

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FUTBOL CINCO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FUTBOL
CINCO

AUTOR:
CARLOS EDUARDO MORENO V.

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA, D.C
2013

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FUTBOL CINCO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FUTBOL
CINCO

CARLOS EDUARDO MORENO V.



TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO
DRA. MARINA ELENA TAUTIVA RODRIGUEZ
ESPECIALISTA GERENCIA ESTRATÉGICA

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA, D.C

2013

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., Colombia 2013

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a las personas que son mi motor en la vida. Mi hija primero que todo, Luciana; mi esposa, Diana, y mi mamá que siempre me ha apoyado.

CONTENIDO

I RESUMEN EJECUTIVO	xii
II INTRODUCCION	16
III Planteamiento del problema	16
IV Justificación	17
V Objetivo general	18
VI Objetivos específicos	18
VII Proceso metodológico	18
CAPITULO 1. ESTUDIO DE MERCADO	20
1.1 Análisis del Sector	20
1.2 Caracterización del Sector	22
1.3 Barreras de Entrada y Salida	24
1.4 Análisis y Estudio del Mercado	25
1.5 Tendencias del Mercado	25
1.6 Segmentación de mercados	26
1.7 Descripción de los Consumidores	27
1.8 Estudio de Mercado	28
1.8.1 Objetivos	29
1.8.2 Cálculo de la Muestra	29
1.8.3 Diseño de la herramienta de Estudio Piloto de Clientes	32
1.8.4 Clientes o Demanda	34
1.8.5 Tabulación	34
1.9 Riesgos y Oportunidades del Mercado	43
1.10 Análisis de la Competencia	44
1.10.1 Tabulación y Análisis de Resultados de los Competidores	46
1.10.2 Conclusiones de la medición del comportamiento del consumidor	51
1.10.3 Resultados del análisis de la Competencia	51
1.11 Estudio de Precios	53
1.12 Plan de Mercadeo	54

1.13 Concepto de Producto o Servicio	54
1.14 Estrategia de Distribución	55
1.15 Estrategia de Precio	55
1.16 Estrategia de Promoción	56
1.17 Estrategias de Comunicación	57
1.18 Estrategias de Servicio	59
1.19 Preupuesto de la Mezcla de Mercado	60
1.20 Proyección de Ventas	61
1.21 Plan de Introducción al Mercado	62
CAPITULO 2. ESTUDIO TÉCNICO	63
2.1 Ficha técnica del Producto o Servicio	63
2.2 Descripción del Proceso	64
2.3 Necesidades, Requerimientos y características de la Tecnología	66
2.4 Infraestructura, Suministros, insumos y Costos del Servicio	67
2.4.1 Infraestructura	67
2.4.2 Suministros, Insumos y Costos del Servicio	69
2.5 Localización	71
2.6 Plan de Ventas para la prestación del servicio	72
2.7 Procesamiento y control de Inventarios y almacenamiento	75
2.8 Escalabilidad de Operaciones	76
2.9 Capacidad del Servicio	76
2.10 Planes de Control de Calidad	76
2.11 Procesos de investigación y desarrollo	76
2.12 Plan de Compras	77
2.13 Costos de prestación del servicio	77
2.14 Mano de Obra requerida	78
CAPITULO 3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL	79
3.1 Análisis Estratégico	79
3.1.1 Misión	79

3.1.2 Visión	79
3.1.3 Políticas de Responsabilidad Social	80
3.2 Análisis DOFA	80
3.3 Estructura Organizacional	81
3.3.1 Organigrama	81
3.3.2 Perfiles y Funciones de los Cargos	81
3.4 Esquema de Contratación y remuneración	85
3.4.1 Contratación en el sistema Catarí	90
3.5 Esquema de Gobierno Corporativo	88
3.6 Aspectos Legales	89
3.6.1 Trámites de Importación	90
3.6.2 Marco Legal para las Inversiones Extranjeras	91
3.7 Estructura Jurídica y tipo de sociedad	92
3.7.1 Tipos de Sociedades	92
3.7.2 Constitución de Sociedades	93
3.7.3 Sistema Fiscal	94
3.8 Costos Administrativos	98
3.9 Gastos de Personal	95
3.10 Gastos de Puesta en Marcha	95
3.11 Gastos Anuales de Administración	96
CAPITULO 4. ESTUDIO FINANCIERO	98
4.1 Proyecciones Financieras	98
4.2 Supuestos Generales	98
4.3 Balance General	99
4.4 Estado de Resultados	101
4.5 Amortización de la Deuda	102
4.6 Flujo de Efectivo	102
4.7 Análisis del Punto de Equilibrio	105
4.8 Indicadores Financieros	105
4.8.1 TIR	105

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FUTBOL CINCO	viii
4.9 Fuentes de Financiación	109
4.10 Evaluación Financiera	109
4.11 Analisis de Sensibilidad	109
CAPITULO 5. PLAN OPERATIVO	111
5.1 Impactos del Proyecto	111
5.2 Cronograma	113
CONCLUSIONES	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Oportunidades y Amenazas	23
Tabla 2. Segmento del mercado Objetivo	27
Tabla 3. Comparativo precios competencia	52
Tabla 4. Lanzamiento	58
Tabla 5. Mezcla de Mercado	61

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Población Doha	30
Cuadro 2. Proyección de Ventas	62
Cuadro 3. Insumos	69
Cuadro 3A. Tecnología	70
Cuadro 3B. Equipos	70
Cuadro 3C. Muebles y Enseres	70
Cuadro 3D. Otros suministros	71
Cuadro 4. Ventas proyectadas por mes en el primer año	72
Cuadro 5. Plan de ventas anual	73
Cuadro 6. Servicios Adicionales	75
Cuadro 7. Amortizaciones y Depreciaciones	75
Cuadro 8. Personal requerido	78
Cuadro 9. Esquema de Remuneración	86
Cuadro 10. Costos Administrativos	95
Cuadro 11. Gastos de Personal	95
Cuadro 12. Gastos de Puesta en Marcha	96
Cuadro 13. Gastos anuales de Administración	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Política precios del mercado	56
Figura 2. Imagen y Slogan publicitarios	59
Figura 3. Flujograma del Proceso	66
Figura 4. Infraestructura	68
Figura 5. Canchas Futbol 5 y sus múltiples usos	68
Figura 6. Mallas Divisorias	69

I RESUMEN EJECUTIVO

Concepto del negocio. Esta empresa se desarrolla en el sector comercial de servicios dentro del ámbito de la recreación y el deporte para ser desarrollado en la ciudad de Doha – QATAR. Se prestarán servicios de alquiler de canchas de futbol 5 como objeto principal del negocio junto con servicios adicionales como tennis de mesa, paredón, juegos adicionales entre otros.

Justificación y antecedentes. La población de Catar, está sumergida dentro de un clima atmosférico bastante alto; es un clima desértico, motivo por el cual sus habitantes se ven obligados a tener poca diversión en exteriores, por temas climáticos. Ésta sociedad busca constantemente diversos tipos de distracción no teniendo opciones sino la de centros comerciales (Mall), donde consiguen cines, canchas de patinaje en el hielo, pista de karts y parques de diversión, que al igual se encuentran dentro de los mismos mall. Otro tipo de espacio que les brinde distracción o esparcimiento son reuniones entre hombres (aunque en algunos casos se ven grupos de mujeres), con amigos y familiares dentro de sus propias casas de habitación. Desde el punto de vista del mercado, se tiene que la competencia para este proyecto es indirecta ya que ofrecen solo cines y cancha de patinaje, