego	2	3	6 Bajo	<p>Contar con infraestructura adecuada que permita realizar transferencias de fluido eléctrico y agua a través de las empresas prestadoras de servicios públicos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Aspectos legales

Según el marco legal colombiano, las fundaciones son consideradas personas jurídicas constituidas por una o más personas, ya sean naturales o jurídicas. Su propósito es contribuir al bienestar de la comunidad o de un sector específico de esta (Unidad Solidaria, 2025). Estas organizaciones se clasifican como Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), lo que implica que no distribuyen utilidades entre sus miembros (CCB, 2025). Están sujetas al régimen común o al régimen tributario especial.

Las fundaciones están reguladas por diversas normas, entre ellas: el Código Civil (artículo 633), la Ley 80 de 1993, la Ley 22 de 1987, la Ley 52 de 1990, y los decretos 1407/91, 2035/91, 525/90 y el Decreto Distrital 091/87, entre otras disposiciones aplicables también a empresas privadas (Unidad Solidaria, 2025).

El régimen tributario especial permite a las ESAL declarar el impuesto de renta sobre el 20% del beneficio neto. Además, pueden quedar exentas de este impuesto en el siguiente periodo si demuestran que reinvirtieron dichos beneficios, directa o indirectamente, en programas alineados con su objeto social (DIAN, 2025).

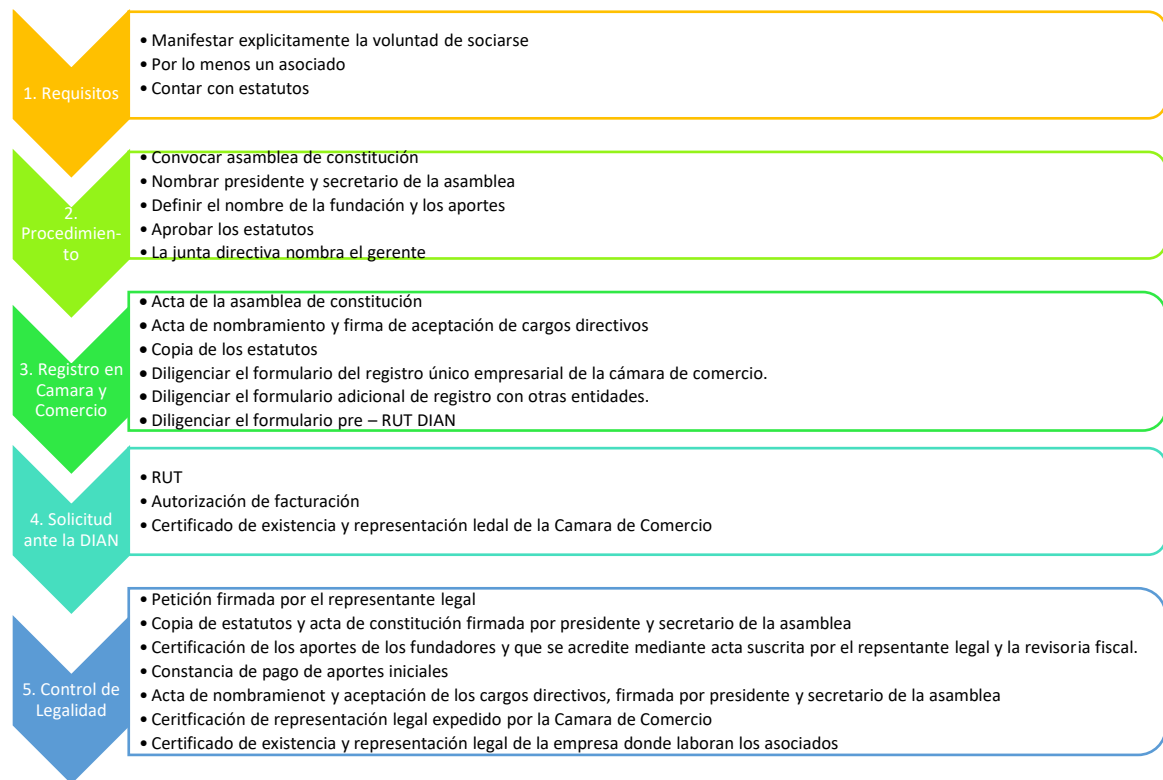
De acuerdo con la Unidad Solidaria, las fundaciones deben contar con un patrimonio inicial aportado por sus fundadores. Su forma organizativa no está predefinida legalmente, por lo que son los estatutos quienes establecen los lineamientos internos. El patrimonio queda afectado de forma irrevocable al cumplimiento del objeto social, y la entidad tiene una existencia indefinida, es decir, no puede disolverse por decisión voluntaria de sus asociados.

Fases del proceso de creación de una fundación

El proceso de constitución de una fundación comprende cinco fases, cada una con acciones específicas necesarias para cumplir con los requisitos legales. A continuación, se relacionan:

Figura 21

Fases creación de una fundación



Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: Unidad Solidaria, 2025

Fase 1: Requisitos iniciales

Se debe contar con la voluntad de una o más personas (naturales o jurídicas) de constituir la fundación. Además, se deben redactar y aprobar los estatutos, definir el objeto social y establecer un patrimonio autónomo con aportes de los fundadores.

Fase 2: Asamblea de constitución

Se celebra la asamblea de constitución, en la que se designan los cargos directivos (presidente, secretario, tesorero y junta directiva), se aprueban los estatutos, se define el nombre de la fundación, el monto de los aportes y se nombra al representante legal.

Fase 3: Registro ante la Cámara de Comercio

Es necesario identificar la Cámara de Comercio correspondiente según la jurisdicción de la fundación. Se deben presentar documentos como: acta de constitución, acta de nombramiento y aceptación de cargos, estatutos firmados, formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES), formulario pre-RUT, entre otros. Una vez registrados, la fundación adquiere personería jurídica como ESAL.

Fase 4: Registro ante la DIAN

Se debe solicitar el Registro Único Tributario (RUT) y la autorización para facturar. Para ello, es indispensable contar con el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.

Fase 5: Control de legalidad

En el caso de Popayán, este proceso se realiza ante la Gobernación del Cauca, presentando los siguientes documentos:

- Petición firmada por el representante legal.
- Copia de los estatutos, firmada por el presidente y el secretario de la asamblea.
- Copia del acta de constitución, con detalle de aportes.
- Certificaciones de efectividad de los aportes (mediante acta de recibo).
- Constancia de pago de los aportes iniciales.
- Acta de nombramiento y aceptación de cargos directivos.
- Certificado de representación legal expedido por la Cámara de Comercio.
- Certificado de la empresa donde laboran los asociados.

Cada paso está regulado y es obligatorio para que la fundación sea reconocida legalmente.

La fundación debe registrarse ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en su sede principal. Cada cámara ofrece formatos sugeridos, requisitos y costos asociados al trámite. En este caso, se acudirá a la Cámara de Comercio del Cauca, por ser la competente en la ciudad de Popayán.

Esta entidad dispone de una plataforma en línea para facilitar el registro, aunque también puede hacerse de manera presencial en sus dos sedes en la ciudad de

Popayán: una en el centro histórico, calle 4 # 7 37, y otra en el centro comercial Terraplaza.

Para el registro en línea, es necesario contar con un usuario en el sistema. Una vez inscrito el usuario, se debe iniciar sesión y radicar la documentación requerida. También se puede hacer el pago electrónico mediante la plataforma.

La Cámara de Comercio proporciona una lista de verificación con los documentos obligatorios y sus requisitos mínimos. Esta lista se comparte en el Anexo D. También se adjunta un modelo de acta de constitución en el Anexo E, y las tarifas actualizadas en el Anexo F.

Para soporte en el proceso en línea, están disponibles los siguientes canales de atención:

- Correo electrónico: cae@ccc Cauca.org.co
- Teléfono: +57 (2) 8243625 Ext. 101, 103, 134

Presupuesto de personal administrativo.

En la tabla 19 se presenta el presupuesto en cuanto a los colaboradores administrativos para la operación de la fundación.

Tabla 19

Presupuesto personal administrativo

Descripción	Precio Unitario (COP)	Cantidad	Subtotal (COP)
Director de Operaciones y Administrativo	\$ 4.000.000	12	\$ 48.000.000
Directora Comercial	\$ 4.000.000	12	\$ 48.000.000
Contador	\$ 600.000	12	\$ 7.200.000
Subtotal costos administrativos			\$ 103.200.000

Fuente: Elaboración propia

Aspectos Financieros

Objetivos financieros

Los objetivos financieros para la fundación Tenis por el Cauca son:

- Determinar la inversión requerida para iniciar operaciones y la cobertura de los costos operativos durante los primeros dos meses.
- Definir y cuantificar los costos asociados a las estrategias de la mezcla de mercadeo.
- Identificar y diferenciar claramente los costos asociados a la prestación de servicios y los gastos administrativos de la fundación.
- Estimar las ventas anuales por cada línea de servicio y establecer la tasa de crecimiento proyectada para los años subsiguientes.
- Definir y analizar los indicadores financieros clave para determinar la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

Supuestos económicos

Para la simulación financiera de la fundación en sus primeros 5 años de operación se tiene en cuenta una carga tributaria del 35% sobre la utilidad, sin embargo y de acuerdo con el marco regulatorio colombiano si en el primer año de operaciones se registra la fundación para el régimen especial tributario está quedaría a partir del siguiente año con un impuesto del 20% sobre la utilidad o incluso 0% si demuestra haber reinvertido dicho superávit en programas de acuerdo con su misión social. (DIAN, 2025)

La financiación del proyecto corre por cuenta de los socios fundadores con capital propio, por tanto, no se tendrán gastos financieros previstos.

La inflación proyectada se toma del simulador financiero de la universidad EAN, a continuación, se comparten las perspectivas.

Tabla 20

Proyección inflación Colombia

Año	2026	2027	2028	2029
Inflación	3,8%	4,5%	3,2%	3,8%

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: Simulador Financiero EAN, 2024.

Finalmente, la tasa de evaluación del proyecto se ha definido como 25%.

Proyección de ventas

Para las proyecciones de ventas se consideraron tanto los aspectos técnicos como el plan de introducción al mercado, en el cual se describen las características del mercado objetivo y las estrategias planteadas para gestionar la demanda de los servicios ofrecidos por la fundación. Además, se detallan las capacidades operativas de la organización, incluyendo la estructuración de sus servicios, el capital humano disponible y los recursos de infraestructura necesarios para hacer efectiva su propuesta de valor. En la Tabla 21 se presentan los resultados del pronóstico de ventas para el primer año.

Tabla 21

Calculo ventas año 1

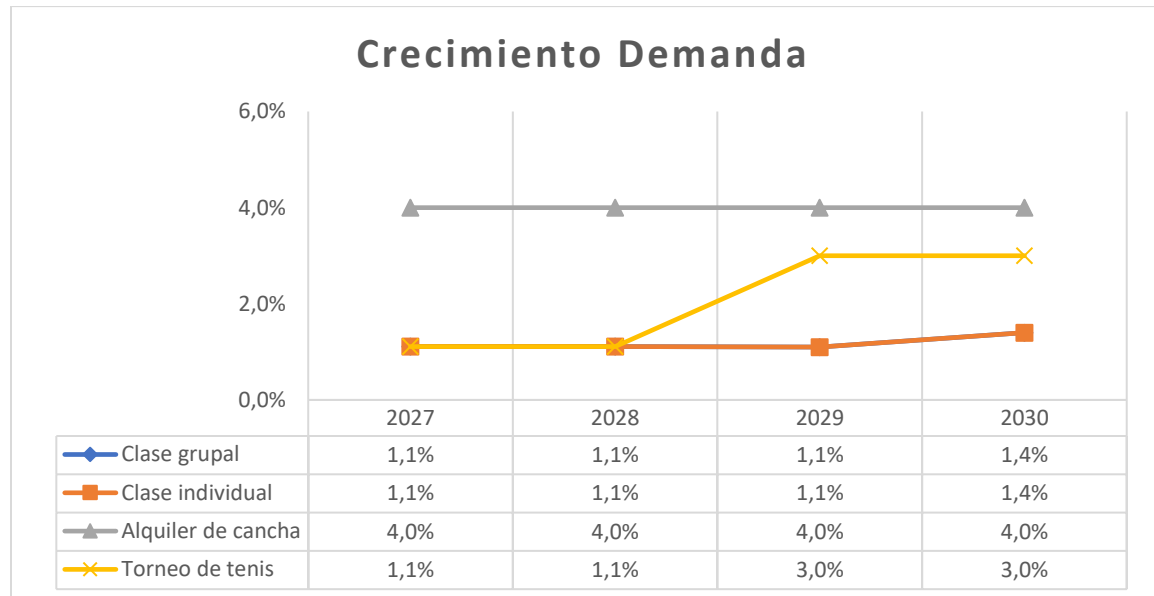
Item	Nombre del producto o servicio	Cantidades	Precio de venta unitario sin IVA	Ingresos totales
1	Clase grupal	1.992	\$ 160.000	\$ 318.720.000
2	Clase individual	1.152	\$ 57.000	\$ 65.664.000
3	Alquiler de cancha	720	\$ 35.000	\$ 25.200.000
4	Torneo de tenis	10	\$ 3.840.000	\$ 38.400.000
5	Clases deporte formativo Universidades	2	\$ 12.800.000	\$ 25.600.000
6	Programa comunidades y alcaldía	1	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
TOTAL				\$ 513.584.000

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: Simulador Financiero EAN, 2024.

Desde una perspectiva conservadora, las proyecciones anuales de ventas se elaboran considerando un crecimiento natural de la demanda, asociado a la tasa de crecimiento poblacional, para los servicios de clases grupales, clases individuales y torneos de tenis. No obstante, entre los años 2029 y 2030, se estima un aumento significativo en la proyección, sustentado en el posicionamiento que habrá alcanzado la fundación en la ciudad. Las estimaciones se presentan en la Figura 22.

Figura 22

Crecimiento de la demanda 1

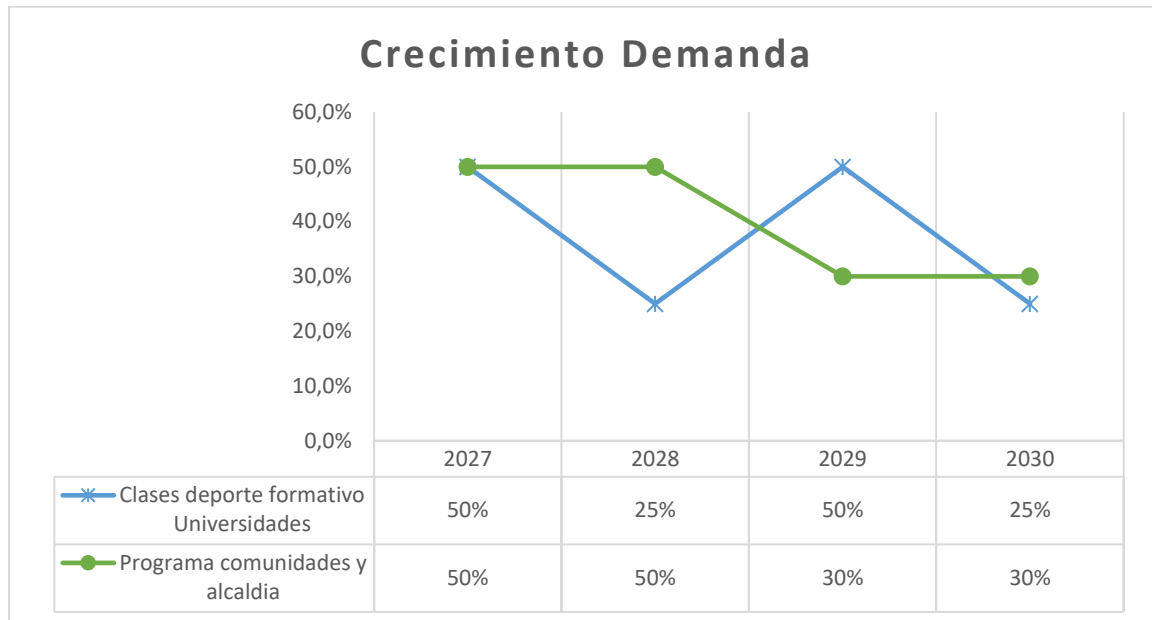


Fuente: Elaboración propia

Para los servicios enfocados en programas sociales con el estado y de deporte formativo con las universidades se tienen proyecciones fundamentadas en el estudio de mercado realizado. En la figura 23 se enseña las estimaciones.

Figura 23

Crecimiento de la demanda 2



Fuente: Elaboración propia

Proyección de gastos de mercadeo

De acuerdo con la mezcla de mercadeo y el plan de introducción al mercado se tienen los siguientes valores anuales para desplegar la estrategia de mercadeo:

Tabla 22

Gastos anuales mercadeo

2026	2027	2028	2029	2030
\$ 15.730.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

Para profundizar los detalles del presupuesto de la mezcla de mercadeo, valor relacionado a 2026, por favor refiérase al capítulo Plan de Introducción al Mercado.

En los años 2027 a 2030 con el presupuesto asignado se cubrirán los siguientes aspectos:

- Mantenimiento de Sitio Web: \$ 1.000.000.
- Publicidad en Redes Sociales: \$ 1.000.000.
- Actualización de Contenido (Foto y Vídeo): \$ 500.000.
- Relaciones Públicas: \$ 1.000.000.
- Programas de Referidos/Promociones: \$ 500.000.

Proyección de costos de producción

Con base en la proyección de ventas y el presupuesto de producción, este último desarrollado en el capítulo de aspectos técnicos, se presenta a continuación en la Tabla 23 la proyección de los costos de producción para el primer año.

Tabla 23

Costos de producción año 1

Item	Nombre del producto servicio	Cantidades	Costo unitario del servicio	Costos totales
1	Clase grupal	1992	\$ 8.524	\$ 16.979.808
2	Clase individual	1152	\$ 8.524	\$ 9.819.648
3	Alquiler de cancha	720	\$ 6.136	\$ 4.417.920
4	Torneo de tenis	10	\$ 86.000	\$ 860.000
5	Clases deporte formativo Universidades	2	\$ 545.506	\$ 1.091.012
6	Programa comunidades y alcaldía	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
			TOTAL	\$ 34.868.388

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: Simulador Financiero EAN, 2024

Para los años siguientes la proyección es:

Tabla 24

Costos de producción en anualidades y horizonte a 5 años

Año	2026	2027	2028	2029	2030
Costos anuales	\$ 34.868.388	\$ 36.747.630	\$ 38.925.973	\$ 41.615.185	\$ 44.487.789

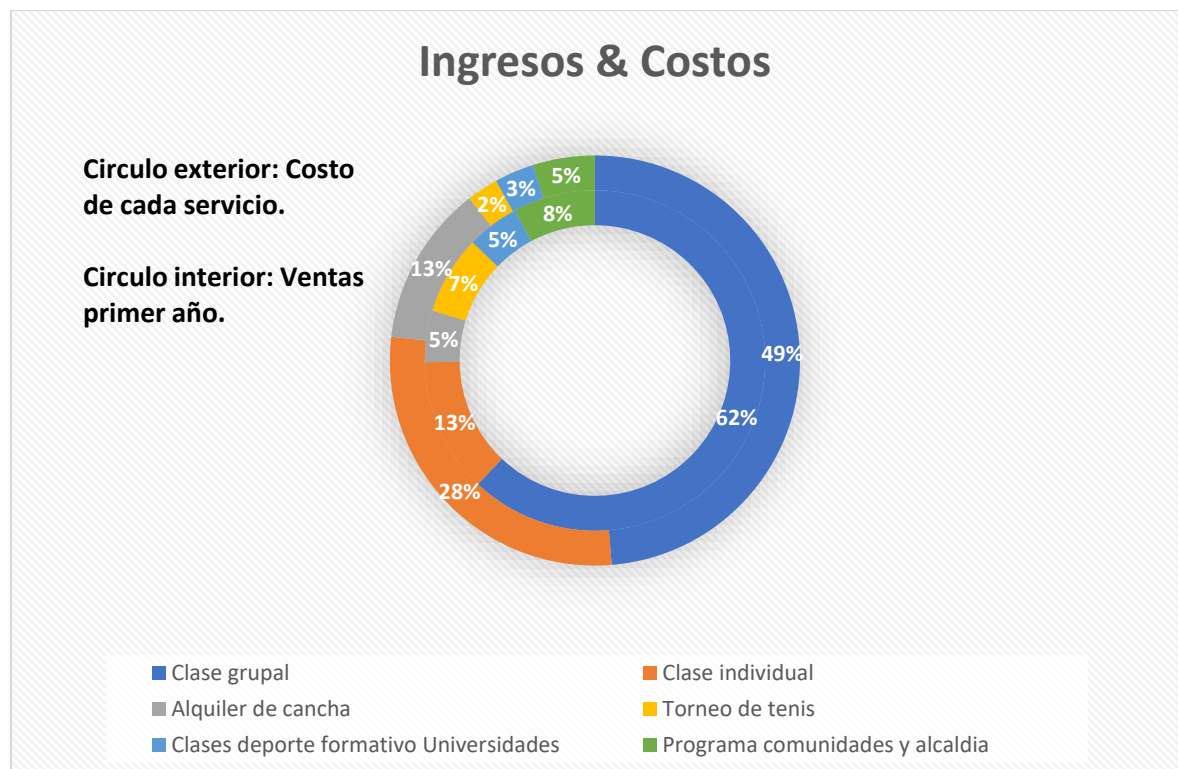
Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: Simulador Financiero EAN, 2024

Análisis ventas versus costos

En la figura 24 se observa la relación de cada servicio con su costo para la prestación y los ingresos que genera a la organización.

Figura 24

Ingresos ventas & costos



Fuente: Elaboración propia

Se tienen entonces las siguientes consideraciones:

- La clase grupal es sin lugar a duda el servicio particular más valioso y el que se debe priorizar por encima de las clases individuales.
- Las clases individuales si bien no son rentables, son necesarias para los deportistas competencia y generan una reputación importante cuando estos obtienen resultados sobresalientes.
- Crecer en los segmentos de universidades y programas estatales representan una oportunidad significativa para la sostenibilidad de la fundación por ser un mercado sin explotación para el tenis de campo, con buena relación costo-beneficio.
- Los torneos de tenis son un servicio que representa un esfuerzo moderado pero que trae beneficios significativos, crecer en la cantidad de estos eventos es una buena oportunidad desde el punto de vista financiero.
- Si bien el alquiler de las canchas no representa un servicio de alta rentabilidad, mantenerlas constantemente ocupadas con otros servicios no es algo que se pueda garantizar. Por ello, este ingreso contribuye al flujo de caja y permite aprovechar y dar uso a los activos disponibles.

Proyección de gastos administrativos

De acuerdo los gastos calculados en la tabla 19 y agregando los asociados a arriendo, servicios públicos, telecomunicaciones, papelería, aseo y pagina web, se tiene la siguiente proyección como se enseña en la tabla 25:

Tabla 25

Proyección gastos administrativos

Año	2026	2026	2026	2026	2026
Costos administrativos	\$ 223.131.612	\$ 231.056.369	\$ 240.929.206	\$ 247.195.361	\$ 255.297.557

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión es calculado a partir de los requerimientos para la puesta en operación de la organización de acuerdo con la propuesta de valor estructurada, para este fin se tiene en cuenta las tablas 16, 17 y 19, en donde se han precisado los costos de producción, los gastos administrativos y la inversión en infraestructura, en cuanto a los costos de producción y gastos administrativos se considera el capital suficiente para sostener la operación por dos meses. La inversión es por cuenta de los socios fundadores por cuanto el gasto financiero será nulo.

A continuación, se comparte el proceso de cálculo de la inversión necesaria:

Tabla 26

Inversión

Total inversiones	\$ 42.971.000	
Cálculo del capital de trabajo inicial		
	MESES	VALOR
Costos operativos	2	\$ 5.811.398
Nóminas	2	\$ 43.000.000
Marketing mix	2	\$ 2.621.666
Gastos fijos	2	\$ 20.123.333

Total	\$ 71.556.398
Total inversión	\$ 114.527.398
Aporte de los emprendedores	\$ 114.527.398

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: Simulador Financiero EAN, 2024

Estado de resultados

En la tabla 27 se relaciona el estado de resultados precisado de acuerdo con las proyecciones de ventas, costos de producción, gastos administrativos entre otros.

Tabla 27

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS	\$ 513.584.000	\$ 573.064.129	\$ 648.090.596	\$ 733.297.584	\$ 832.052.753
COSTO VENTAS	\$ 34.868.388	\$ 36.747.631	\$ 38.925.974	\$ 41.615.185	\$ 44.487.789
UTILIDAD BRUTA	\$ 478.715.612	\$ 536.316.498	\$ 609.164.622	\$ 691.682.399	\$ 787.564.964
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 258.000.000	\$ 267.804.000	\$ 279.855.180	\$ 288.810.546	\$ 299.785.346
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 120.740.000	\$ 125.328.120	\$ 130.967.885	\$ 135.158.858	\$ 140.294.894
OTROS GASTOS	\$ 15.730.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
DEPRECIACIÓN	\$ 8.594.200	\$ 8.594.200	\$ 8.594.200	\$ 8.594.200	\$ 8.594.200
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 75.651.412	\$ 130.590.178	\$ 185.747.357	\$ 255.118.796	\$ 334.890.523
GASTOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 75.651.412	\$ 130.590.178	\$ 185.747.357	\$ 255.118.796	\$ 334.890.523
IMPUESTOS	\$ 26.477.994	\$ 45.706.562	\$ 65.011.575	\$ 89.291.578	\$ 117.211.683
UTILIDAD NETA	\$ 49.173.418	\$ 84.883.616	\$ 120.735.782	\$ 165.827.217	\$ 217.678.840

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: Simulador Financiero EAN, 2024

Se observa una utilidad neta creciente año a año, que se traduce en un margen de utilidad atractivo que representa una rentabilidad sostenible para la organización, ver tabla 28.

Tabla 28

Margen de utilidad neta

Año	2026	2027	2028	2029	2030
MU	10%	15%	19%	23%	26%

Fuente: Elaboración propia

Balance general

En la tabla 29 se relaciona el balance general precisado de acuerdo con las proyecciones estimadas.

Tabla 29

Balance general

BALANCE						
	AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 71.556.398	\$ 155.802.010	\$ 219.334.976	\$ 283.086.355	\$ 361.051.994	\$ 449.417.921
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FIJO DEPRECIABLE	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 0	\$ 8.594.200	\$ 17.188.400	\$ 25.782.600	\$ 34.376.800	\$ 42.971.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 42.971.000	\$ 34.376.800	\$ 25.782.600	\$ 17.188.400	\$ 8.594.200	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 114.527.398	\$ 190.178.810	\$ 245.117.576	\$ 300.274.755	\$ 369.646.194	\$ 449.417.921
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 26.477.994	\$ 45.706.562	\$ 65.011.575	\$ 89.291.578	\$ 117.211.683
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 26.477.994	\$ 45.706.562	\$ 65.011.575	\$ 89.291.578	\$ 117.211.683
Obligaciones Financieras	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PASIVO	\$ 0	\$ 26.477.994	\$ 45.706.562	\$ 65.011.575	\$ 89.291.578	\$ 117.211.683
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 114.527.398	\$ 114.527.398	\$ 114.527.398	\$ 114.527.398	\$ 114.527.398	\$ 114.527.398
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 49.173.418	\$ 84.883.616	\$ 120.735.782	\$ 165.827.217	\$ 217.678.840
TOTAL PATRIMONIO	\$ 114.527.398	\$ 163.700.816	\$ 199.411.014	\$ 235.263.180	\$ 280.354.615	\$ 332.206.238

TOTAL PAS + PAT	\$ 114.527.398	\$ 190.178.810	\$ 245.117.576	\$ 300.274.755	\$ 369.646.194	\$ 449.417.921
-----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: Simulador Financiero EAN, 2024

Dado que la financiación está respaldada por los socios fundadores, los pasivos corresponden únicamente a las obligaciones tributarias derivadas de las utilidades. Esto permite que la razón corriente de la organización se mantenga sólida año tras año, reflejando un alto nivel de liquidez que podría respaldar un posible apalancamiento financiero en el futuro.

Flujo de caja

En la tabla 30 se comparte el flujo de caja libre estimado con base en las proyecciones realizadas.

Tabla 30

Flujo de caja libre

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE					
	2026	2027	2028	2029	2030
EBIT	\$ 75.651.412	\$ 130.590.178	\$ 185.747.357	\$ 255.118.796	\$ 334.890.523
Impuestos	\$ 26.477.994	\$ 45.706.562	\$ 65.011.575	\$ 89.291.578	\$ 117.211.683
NOPLAT	\$ 49.173.418	\$ 84.883.616	\$ 120.735.782	\$ 165.827.217	\$ 217.678.840
Inversión Neta	-\$ 49.173.418	-\$ 35.710.198	-\$ 35.852.166	-\$ 45.091.435	-\$ 51.851.623
Flujo de Caja Libre del periodo	\$ 0	\$ 49.173.418	\$ 84.883.616	\$ 120.735.782	\$ 165.827.217

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: Simulador Financiero EAN, 2024

La figura 25 presenta de forma gráfica la tendencia del flujo de caja libre de 2026 a 2030.

Figura 25

Flujo de caja libre



Fuente: Elaboración propia.

El flujo de caja libre muestra que después del segundo año de operaciones la fundación tendrá una cantidad importante de efectivo disponible para la reinversión en estrategias que permitan seguir creando valor en la ciudad de Popayán.

Evaluación financiera e indicadores

Los indicadores seleccionados para la evaluación financiera de la fundación Tenis por el Cauca fueron VPN, valor presente neto, TIR, tasa interna de retorno y el tiempo de retorno de la inversión. En la tabla 31 se muestran los valores para cada indicador.

Tabla 31

Indicadores financieros

Indicador	Resultado
Valor Presente Neto	\$ 64.195.639
TIR	41,27%
Tiempo de Retorno de la Inversión	3,2 años

Fuente: Elaboración propia. Recuperado de: Simulador Financiero EAN, 2024

Los resultados indican que es una inversión sólida, rentable y de rápida recuperación, debido a que:

- **Crea Valor:** genera una ganancia considerable (\$64.195.639) por encima de la inversión y los costos.
- **Es Muy Rentable:** ofrece una rentabilidad del 41,27%, superando ampliamente la tasa de descuento.
- **Se Recupera Rápido:** la inversión inicial se recupera en solo 3,2 años, lo que reduce el riesgo.

En el anexo G. Simulador Financiero, se comparte el detalle de los hallazgos desarrollados.

Como ejercicio de análisis comparativo y de sensibilidad financiera, se evaluó la materialización de un riesgo asociado a la desvinculación de un profesor, lo cual afectaría la capacidad operativa de la organización durante un mes. Bajo este escenario, se evidenció una reducción en la oferta anual de horas de clase, alcanzando 1.909 horas en modalidad grupal y 1.104 horas en modalidad individual.

Los indicadores financieros obtenidos fueron los siguientes:

- VPN: \$44.690.734
- TIR: 36,62 %
- Periodo de retorno de la inversión: 3,59 años

Estos resultados permiten concluir que, incluso en un escenario adverso, el caso de negocio mantiene su solidez y proyecta una alta capacidad de resiliencia para la fundación.

Aspectos de Sostenibilidad

La Fundación Tenis por el Cauca implementa un modelo de negocio en el que la sostenibilidad es el eje central de su estrategia. Demuestra un firme compromiso con la creación de valor compartido, integrando de forma equilibrada las dimensiones social, ambiental, económica y de gobernanza, con el fin de asegurar un impacto positivo y sostenible a largo plazo.

Dimensión social

La dimensión social es el corazón de la fundación, que utiliza el tenis de campo como una herramienta para la transformación social.

- **Inclusión de poblaciones vulnerables:** el núcleo de su impacto social se concentra en el Segmento 2, conformado por niños y jóvenes en condición de vulnerabilidad. Más allá de la enseñanza deportiva, el objetivo es desarrollar habilidades para la vida, fortalecer competencias socioemocionales y prevenir riesgos. Se busca impactar la vida de al menos 80 niños en los primeros 5 años de operación.
- **Alianzas estratégicas para el impacto:** las alianzas estratégicas representan un pilar fundamental para la sostenibilidad y proyección de la fundación, en tanto posibilitan la ampliación de su impacto social y la consolidación de un modelo financiero estable basado en el valor compartido.

La Fundación busca establecer alianzas formales con la Administración Municipal de Popayán, la Gobernación del Cauca y diversas ONGs, con el propósito de escalar sus programas sociales y convertirlos en una fuente de ingresos sostenibles que aseguren su continuidad en el tiempo. Este segmento es estratégico, dado que no existe en la región otra fundación dedicada al tenis, lo que brinda una ventaja de primer jugador. La articulación eficiente de la propuesta de valor permitiría a la fundación acceder a un flujo de caja confiable y recurrente, apalancando así su sostenibilidad financiera. Además, estas alianzas refuerzan el core institucional: impactar positivamente a comunidades en condición de vulnerabilidad a través del deporte como herramienta de inclusión social.

Desde la perspectiva de la administración local y departamental, la alianza se convierte en un mecanismo para fortalecer la cobertura deportiva y mejorar los indicadores de gestión en programas de impacto social. Esto les permite ampliar su alcance territorial y atender de manera más efectiva a poblaciones priorizadas. En el caso de las ONGs, la articulación con la fundación contribuye al cumplimiento de su misión y agenda programática, facilitando la ejecución de proyectos con comunidades vulnerables y potenciando sus resultados en la región.

- Fortalecimiento del tejido social y desarrollo local: mediante la organización de torneos y eventos, se fomenta la cohesión entre todos los segmentos poblacionales. Además, se impulsa el empleo local al priorizar la contratación de talento humano en la vereda La Rejoja, contribuyendo activamente al desarrollo

de su entorno. Se estima que el 60% de los colaboradores operativos sea de la vereda.

- Valores como eje de acción: la solidaridad y la inclusión no son solo principios declarados, sino valores institucionales que se traducen en programas tangibles y en la creación de un entorno de apoyo mutuo.

Dimensión ambiental

La fundación incorpora prácticas ambientales responsables desde el diseño de su infraestructura hasta la operación diaria, posicionando la sostenibilidad ambiental como un factor diferenciador.

- Energías limpias y gestión hídrica: sus instalaciones están diseñadas para operar de manera sostenible, utilizando paneles solares para la iluminación LED de las canchas y sistemas de recolección de aguas lluvias para riego y mantenimiento. Estas medidas no solo reducen la huella ecológica, sino que también optimizan los costos operativos a largo plazo. Se tiene un estimado de ahorro de 360.000 litros de agua durante el año y 3.8 Mwh en energía eléctrica al año.
- Economía circular: se destaca un proyecto innovador de reúso y reciclaje de pelotas de tenis, que convierte residuos en nuevos productos mediante alianzas estratégicas. Esto refleja un compromiso concreto con la economía circular y la reducción de desechos. Se estima un universo de 360 pelotas para reutilización al año.

- Compromiso institucional: la sostenibilidad ambiental está explícitamente incluida en la misión y los valores de la fundación, lo cual garantiza su integración en cada decisión organizacional.

Dimensión económica

La sostenibilidad financiera se garantiza a través de un modelo de ingresos diversificado y una estrategia de crecimiento por etapas.

Diversificación de ingresos: la fundación combina diversas fuentes de financiamiento que incluyen:

- Servicios comerciales: clases, alquiler de canchas y torneos para usuarios con capacidad de pago, segmentos 1 y 3.
- Convenios y contratos: acuerdos con entidades públicas y privadas que respaldan la financiación de programas sociales, segmento 2.
- Servicios institucionales: programas deportivos dirigidos a universidades, segmento 4.
- Ingresos complementarios: restaurante, tienda y servicio de transporte.

Finalmente, la estrategia de crecimiento se cimienta en el plan de desarrollo que se ejecuta en tres fases: lanzamiento, consolidación y expansión; con metas claras como alcanzar el punto de equilibrio en el corto plazo y lograr que los programas sociales representen al menos el 20% de los ingresos al tercer año. Este enfoque evidencia una visión a largo plazo que contempla la expansión regional y la atracción de inversión internacional.

Dimensión de gobernanza

Una estructura organizacional sólida y profesional respalda la toma de decisiones estratégicas y asegura transparencia y rendición de cuentas.

- Estructura de supervisión: La Junta Directiva, conformada por los socios fundadores, se reúne mensualmente para evaluar resultados y definir acciones clave. La gestión formal se apoya en actas de reunión que documentan los acuerdos y compromisos.
- Definición clara de roles: La organización está compuesta por una Dirección de Operaciones y Administrativa, una Dirección Comercial y un Contador, todos con funciones bien delimitadas. Esta estructura permite una administración eficiente y evita conflictos de interés.
- Profesionalización del talento humano: Se establecen perfiles de cargo con requisitos específicos en experiencia y competencias blandas, asegurando la calidad en la prestación de servicios y en la gestión interna.
- Cumplimiento y ética organizacional: La estructura está diseñada para garantizar el cumplimiento normativo y la adhesión a principios éticos. Valores como la disciplina y la excelencia guían la conducta de todos los miembros de la fundación.

Conclusiones

Estudio de mercado

Los resultados del estudio de mercado evidencian una alta aceptación de la propuesta de valor de la Fundación Tenis por el Cauca en los segmentos analizados, especialmente por su enfoque en sostenibilidad, tecnología, calidad pedagógica, continuidad del servicio y atención integral. Estos atributos fueron valorados por más del 80% de los encuestados y se convierten en ventajas competitivas claras frente a otras ofertas del mercado. Un hallazgo clave es la disposición de pago por un servicio diferenciado, expresada por el 82% del segmento 1 y el 62% del segmento 3, lo cual valida la viabilidad comercial de un modelo que combina impacto social con altos estándares de calidad.

Los datos obtenidos en el estudio de mercado permiten definir con precisión las franjas horarias de mayor demanda y las preferencias por tipo de clase, lo cual resulta clave para una planificación operativa eficiente. Por ejemplo, en el segmento 1, los horarios más demandados son de 5:00 a.m. a 9:00 a.m. y de 6:00 p.m. a 8:00 p.m., mientras que en el segmento 3, se concentran entre semana de 4:00 p.m. a 6:00 p.m. y los fines de semana entre 9:00 a.m. y 11:00 a.m. La preferencia por clases grupales y una frecuencia de práctica semanal también orienta la estructura de la oferta y el aprovechamiento de los recursos humanos y físicos.

Las entrevistas a profundidad con representantes de universidades y el secretario de deporte validan la viabilidad de la Fundación Tenis por el Cauca como aliada para programas sociales y de deporte formativo. La administración local muestra disposición

para financiar proyectos deportivos en comunidades vulnerables, mientras que las universidades reconocen la necesidad de ampliar su oferta en disciplinas individuales como el tenis, abriendo oportunidades concretas de articulación y crecimiento sostenible para la fundación.

Factibilidad técnica y operativa

La Fundación Tenis por el Cauca demuestra una alta factibilidad técnica al integrar de manera eficiente infraestructura, tecnología y procesos estandarizados en su modelo operativo. La disponibilidad de canchas, una techada y una al aire libre, permite ofrecer 720 horas mensuales de servicio, mientras que el uso de herramientas tecnológicas como el análisis de desempeño con inteligencia artificial, el sistema de reservas en línea, la iluminación solar y el aprovechamiento de aguas lluvias, posicionan a la fundación como una iniciativa innovadora y sostenible. El diseño detallado de los servicios como: clases, alquileres y torneos; sumado a una propuesta robusta de mantenimiento preventivo y monitoreo de indicadores, garantiza la calidad y continuidad de la operación, incluso ante condiciones climáticas adversas.

Desde el punto de vista operativo, la fundación cuenta con una estructura funcional y escalable que permite optimizar el uso de los recursos humanos y físicos. Con una eficiencia proyectada del 98% para los profesores y una planificación clara del uso de las canchas, el modelo asegura una utilización racional de la capacidad instalada. La contratación de talento local, la inclusión de servicios complementarios como: restaurante, tienda y transporte, así como el enfoque en sostenibilidad ambiental y economía circular, refuerzan la viabilidad operativa y el impacto positivo en la comunidad.

Adicionalmente, el presupuesto de inversión y operación se encuentra claramente definido y balanceado, lo que permite proyectar un inicio de actividades sólido, con potencial de crecimiento progresivo y sostenible.

Marco administrativo y legal

La creación de la Fundación Tenis por el Cauca en la ciudad de Popayán es jurídicamente viable, dado que se ajusta al marco legal colombiano aplicable a las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL). Este tipo de organización permite constituirse con uno o varios fundadores, establecer un patrimonio autónomo afectado irrevocablemente al cumplimiento de su objeto social, y acceder a beneficios como el régimen tributario especial, siempre que se demuestre la reinversión de excedentes en programas alineados con su misión. Además, el proceso de constitución, que incluye la asamblea de constitución, el registro ante la Cámara de Comercio del Cauca, la obtención del RUT ante la DIAN y el control de legalidad ante la Gobernación del Cauca, está claramente definido, con rutas tanto presenciales como digitales para su cumplimiento. Esta claridad normativa y procedimental respalda la legalidad y sostenibilidad institucional de la fundación, permitiéndole operar formalmente y acceder a recursos públicos o privados para el desarrollo de programas deportivos y sociales en la región.

Evaluación financiera

La evaluación financiera de la Fundación Tenis por el Cauca demuestra una alta viabilidad económica, evidenciada por un Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$64.195.639, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 41,27% y un tiempo de recuperación

de la inversión de tan solo 3,2 años. Estos resultados indican que el proyecto no solo es rentable, sino que tiene una rápida recuperación del capital invertido, lo que disminuye el riesgo financiero. Además, el análisis del flujo de caja libre refleja que, a partir del segundo año de operación, la fundación contará con recursos líquidos suficientes para reinvertir en estrategias que fortalezcan su impacto social y deportivo en Popayán. Esto confirma la sostenibilidad financiera del proyecto y su capacidad para seguir generando valor a largo plazo.

Sostenibilidad

La Fundación Tennis por el Cauca demuestra una viabilidad sólida y sostenible, sustentada en una estrategia que articula lo social, ambiental y financiero. En la dimensión social, se proyecta como un actor transformador al usar el tenis de campo como herramienta de inclusión y desarrollo, con potencial de alianzas sostenibles, y con el compromiso de impactar la vida de al menos 80 niños en estado de vulnerabilidad en los primeros cinco años de operación, además de garantizar que el 60% de los colaboradores operativos provenga de la vereda donde opera. En la dimensión ambiental, incorpora prácticas de sostenibilidad como el uso de energía solar y economía circular, logrando un ahorro estimado de 360.000 litros de agua al año, 3,8 MWh de energía eléctrica al año y la reutilización de 360 pelotas anuales, lo que reduce costos, minimiza el impacto ambiental y refuerza su imagen institucional. En la dimensión financiera, su modelo diversificado y escalable garantiza estabilidad y crecimiento.

Referencias

- ACNUR. (2024). Programas y alianzas deportivas. Recuperado de:
<https://www.acnur.org/programas-y-alianzas-deportivas>
- Alcaldía de Popayán (2019). Alcaldía abre convocatoria de Centros Deportivos Comunitarios. Recuperado de:
<https://www.popayan.gov.co/NuestraAlcaldia/SaladePrensa/Paginas/Alcaldia-abre-convocatoria-de-Centros-Deportivos-Comunitarios.aspx#gsc.tab=0>
- Allianz. (2024). Reporte Económico Colombia. Recuperado de: https://www.allianz-trade.com/en_GL/economic-research/country-reports/Colombia.html
- Arango, J. (2024). HERRAMIENTA PESTEL & PORTER PARA ANALISIS DEL ENTORNO. Universidad EAN. Recuperado de: PESTEL&PORTER
- Austin, D. (2024). El tenis es bueno para tu cuerpo de una forma única en comparación con otros deportes. Recuperado de:
<https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2024/08/tenis-efectos-positivos-cuerpo-diferente-otros-deportes>
- Avirama (2024). Entrevista. [Archivo de texto]. Recuperado de: Entrevista Luis Avirama.docx
- Bancoldex. (2025). Clasificación de Empresas en Colombia. Recuperado de:
<https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia#:~:text=En%20Colombia%20el%20segmento%20empresarial,por%20el%20Decreto%20MinCIT%20No.>
- Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. Harper Business.

Casas, R. (2024). Comunidades indígenas del Cauca anunciaron paro indefinido en la vía Panamericana. La República. Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/economia/comunidades-indigenas-del-cauca-anunciaron-paro-indefinido-en-la-via-panamericana-3933685>

Comfacauca. (2023). Informe de gestión social y estados financieros 2022. Recuperado de: <https://www.comfacauca.com/sobre-comfacauca/su-caja-de-compensacion-familiar/informe-de-geston-social-y-estados-financieros/>

Comfacauca. (2024). Tarifas Tenis de campo. Recuperado de: <https://www.comfacauca.com/tarifa/salon-de-eventos/>

COP16. (2024). COP 16 Agenda con la Naturaleza, Cali, Colombia. Recuperado de: <https://www.cop16colombia.com/es/>

Corficolombiana. (2024). Proyecciones económicas 2024-2025: En riesgo la semilla del crecimiento. Recuperado de: https://investigaciones.corfi.com/macroeconomia-y-mercados/informe-semanal/proyecciones-economicas-2024-2025-en-riesgo-la-semilla-del-crecimiento/informe_1528253

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.

Cubillos, J. (2019). Aportes de las fundaciones AFE al desarrollo territorial y a los ODS. *Opera*, (26), 149–171. <https://doi.org/10.18601/16578651.n26.08>

DANE. (2018). Censo Nacional 2018. Recuperado de : <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/infografias/info-CNPC-2018total-nal-colombia.pdf>

DANE. (2024). Boletín Técnico Pobreza monetaria por departamentos en Colombia 2023. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-monetaria>

- DANE. (2024). Boletín técnico, Estadísticas Vitales (EEVV). Recuperado de:
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/bol-EEVV-Nacimientos-Iltrim2024.pdf>
- Delgado, V. (2010). Comunas en Popayán y su número de personas. Recuperado de:
- Deloitte. (2024). Principales cambios del proyecto de reforma tributaria 2024.
Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/tax/articles/proyecto-reforma-tributaria-2024.html>
- DIAN (2024). Presentación Régimen Tributario Especial – RTE. Recuperado de:
<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Herramientas/Documents/Presentacion-RTE.pdf#page=27&zoom=100,0,0>
- DIAN (2025). Régimen Tributario Especial – RTE. Recuperado de:
<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Paginas/default.aspx>
- Díaz, P. (2012). El alma colombiana. Idiosincrasia e identidades culturales en Colombia. *Hallazgos*, 9(18), 119-141.
- DNP. (2024). Misión Cauca, la punta de lanza para transformar los territorios y consolidar la paz total. Recuperado de:
https://www.dnp.gov.co/Prensa_/Noticias/Paginas/mision-cauca-la82024-punta-de-lanza-para-transformar-los-territorios-y-consolidar-la-paz-total.aspx
- Elgeadi, G. (2021). Descubre los beneficios de jugar al tenis. Blog de Medicina Deportiva del Grupo Quirónsalud. Recuperado de:
<https://www.quironsalud.com/blogs/es/medicina-deporte/descubre-beneficios-jugar-tenis>
- Escudero, D. (2024). Tecnología en tenis: Innovaciones y beneficios. Recuperado de:
<https://canaltenis.com/tecnologia-tenis-innovaciones-beneficios/>
- Fedecoltenis (2023). Liga Caucana de Tenis. Recuperado de:
<https://www.fedecoltenis.com/site/939>

Freepik (2024). Group people exercising together outdoor. Recuperado de:

https://img.freepik.com/free-photo/group-people-exercising-together-outdoors_23-2151061473.jpg?t=st=1730985761~exp=1730989361~hmac=93486c1d0a7f8b818c01b6b4b09257efa7a81c3916e59a4cdad158da08b74ea8&w=360

Freepik (2025). Familia alegre que tiene comida campestre que se une en la naturaleza verde en parque. Recuperado de: https://www.freepik.es/foto-gratis/familia-alegre-que-tiene-comida-campestre-que-une-naturaleza-verde-parque_5098247.htm#fromView=search&page=2&position=14&uuid=818d4a46-3870-4241-a0d9-f068f7803025&query=Familia+Personas

Freepik (2025). Hermanos jóvenes saludo de puño. Recuperado de:

https://www.freepik.es/foto-gratis/pareja-jugando-tenis-duo_5198278.htm#fromView=search&page=1&position=29&uuid=d06c7396-9673-449b-a082-9f954ced3a3b&query=personas+entrenando+tenis

Freepik (2025). Pareja jugando tenis en dúo. Recuperado de:

https://www.freepik.es/foto-gratis/pareja-jugando-tenis-duo_5198278.htm#fromView=search&page=1&position=29&uuid=d06c7396-9673-449b-a082-9f954ced3a3b&query=personas+entrenando+tenis

Gellard , M., Jelcic, M., & Vial, A. (2018). Using technology to improve practice and performance: A practical summary. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 26(76), 4–7. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v26i76.153>

González, L. (2025). La hoja de coca y la política antidrogas en Colombia. Caso Cauca y Nariño. Indepaz. Recuperado de: <https://indepaz.org.co/wp-content/uploads/2025/02/articulo-coca-y-mineria-en-Cauca-y-Narino.pdf>

Granada (2024). Entrevista. [Archivo de texto]. Recuperado de: Entrevista Arnovy Granada.docx

Hernández, J. (2024). El Cauca se desangra ante la ineficiencia del Estado. El País. Recuperado de: <https://elpais.com/america-colombia/2024-05-21/el-cauca-se-desangra-ante-la-ineficiencia-del-estado.html>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hill, C., Schilling, M., Jones, G. (2019). Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral. Cengage Learning.

https://www.academia.edu/16796115/comunas_en_popayan_y_numero_de_personas_en_popayan

Iacobucci, D. (2020). Dirección de marketing. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10769>

IDEAM. (1999). CARTAS CLIMATOLÓGICAS - MEDIAS MENSUALES, AEROPUERTO GUILLERMO LEÓN VALENCIA. Recuperado de: <https://bart.ideam.gov.co/cliciu/popa/tabla.htm>

INDEPORTES CAUCA (2023). Diagnostico Sectorial Indeportes Cauca. Recuperado de: <https://www.indeportescauca.gov.co/wp-content/uploads/2023/08/DIAGNOSTICO-SECTORIAL-INDEPORTES-CAUCA.pdf>

Kerin, R. A., Hartley, S. W. (2023). Marketing. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31453>

Krukau (2021). Mujer oficina retrato trabajo. Recuperado de: <https://www.pexels.com/es-es/foto/mujer-oficina-retrato-trabajo-7693223/>

Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). Designing for growth: A design thinking tool kit for managers. Columbia University Press.

Majbub, S. (2025, febrero). Reconfiguración del conflicto armado en el norte del Cauca, sus consecuencias en la regulación de la economía de la marihuana y

mecanismos de resistencia y paz del movimiento social. INDEPAZ. Recuperado de:

<https://indepaz.org.co/wp-content/uploads/2025/06/CONFLICTO-ARMADO-Y-ECONOMIA-MARIHUANA-NORTE-DEL-CAUCA.pdf>

Min. Educación (2014). EDUCACIÓN SUPERIOR 2014 - SÍNTESIS ESTADÍSTICA DEPARTAMENTO DE CAUCA. Recuperado de:

https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_cauca.pdf

Minciencias. (2024). Apropiación Social del Conocimiento. Recuperado de:

https://minciencias.gov.co/oferta_institucional/apropiacion_social

Minciencias. (2024). Lanzamos programa de innovación para empresarios del Cauca.

Recuperado de: https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/videos/lanzamos-programa-innovacion-para-empresarios-del-cauca

Minciencias. (2024). Programa y Proyectos de CTel. Recuperado de:

https://minciencias.gov.co/oferta_institucional/programas_proyectos_ctei

Mindeportes. (2023). Colombia firmó tres nuevos acuerdos de cooperación internacional para el desarrollo deportivo. Recuperado de:

<https://www.mindeporte.gov.co/sala-prensa/noticias-mindeporte/colombia-firmo-tres-nuevos-acuerdos-cooperacion-internacional-para-desarrollo-deportivo>

Mindeportes. (2024). Norte de Santander y Cauca, comprometidos con la construcción de la nueva Ley del Deporte, la Recreación y la Actividad Física. Recuperado de:

<https://www.mindeporte.gov.co/sala-prensa/noticias-mindeporte/norte-santander-cauca-comprometidos-construccion-nueva-ley-del-deporte-recreacion-actividad-fisica>

Minsalud. (2020). Boletines poblacionales: Población Indígena Corte a Diciembre de 2019. Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/boletines-poblacionales-poblacion-indigena.pdf>

Minsalud. (2020). Boletines poblacionales: Población NARP Corte a Diciembre de 2019. Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/boletines-poblacionales-narp.pdf>

Mintic. (2023). Proyecto Nacional de Conectividad de Alta Velocidad. Recuperado de:

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Iniciativas/Sector-TIC/125123:Proyecto-Nacional-de-Conectividad-de-Alta-Velocidad>

Mintic. (2023). Proyecto Nacional de Fibra Óptica. Recuperado de:

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Iniciativas/Sector-TIC/125120:Proyecto-Nacional-de-Fibra-Optica>

Ortiz, S. (2023). Los desafíos de la justicia en Colombia ante la virtualidad.

Universidad Revista Experto Ed. 14. Recuperado de:

<https://www.uexternado.edu.co/revista-experto/los-desafios-de-la-justicia-en-colombia-ante-la-virtualidad/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Papadacos, T., & Smith, A. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Osuna, N. y Paez, M. (2018). INDEPENDENCIA JUDICIAL Y POLÍTICA EN COLOMBIA. Justicia constitucional y derechos fundamentales. Justicia y política en América Latina, Colección Konrad Adenaur Stiftung. Recuperado de:

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5968/8.pdf>

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). Essentials of nursing research: Methods, appraisal, and utilization (6th ed.). Lippincott Williams & Wilkins.

Ramírez, J. (2013). La cabeza fría de Alejandro Falla. El Espectador. Recuperado de:
<https://www.elespectador.com/deportes/mas-deportes/la-cabeza-fria-de-alejandro-falla-article-396815/>

Rare Gallery (2024). Africa black. Recuperado de: <https://rare-gallery.com/503158-africa-black.html>

Sánchez, N., (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. Visión Gerencial , (2), 328-343.

SGC. (2023). 40 años del terremoto de Popayán: un momento para pensar en la importancia de construir bien en Colombia. Recuperado de:
<https://www2.sgc.gov.co/Noticias/Paginas/Aniversario-No-40-del-terremoto-de-Popayan-un-momento-para-pensar-en-la-importancia-de-construir-bien-en-Colombia.aspx>

SGC. (2024). Generalidades Volcán Puracé. Recuperado de:
<https://www2.sgc.gov.co/sgc/volcanes/VolcanPurace/Paginas/generalidades-volcan-purace.aspx>

Sidorjak, M. (2024). La práctica del tenis crece un 25,6% en todo el mundo. Federación Internacional de Tenis (ITF). Recuperado de:
<https://www.itftennis.com/es/noticias-en-espa%C3%B1ol/noticias/la-pr%C3%A1ctica-del-tenis-crece-un-25-6-en-todo-el-mundo/>

Thompson, A. (2023). Administración Estratégica Plus. McGrawHill - Plus.

Unidad Solidaria. (2024). Fundaciones. Recuperado de:
<https://www.unidadsolidaria.gov.co/la-entidad/Directorio-de-organizaciones/Fundaciones>

Universidad Externado de Colombia. (2024). Existe una renovación importante en el sistema judicial en materia uso de IA. Recuperado de: <https://www.uexternado.edu.co/la-universidad/existe-una-renovacion-importante-en-el-sistema-judicial-en-materia-uso-de-ia/>

Value&Risk, (2024). Acta Comité Técnico No. 714 – Municipio Popayán. Recuperado de: https://www.vriskr.com/wp-content/uploads/2024/07/RA_Popayan_2024.pdf

A. Anexo. Encuesta FORMS para estudio de mercado



Tenis Cauca

Este cuestionario busca con fines académicos conocer la percepción de los payaneses sobre la práctica de deportes y en especial el tenis desde diferentes factores. Agradecemos de antemano la atención y colaboración. En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y sus normas complementarias, al diligenciar este formulario autorizo de manera libre, previa, expresa e informada a la *Fundación Tenis por el Cauca* para recolectar, almacenar y tratar los datos personales suministrados en esta encuesta, con el propósito de realizar un estudio de mercado que permita analizar necesidades, intereses y percepciones en torno a sus programas y servicios. Como titular de la información, reconozco que tengo derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir mis datos, así como a revocar esta autorización en cualquier momento.

* Obligatoria

1. Nombre *

2. Edad (años) *

3. Género *

Masculino

Femenino

Prefiero no decir

Otro

4. Estado civil * Casado(a)

Soltero(a)

5. ¿Es usted afiliado a Comfacauca? *

Si

No

6. ¿Es categoría A o B? *

Si

No

7. ¿Practica algún deporte? *

Si

No

8. ¿En qué momento del día suele practicar deporte? *

En días de semana

El fin de semana

9. ¿En qué franja horaria practica deporte? *

5:00 am a 7:00 am

7:00 am a 9:00 am

10:00 am a 12:00 am

12:00 md 02:00 pm

2:00 pm a 4:00 pm

04:00 pm 06:00 pm

06:00 pm 08:00 pm

08:00 pm 10:00 pm

10. ¿Con qué frecuencia practica deporte? *

Una vez a la semana

Dos veces a la semana

Tres veces a la semana o más

Esporádicamente

11. Organice de primero a último los factores que considera determinantes para practicar un deporte y volverlo un hábito *

Cercanía a su lugar de residencia

Buena

Transporte incluido en el servicio

Buen profesor y pedagogía

C

Compañeros de práctica

Buenas instalaciones (canchas, tienda, baños, sillas)

12. ¿Para usted es importante poder practicar su deporte favorito sin importar que haya mal clima? *

Si

No

13. ¿Le interesa el tenis como deporte recreativo o competitivo? *

Si

No

14. ¿Le gustaría tomar clases de tenis? *

Si

No

Ya las estoy tomando

15. ¿Qué tipo de clases prefiere? *

Grupales

Individuales

Indistinto

16. ¿Practica tenis en partidos con amigos? *

Si

No

17. ¿Con qué frecuencia participa en torneos amateur? *

1 vez al mes

1 vez cada 3 meses

1 vez cada 6 meses

1 vez al año o menos

18. ¿Dónde entrena tenis regularmente? *

La Estancia

Club Campestre

Comfaucauca

Otro

No aplica

19. ¿Dónde juega tenis regularmente? *

La Estancia

Club Campestre

Comfacacua

Otro

No aplica

Hijos

20. ¿Tiene hijos? *

Si

No

21. ¿Cuántos hijos tiene? *

22. ¿Qué edades tienen?(años) *

23. ¿Le gustaría que sus hijos practiquen tenis? *

Si

No

24. ¿En qué horario le es conveniente para sus hijos? *

En semana por la tarde

En semana por la mañana

Fin de semana en la mañana

Fin de semana en la tarde

25. ¿Qué opinión le merece un servicio que incluya transporte para sus hijos? *

Excelente

Bueno

Normal

Me da igual

Final

26. ¿Qué tan valioso le parece incluir ayudas tecnológicas como videoanálisis o IA en el aprendizaje deportivo?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

27. ¿Qué tan valioso le parece que el lugar donde practica deporte sea sostenible, respetando el medio ambiente, utilizando energías renovables, reutilizando aguas lluvias y empleando modelos de economía circular con elementos de alta rotación?

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

28. ¿Estaría dispuesto/a a pagar por un plan integral de clases de tenis con transporte, tecnología y sostenibilidad incluidos?

Si

No

Dependería del costo

B. Anexo. Formatos entrevista semiestructuradas

Formato entrevista clientes

Grupo de interés:	Clientes
-------------------	----------

Objetivo de la entrevista:	Conocer las percepciones de los clientes con respecto a la hipótesis del modelo de negocio propuesto
----------------------------	--

Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Validar que la propuesta de valor del modelo de negocio genere valor para los clientes y entender que oportunidades de mejora se pueden incluir para tener mayores ventajas competitivas
---	--

Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola, mi nombre es Juan Arango y hoy estamos en este espacio porque he venido trabajando en una iniciativa de emprendimiento para crear una fundación que nos permita impulsar el desarrollo del tenis en Popayán y el departamento del Cauca como vector para transformar vidas mediante el deporte y brindar posibilidades de grandes deportistas en esta disciplina para el país. Para mi es entonces muy importante este tiempo que nos brindas y esperamos con esta información seguir perfeccionando nuestro proyecto. (Breve reseña de la propuesta de valor)
---	--

Fuente: Autoría propia. Tomado de: Formato de entrevistas EAN 2021

Preguntas a realizar

- Por favor nos das breve presentación tuya.
- ¿Crees que el Cauca cuenta con una buena oferta de centros deportivos y escuelas que fomenten la práctica de deportes y en particular el tenis?
- ¿Practicas algún deporte?
- ¿Te gustaría practicar algún deporte?
- ¿Qué piensas acerca del tenis?
- ¿A que le darías más valor sobre volver habito la práctica del tenis y por qué?
¿Costo, profesor, programa de entrenamiento, socialización, horarios, cercanía del sitio, instalaciones?
- ¿Si ya practicas tenis donde lo haces?
- ¿En caso de que haya una nueva opción y quede a 15 minutos de la ciudad, un servicio de transporte incluido en el costo de la clase te parece que compensa?

- ¿Qué te parece contar con una cancha con techo y que el clima no se interponga en las practicas?
- ¿Te parece importante que además de buenas instalaciones se complemente el servicio con temas de restaurante, un buen parqueadero, pago con datafono?
¿Qué otros aspectos te parecen importantes?
- ¿Te gustaría contar con tienda de accesorios como pelotas y raquetas?
- ¿Te gustaría que tu hijo practique tenis? ¿Y en este caso a que le darías más valor para escoger cierta escuela para su formación?
- ¿Qué opinas del servicio de transporte para tu hijo?
- ¿Te gustaría contar con más opciones de entretenimiento para toda la familia, por ejemplo, que si tú vas a practicar puedas ir con tu esposa e hijos y ellos puedan entrenarse en otra cosa mientras realizas tu práctica, que se te ocurre que los pueda entretener?
- ¿Cuál crees sea un buen método para comunicar los servicios y noticias de la fundación?
- ¿Que opinas de incluir ayudas tecnológicas como cámaras de video y análisis de técnica con IA?

Formato entrevista empresario

Grupo de interés:	Empresario
Objetivo de la entrevista:	Conocer las percepciones de los empresarios con respecto a la hipótesis del modelo de negocio propuesta
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Validar que el modelo de negocio sea sostenible, evidenciar puntos fuertes y oportunidades de mejora.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola, mi nombre es Juan Arango y hoy estamos en este espacio porque he venido trabajando en una iniciativa de emprendimiento para crear una fundación que nos permita impulsar el desarrollo del tenis en Popayán y el departamento del Cauca como vector para transformar vidas mediante el deporte y brindar posibilidades de grandes deportistas en esta disciplina para el país. Para mí es entonces muy importante este tiempo que nos brindas y esperamos con esta información seguir perfeccionando nuestro proyecto. (Breve reseña del modelo de negocio)

Fuente: Autoría propia. Tomado de: Formato de entrevistas EAN 2021

Preguntas a realizar:

- Por favor nos das breve presentación tuya.
- ¿Vos que has estado en este tema de los clubes deportivos en la ciudad como ves la posibilidad de acceder a presupuestos públicos ya sea en la alcaldía, gobernación o el ministerio para proyectos deportivos?
- ¿Has explorado temas de ayudas internacionales u ONGs?
- ¿Qué puntos fuertes ves en el modelo de negocio?
- ¿Que piensas de manejarlo como una fundación o una corporación?
- ¿Qué cosas le mejorarías al modelo?
- ¿Qué riesgos evidencias según tu experiencia?
- ¿Cuánto crees que sea conveniente tener de capital para mantener la fundación hasta que se vuelva sostenible? (Meses)

- ¿Cuál crees sea un buen método para comunicar los servicios y noticias de la fundación?

Formato entrevista experto en sostenibilidad

Grupo de interés:	Experto Sostenibilidad
-------------------	------------------------

Objetivo de la entrevista:	Conocer las percepciones sobre el modelo de negocio desde un experto en sostenibilidad
----------------------------	--

Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Validar que la propuesta de valor y el modelo de negocio genere valor para los diferentes grupos de interés desde la sostenibilidad
---	---

Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola, mi nombre es Juan Arango y hoy estamos en este espacio porque he venido trabajando en una iniciativa de emprendimiento para crear una fundación que nos permita impulsar el desarrollo del tenis en Popayán y el departamento del Cauca como vector para transformar vidas mediante el deporte y brindar posibilidades de grandes deportistas en esta disciplina para el país. Para mí es entonces muy importante este tiempo que nos brindas y esperamos con esta información seguir perfeccionando nuestro proyecto. (Breve reseña de la propuesta de valor y el modelo de negocio)
---	---

Fuente: Autoría propia. Tomado de: Formato de entrevistas EAN 2021

Preguntas a realizar:

- Por favor nos das breve presentación tuya.
- ¿Cuáles crees que son los ODS más relacionados con la propuesta de valor de la fundación?
- ¿Se evidencia el impacto social en el modelo de negocio y su contribución a la comunidad?
- ¿Integrar tecnologías verdes como paneles fotovoltaicos, almacenamiento de aguas lluvias y un esquema de economía circular reutilizando pelotas en de

desuso potencian la propuesta de valor desde el punto de vista de sostenibilidad?

- ¿Qué estrategia de comunicaciones te parece apropiada para dar a conocer las iniciativas de sostenibilidad de la fundación y su propuesta de valor?
- ¿Ves oportunidades de la fundación con la corporación autónoma regional del Cauca?
- ¿En tu experiencia, ves opciones para articular al fundación con iniciativas de ayuda internacional y ONGs?
- ¿Cuál crees sea un buen método para comunicar los servicios y noticias de la fundación?

Formato entrevista experto técnico

Grupo de interés:	Técnico-Aliado
Objetivo de la entrevista:	Conocer las percepciones y detalles del negocio desde un aliado estratégico y experto técnico con respecto a la hipótesis del modelo de negocio propuesta
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Validar que la propuesta de valor y el modelo de negocio agregue valor a los clientes y aliados, así como conocer detalles técnicos y financieros del negocio para evaluar capacidades y punto de equilibrio.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola, mi nombre es Juan Arango y hoy estamos en este espacio porque he venido trabajando en una iniciativa de emprendimiento para crear una fundación que nos permita impulsar el desarrollo del tenis en Popayán y el departamento del Cauca como vector para transformar vidas mediante el deporte y brindar posibilidades de grandes deportistas en esta disciplina para el país. Para mí es entonces muy importante este tiempo que nos brindas y esperamos con esta información seguir perfeccionando nuestro proyecto. (Breve reseña de la propuesta de valor y el modelo de negocio)

Fuente: Autoría propia. Tomado de: Formato de entrevistas EAN 2021

Preguntas a realizar:

- Por favor nos das breve presentación tuya.
- ¿Cuántas personas por profesor cree usted podríamos conseguir?
- ¿Cuáles son las horas con más demanda?
- ¿Quién puede construir una cancha con techo? ¿Qué costo tendría?
- ¿Cuánto cuesta hacer una cancha y de que tipos?
- ¿Cuánto cuesta mantenerla y cuáles son las principales actividades?
- ¿Cómo se realizarían programas específicos de desarrollo?

- ¿Existen opciones con alcaldía, gobernación y estado para financiar actividades?
- ¿Existen programas con universidades?
- ¿Cantidad de profesores en la zona?
- ¿Cuántos torneos se pueden hacer?
- ¿Como son los ingresos y con qué tipo de actividades se logran?
- ¿Cuánto se puede cobrar en clases particulares y grupales?
- ¿Qué valora más como profesor de tenis: tiempo, retribución, flexibilidad, estabilidad, formación, respeto?
- ¿Atraer profesores de otros departamentos es viable?
- ¿Qué opina sobre la inclusión de cámaras e IA para integrarlas en los programas de formación y competencia?
- ¿Cuáles son los implementos de más rotación y sus costos aproximados?

Formato entrevista colaborador estado

Grupo de interés:	Estado
Objetivo de la entrevista:	Conocer las percepciones de un colaborador estatal dentro de la cartera de deporte en el ámbito local o regional conforme al modelo de negocio
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Validar oportunidades del modelo de negocio con programas estatales
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Hola, mi nombre es Juan Arango y hoy estamos en este espacio porque he venido trabajando en una iniciativa de emprendimiento para crear una fundación que nos permita impulsar el desarrollo del tenis en Popayán y el departamento del Cauca como vector para transformar vidas mediante el deporte y brindar posibilidades de grandes deportistas en esta disciplina para el país. Para mí es entonces muy importante este tiempo que nos brindas y esperamos con esta información seguir perfeccionando nuestro proyecto, por favor nos cuentas un poco de ti

Fuente: Autoría propia. Tomado de: Formato de entrevistas EAN 2021

Preguntas a realizar:

- Por favor nos das breve presentación tuya.
- ¿Qué programas tiene la alcaldía para impulsar el deporte en la ciudad?
- ¿Cómo se realizan las convocatorias y que aspectos claves contemplan estas?
- ¿Las fundaciones pueden hacer parte de estas convocatorias?
- ¿Es el tenis un deporte que se pueda incluir dentro del plan de desarrollo de la presente secretaria del deporte?
- ¿Cuál es el presupuesto de la alcaldía para programas con fundaciones que impulsen el deporte en la ciudad?
- ¿Hay algún grupo de interés particular sobre el que se quieran articular los programas y por qué?

- ¿Desde el gobierno nacional o departamental hay articulación con la alcaldía o cada ente gestiona sus programas de forma independiente?
- ¿Cuál cree que sea un aspecto clave para volverse un aliado estratégico de la administración en programas deportivos y que permita gestionarlos con éxito?
- ¿Cuál es el presupuesto anual para programas deportivos en el ámbito recreacional y de competencia?
- ¿Cómo es la relación de la administración con la liga caucana de tenis?
- ¿Qué ventajas y desventajas puede inferir usted de trabajar como club o como fundación para acceder a programas de financiación con la administración local o regional?
- ¿Considera usted importante el tenis dentro de los deportes a trabajar en la ciudad de Popayán?
- ¿Actualmente tiene algún aliado para el fomento del tenis en la ciudad?

**C. Anexo. Carta de Autorización Isabel García cofundadora Fundación Tenis
por el Cauca**

Yo Isabel García López vecina del municipio de Popayán, departamento del Cauca, como cofundadora de la Fundación Tenis por el Cauca, autorizo el uso de la información utilizada en el trabajo de grado titulado: Plan De Negocios Para La Creación De Una Fundación Que Impulse El Tenis En El Departamento Del Cauca Como Vector De Desarrollo De Calidad De Vida Y Deportistas En La Sociedad.

Cordialmente,

Martha Isabel García Lopez.

D. Anexo. Lista de Chequeo Cámara de Comercio del Cauca

¿Qué documentos debo radicar en Cámara de Comercio?

- Copia del acta de constitución firmada por presidente y secretario de la reunión. (Con sello de presentación/reconocimiento, de presidente y secretario de la reunión, efectuado ante notario **O** ante la Cámara de Comercio presentando su documento de identidad)
- Copia de los estatutos.
- Formulario RUES
- Formato de responsabilidades tributarias firmado por representante legal (con el cual se gestionará el RUT).
- Manifestación relativa a emprendimientos sociales.
- Documento de identidad de la persona que radicará los documentos.

¿Qué información debo proporcionar?

- Dirección, teléfonos y correo electrónico generales y de notificación judicial.
- Las responsabilidades tributarias que serán registradas ante la DIAN.
- Fecha de expedición y número de documento de identificación de las personas que ostenten un cargo dentro de la entidad; si se designa revisor fiscal, adicionalmente proporcionar número de tarjeta profesional.

¿Qué tarifas debo pagar?

- Pago de derechos de inscripción a favor de la Cámara de Comercio del Cauca.
- Pago de impuesto de registro departamental a favor de la Gobernación del Cauca. [Se realiza mediante el sistema de la Cámara de Comercio debido a convenio Interadministrativo]

¿QUÉ DEBEN CONTENER LOS ESTATUTOS?

Como mínimo los estatutos, deben indicar:

- Nombre de la fundación** [Se debe verificar homonimia].
- Domicilio:** El municipio del Cauca en el que desarrolla actividades.
- Clase de Persona Jurídica:** Indicar que se trata de una entidad sin ánimo de lucro tipo fundación.
- Duración:** Debe ser indefinida.
- Objeto social:** Indicar las actividades que desarrollarán. Tener en cuenta las actividades excluidas del registro en las Cámaras de Comercio.
- Patrimonio y forma de hacer los aportes:** Indicar el valor del patrimonio inicial y la manera en que realizarán los aportes para la entidad.
- Representante legal:** Su nombramiento es obligatorio. Los estatutos deben señalar sus funciones y la forma en que será elegido; señalar si el representante legal tendrá suplentes [opcional].
- Asamblea de asociados:** Se refiere a todos los integrantes de la entidad. Establecer el órgano máximo, y determinar lo siguiente:
 - ✓ Sus **funciones**;
 - ✓ la periodicidad de las **reuniones ordinarias**;
 - ✓ los casos en que se realizarán reuniones extraordinarias;
 - ✓ **Quórum:** número de mínimo de personas que se requieren para iniciar una reunión;
 - ✓ número mínimo de **votos** que se requieren para aprobar las decisiones.
- Junta directiva:** **No** es obligatoria. Si se decide crearla, es necesario definir sus funciones, especificar cuántos miembros la integran, describir el proceso de elección y asegurarse de nombrarlos correctamente en el acta.
- Revisor fiscal:** **No** es obligatorio. Si decide establecerlo, especificar sus funciones, así como el modo en que será elegido. Asegurarse de nombrarlo correctamente en el acta.
- Disolución:** Indicar las razones/causales por las cuales la entidad dejaría de desarrollar sus actividades para entrar en estado de liquidación.
- Liquidación:** Enunciar la forma en que será llevado a cabo el proceso liquidatorio de la entidad.

Recuerda...

Puedes inscribir los libros de actas y de asociados, desde el momento de la constitución

¿QUE DEBE CONTENER EL ACTA DE CONSTITUCIÓN?

- Municipio, y fecha de la reunión.
- Nombre completo, número de documento de identidad y municipio de domicilio de todos los constituyentes.
- Número Mínimo de constituyentes:** 1 persona.
- Votos que aprueban los estatutos.
- Votos que aprueban los nombramientos según los estatutos (representante legal, junta directiva, y/o revisor fiscal)
- Fecha de expedición y número del documento de identificación de las personas nombradas.
- Aceptación de los cargos de las personas nombradas.
- Aprobación del texto del acta.
- Firma de presidente y secretario de la reunión.
- Reconocimiento de presidente y secretario de la reunión efectuado ante notaría, **O** ante la Cámara de Comercio.

¿QUIENES NO DEBEN INSCRIBIRSE EN LA CÁMARA?

Las entidades que realicen alguna de las siguientes actividades:

- Instituciones de educación superior.
- Instituciones de educación formal y no formal.
- Personas jurídicas sin ánimo de lucro que presten servicios de vigilancia privada.
- Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones, confederaciones y asociación de ministerios.
- Las entidades reguladas por la ley 100 de seguridad Social.
- Sindicatos y las asociaciones de trabajadores y empleadores.
- Partidos y movimientos políticos.
- Las Cámaras de Comercio.
- Demás personas jurídicas respecto que la ley expresamente regule en forma específica su creación y funcionamiento. (Artículo 45 Decreto 2150 de 1995).



CONSTITUCIÓN DE FUNDACIONES



Escanea este código QR y encuentra: la ubicación de nuestras sedes, teléfonos, horarios de atención y chat virtual



Descubre los modelos de actas disponibles en nuestra página web









@cccauca

www.cccauca.org.co

E. Anexo. Modelo Acta de Constitución Cámara de Comercio del Cauca

(IMPORTANTE: TODA LA INFORMACIÓN DEBE CORRESPONDER A LO ESTABLECIDO EN SUS ESTATUTOS. LA CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA SE EXIME DE RESPONSABILIDAD POR EL USO DE LA PRESENTE MINUTA LA CUAL CONTIENE INFORMACIÓN CON FINES MERAMENTE ILUSTRATIVOS)

NOMBRE DE SU ENTIDAD _____
ÓRGANO QUE SE REÚNE _____ (Junta, consejo, asamblea etc.)
CLASE DE REUNIÓN _____ (Indicar si es ordinaria, extraordinaria etc.)
NIT _____
NÚMERO DE ACTA _____

LUGAR DE LA REUNIÓN:

MUNICIPIO DE LA REUNIÓN:

FECHA DE LA REUNIÓN:

HORA DE INICIO DE LA REUNIÓN:

CONVOCATORIA	
FECHA DE LA CONVOCATORIA	
MEDIO DE COMUNICACIÓN EMPLEADO PARA CONVOCAR	
QUIEN REALIZÓ LA CONVOCATORIA	

ORDEN DEL DIA

1. Nombramiento de presidente y secretario de la reunión.
2. Llamado a lista y verificación del quórum.
3. Decisiones. (indicar el acto objeto de registro: si se trata de nombramientos y aceptación de cargos, reformas estatutarias etc.)
4. Lectura y aprobación del texto integral del acta.

DESARROLLO

1. Nombramiento de presidente y secretario de la reunión.

Se nombran como presidente **de la reunión** a _____ y como secretario **de la reunión** a _____

2. Llamado a lista y verificación del quórum.

(SI ES REUNIÓN DE ASAMBLEA GENERAL) Se encuentran presentes, reunidos y debidamente representados (número) ____ asociados hábiles de un total de (número) ____ asociados.

(SI SE TRATA DE REUNIÓN DE JUNTA, CONSEJO) Se encuentran reunidos los siguientes miembros:

NOMBRE	CARGO

**(IMPORTANTE: TODA LA INFORMACIÓN DEBE CORRESPONDER A LO ESTABLECIDO EN
SUS ESTATUTOS. LA CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA SE EXIME DE
RESPONSABILIDAD POR EL USO DE LA PRESENTE MINUTA LA CUAL CONTIENE
INFORMACIÓN CON FINES MERAMENTE ILUSTRATIVOS)**

NOMBRE DE SU ENTIDAD _____
ÓRGANO QUE SE REÚNE _____ (Junta, consejo, asamblea etc.)
CLASE DE REUNIÓN _____ (Indicar si es ordinaria, extraordinaria etc.)
NIT _____
NÚMERO DE ACTA _____

LUGAR DE LA REUNIÓN:

MUNICIPIO DE LA REUNIÓN:

FECHA DE LA REUNIÓN:

HORA DE INICIO DE LA REUNIÓN:

CONVOCATORIA	
FECHA DE LA CONVOCATORIA	
MEDIO DE COMUNICACIÓN EMPLEADO PARA CONVOCAR	
QUIEN REALIZÓ LA CONVOCATORIA	

ORDEN DEL DIA

1. Nombramiento de presidente y secretario de la reunión.
2. Llamado a lista y verificación del quórum.
3. Decisiones. (indicar el acto objeto de registro: si se trata de nombramientos y aceptación de cargos, reformas estatutarias etc.)
4. Lectura y aprobación del texto integral del acta.

DESARROLLO

1. Nombramiento de presidente y secretario de la reunión.

Se nombran como presidente **de la reunión** a _____ y como secretario **de la reunión** a _____

2. Llamado a lista y verificación del quórum.

(SI ES REUNIÓN DE ASAMBLEA GENERAL) Se encuentran presentes, reunidos y debidamente representados (número) ____ asociados hábiles de un total de (número) ____ asociados.

(SI SE TRATA DE REUNIÓN DE JUNTA, CONSEJO) Se encuentran reunidos los siguientes miembros:

NOMBRE	CARGO

F. Anexo. Tarifas Cámara de Comercio del Cauca

TARIFAS DEL REGISTRO MERCANTIL – AÑO 2025

El Gobierno Nacional, mediante el Decreto 1074 de 2015, modificado por el Decreto 045 del 30 de enero de 2024, estableció los derechos por registro y renovación de la matrícula mercantil, establecimientos de comercio, sucursales o agencias, derechos de cancelaciones y mutaciones y derechos por inscripción de libros y documentos, así como el valor del formulario y los certificados expedidos por las Cámaras de Comercio.

La matrícula de los comerciantes y su renovación en el registro público mercantil, será liquidada anualmente, de conformidad con lo dispuesto en las siguientes reglas previstas por el artículo 2.2.2.46.1.1.:

DERECHOS POR REGISTRO Y RENOVACIÓN DE LA MATRÍCULA MERCANTIL

La matrícula de los comerciantes y su renovación en el registro público mercantil, serán liquidadas en unidades de valor básico-UVB y en función de los activos ordinarios de los comerciantes, conforme la siguiente tabla:

ACTIVOS DESDE EN PESOS	ACTIVOS HASTA EN PESOS	
\$ -	\$ 75.088.000	\$23.104 + \$8.086,4* (Activos / \$1.000.000)
Más de \$75.088.000	\$ 288.800.000	\$548.720 + \$4.043,2* (Activos - \$75.088.000) / \$1.000.000
Más de \$288.800.000	\$ 750.880.000	\$1.296.712 + \$1.155,2* (Activos - \$288.800.000) / \$1.000.000
Más de \$750.880.000	\$ 7.508.800.000	\$1.758.792 + \$519,84* (Activos - \$750.880.000) / \$1.000.000
Más de \$7.508.800.000	\$ 23.104.000.000	\$4.799.856 + \$288,8* (Activos - \$7.508.800.000) / \$1.000.000
Más de \$23.104.000.000	En adelante	\$8.698.656 + \$144,4* (Activos - \$23.104.000.000) / \$1.000.000 o hasta \$11.552.000

DERECHOS POR REGISTRO DE MATRÍCULA DE ESTABLECIMIENTOS, SUCURSALES Y AGENCIAS

Los derechos por registro de matrícula o renovación de establecimientos de comercio, sucursales y agencias, se liquidarán en unidades de valor básico -UVB, aplicando tarifas diferenciales, que tomarán como base la cantidad de activos totales del propietario, y el domicilio en el que se encuentre registrado, atendiendo las siguientes reglas y conforme la tabla que abajo se relaciona.

ACTIVOS TOTALES DEL PROPIETARIO		JURISDICCION	
		MISMA	DIFERENTE
DESDE EN PESOS	HASTA EN PESOS	TARIFA EN PESOS	TARIFA EN PESOS
\$ -	\$ 75.088.000	\$ 46.000	\$ 92.000
Más de \$75.088.000	\$ 288.800.000	\$ 116.000	\$ 231.000
Más de \$288.800.000	\$ 750.880.000	\$ 185.000	\$ 370.000
Más de \$750.880.000	\$ 7.508.800.000	\$ 254.000	\$ 508.000
Más de \$7.508.800.000	\$ 23.104.000.000	\$ 323.000	\$ 647.000
Más de \$23.104.000.000	\$ 115.520.000.000	\$ 393.000	\$ 786.000
Más de \$115.520.000.000	En adelante	\$ 462.000	\$ 924.000

DERECHOS POR CANCELACIONES Y MUTACIONES

La cancelación de la matrícula y las mutaciones referentes a la actividad mercantil causará los siguientes derechos:

CANCELACIONES Y MUTACIONES	TARIFA UVB	TARIFA EN \$
1. Cancelación de la matrícula del comerciante	2,0	23.100
2. Cancelación de la matrícula del establecimiento de comercio	2,0	23.100
3. Mutaciones referentes a la actividad comercial	2,0	23.100

DERECHOS POR LA INSCRIPCION DE LIBROS Y DOCUMENTOS

De acuerdo con el artículo 2.2.2.46.1.4. del Decreto 1074 de 2015, los derechos de inscripción por actos, libros y documentos serán los siguientes:

La inscripción en el registro mercantil de los actos y documentos respecto de los cuales la ley exige esa formalidad causará un derecho de 6 UVB, equivalente a: **\$69.000.**

La inscripción en el registro mercantil de los libros respecto de los cuales la ley exige esa formalidad causará un derecho de 2 UVB, equivalente: **\$23.100.**

CERTIFICACIONES DEL REGISTRO MERCANTIL Y ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO

CERTIFICACIONES	TARIFA UVB	TARIFA EN \$
1. Matrícula mercantil	0,5	5.800
2. Existencia y representación legal, inscripción de documentos	1,0	11.600
3. Certificados especiales	1,0	11.600

FORMULARIOS	TARIFA UVB	TARIFA EN \$
Formulario RUES	0,7	8.100

TARIFAS DEL REGISTRO DE PROPONENTES – AÑO 2025

El Gobierno Nacional mediante el Artículo 2.2.2.46.1.7. del Decreto 1074 de 2015 fijó las tarifas que deben sufragarse en favor de las Cámaras de Comercio, por concepto del Registro de Proponentes. Las tarifas vigentes para el año de 2025 son las siguientes:

CONCEPTO	TARIFA UVB	TARIFA EN \$
1. Inscripción por cada proponente	68,58	792.000
2. Renovación por cada proponente	68,58	792.000
3. Actualización o modificación de la inscripción	36,64	423.000
4. Certificados	6,19	72.000
5. Expedición de copias	0,34	3.900

TARIFAS PARA EL REGISTRO ÚNICO NACIONAL DE OPERADORES DE LIBRANZA - AÑO 2025

CONCEPTO	TARIFA UVB	TARIFA EN \$
1. Inscripción inicial en el registro	5,3	61.000
2. Renovación anual de la inscripción	5,3	61.000
3. Concepto de actualización	1,44	16.600

G. Anexo. Simulador Financiero

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO						CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)			
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	AÑO:	AÑO:				
					2027	2028	2029	2030	
1	Clase grupal	1.992,00	\$ 160.000,00	\$ 318.720.000	62%	1,1%	1,1%	1,1%	1,4%
2	Clase individual	1.152,00	\$ 57.000,00	\$ 65.664.000	13%	1,1%	1,1%	1,1%	1,4%
3	Alquiler de cancha	720,00	\$ 35.000,00	\$ 25.200.000	5%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
4	Torneo de tenis	10,00	\$ 3.840.000,00	\$ 38.400.000	7%	1,1%	1,1%	3,0%	3,0%
5	Clases deporte formativo Universidades	2,00	\$ 12.800.000,00	\$ 25.600.000	5%	50%	25%	50%	25%
6	Programa comunidades y alcaldia	1,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000	8%	50%	50%	30%	30%
7	-	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
8	-	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
9	-	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
10	-	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL				\$ 513.584.000	100%				

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES		
1	Clase grupal	1992	\$ 8.524	\$ 16.979.808	49%
2	Clase individual	1152	\$ 8.524	\$ 9.819.648	28%
3	Alquiler de cancha	720	\$ 6.136	\$ 4.417.920	13%
4	Torneo de tenis	10	\$ 86.000	\$ 860.000	2%
5	Clases deporte formativo Universidades	2	\$ 545.506	\$ 1.091.012	3%
6	Programa comunidades y alcaldia	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	5%
7	0	0	\$ 0	\$ 0	0%
8	0	0	\$ 0	\$ 0	0%
9	0	0	\$ 0	\$ 0	0%
10	0	0	\$ 0	\$ 0	0%
TOTAL			\$ 34.868.388	100%	

PROYECCIONES					
AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS ANUALES	\$ 513.584.000,0	\$ 573.064.128,7	\$ 648.090.595,7	\$ 733.297.584,0	\$ 832.052.753,0
COSTOS ANUALES	\$ 34.868.388,0	\$ 36.747.630,8	\$ 38.925.973,6	\$ 41.615.185,0	\$ 44.487.789,5



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN TENIS POR EL CAUCA, VECTOR DE DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL

203

MARGEN OPERATIVO

\$	478.715.612,0	\$	536.316.497,9	\$	609.164.622,1	\$	691.682.399,1	\$	787.564.963,5
----	---------------	----	---------------	----	---------------	----	---------------	----	---------------

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 39.971.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ -
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 3.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 42.971.000,00

INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERÁN INCURRRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

NÓMINAS:

	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 48.000.000,00
VENTAS:	\$ 48.000.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 162.000.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 258.000.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 15.730.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2027	\$ 4.000.000,00
2028	\$ 4.000.000,00
2029	\$ 4.000.000,00
2030	\$ 4.000.000,00

GASTOS FIJOS:

	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ 72.000.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 22.800.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 1.440.000,00
INTERNET:	\$ 2.400.000,00
PAPELERÍA:	\$ 1.200.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 12.000.000,00
pólizas de seguro	\$ -
Outsourcing	\$ 7.200.000,00
Dominio-Hosting	\$ 1.700.000,00
Honorarios Fundadores	\$ -
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 120.740.000,00

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN TENIS POR EL CAUCA, VECTOR DE DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

		TASA DE INT ANUAL CRÉDITO		AÑOS DE CRÉDITO
TOTAL INVERSIONES	\$ 42.971.000,00	0,00%		5

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	2,0	\$ 5.811.398,00
NÓMINAS	2,0	\$ 43.000.000,00
MARKETING MIX	2,0	\$ 2.621.666,67
GASTOS FIJOS	2,0	\$ 20.123.333,33
TOTAL		\$ 71.556.398,00

CALCULO DEL PRÉSTAMO

	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ -
2026	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2027	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2028	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2029	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2030	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

TOTAL INVERSIÓN	\$ 114.527.398,00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 114.527.398,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$ -

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.

	2026	2027	2028	2029	2030
			\$	\$	\$
VENTAS	\$ 513.584.000	573.064.129	648.090.596	733.297.584	\$ 832.052.753
COSTO VENTAS	\$ 34.868.388	\$ 36.747.631	\$ 38.925.974	\$ 41.615.185	\$ 44.487.789
UTILIDAD BRUTA	\$ 478.715.612	536.316.498	609.164.622	691.682.399	\$ 787.564.964
GASTOS		\$	\$	\$	
ADTIVOS Y VTAS	\$ 258.000.000	267.804.000	279.855.180	288.810.546	\$ 299.785.346
GASTOS FIJOS		\$	\$	\$	
DEL PERIODO	\$ 120.740.000	125.328.120	130.967.885	135.158.858	\$ 140.294.894
OTROS GASTOS	\$ 15.730.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
DEPRECIACIÓN	\$ 8.594.200	\$ 8.594.200	\$ 8.594.200	\$ 8.594.200	\$ 8.594.200
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 75.651.412	130.590.178	185.747.357	255.118.796	\$ 334.890.523
GASTOS					
FINACIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 75.651.412	130.590.178	185.747.357	255.118.796	\$ 334.890.523
IMPUESTOS	\$ 26.477.994	\$ 45.706.562	\$ 65.011.575	\$ 89.291.578	\$ 117.211.683
UTILIDAD NETA	\$ 49.173.418	\$ 84.883.616	120.735.782	165.827.217	\$ 217.678.840

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN
TENIS POR EL CAUCA, VECTOR DE DESARROLLO Y
BIENESTAR SOCIAL

206

BALANCE						
	AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO						
CAJA/BANCOS FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 71.556.398	\$ 155.802.010	\$ 219.334.976	\$ 283.086.355	\$ 361.051.994	\$ 449.417.921
CAJA/BANCOS FIJO DEPRECIABLE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 0	\$ 8.594.200	\$ 17.188.400	\$ 25.782.600	\$ 34.376.800	\$ 42.971.000
	\$ 42.971.000	\$ 34.376.800	\$ 25.782.600	\$ 17.188.400	\$ 8.594.200	\$ 0
TOTAL ACTIVO	\$ 114.527.398	\$ 190.178.810	245.117.576	300.274.755	369.646.194	\$ 449.417.921
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 26.477.994	\$ 45.706.562	\$ 65.011.575	\$ 89.291.578	\$ 117.211.683
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 26.477.994	\$ 45.706.562	\$ 65.011.575	\$ 89.291.578	\$ 117.211.683
Obligaciones Financieras	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PASIVO	\$ 0	\$ 26.477.994	\$ 45.706.562	\$ 65.011.575	\$ 89.291.578	\$ 117.211.683
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 114.527.398	\$ 114.527.398	\$ 114.527.398	\$ 114.527.398	\$ 114.527.398	\$ 114.527.398
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 49.173.418	\$ 84.883.616	\$ 120.735.782	\$ 165.827.217	\$ 217.678.840
TOTAL PATRIMONIO	\$ 114.527.398	\$ 163.700.816	199.411.014	235.263.180	280.354.615	\$ 332.206.238
TOTAL PAS + PAT	\$ 114.527.398	\$ 190.178.810	245.117.576	300.274.755	369.646.194	\$ 449.417.921
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
Activos Corrientes	\$ 71.556.398	\$ 155.802.010	\$ 219.334.976	\$ 283.086.355	\$ 361.051.994	\$ 449.417.921
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 26.477.994	\$ 45.706.562	\$ 65.011.575	\$ 89.291.578	\$ 117.211.683
KTNO	71.556.398	129.324.016	173.628.414	218.074.780	271.760.415	332.206.238
Activo Fijo Neto	\$ 42.971.000	\$ 34.376.800	\$ 25.782.600	\$ 17.188.400	\$ 8.594.200	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 8.594.200	\$ 17.188.400	\$ 25.782.600	\$ 34.376.800	\$ 42.971.000
Activo Fijo Bruto	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000	\$ 42.971.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 114.527.398	\$ 163.700.816	\$ 199.411.014	\$ 235.263.180	\$ 280.354.615	\$ 332.206.238

	CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE				
		\$	\$	\$	\$
EBIT	\$ 75.651.412	130.590.178	185.747.357	255.118.796	\$ 334.890.523
Impuestos	\$ 26.477.994	\$ 45.706.562	\$ 65.011.575	\$ 89.291.578	\$ 117.211.683
NOPLAT	\$ 49.173.418	\$ 84.883.616	120.735.782	165.827.217	\$ 217.678.840
Inversión Neta	-\$ 49.173.418	-\$ 35.710.198	-\$ 35.852.166	-\$ 45.091.435	-\$ 51.851.623
Flujo de Caja Libre del período	\$ 0	\$ 49.173.418	\$ 84.883.616	120.735.782	\$ 165.827.217

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN
TENIS POR EL CAUCA, VECTOR DE DESARROLLO Y
BIENESTAR SOCIAL

208

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

25,00%

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
	-\$114.527.398	\$0	\$49.173.418	\$84.883.616	\$120.735.782	\$165.827.217

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 64.195.639,36
TASA INTERNA DE RETORNO =	41,27%

PERIODO DE RECUPERACIÓN:	3,20 AÑOS
--------------------------	-----------

PUNTO DE EQUILIBRIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	UNIDADES
Clase grupal	\$ 151.476,00	62%	\$ 94.002,99	61,57	UNIDADES
Clase individual	\$ 48.476,00	13%	\$ 6.197,87	12,68	UNIDADES
Alquiler de cancha	\$ 28.864,00	5%	\$ 1.416,27	4,87	UNIDADES
Torneo de tenis	\$ 3.754.000,00	7%	\$ 280.681,64	7,42	UNIDADES
Clases deporte formativo	\$ 12.254.494,00	5%	\$ 610.834,93	4,95	UNIDADES
Universidades	\$ 12.254.494,00	5%	\$ 610.834,93	4,95	UNIDADES
Programa comunidades y alcaldía	\$ 38.300.000,00	8%	\$ 2.982.958,97	7,73	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
				99,21	UNIDADES
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =				\$ 3.976.092,67	
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =				99,21	UNIDADES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN
TENIS POR EL CAUCA, VECTOR DE DESARROLLO Y
BIENESTAR SOCIAL

209

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN
TOTAL SIN IVA) \$ 411.604.132,67

Se comparte el enlace al documento del simulador para más detalles: [Simulador
Financiero 2025 230625.xlsx](#)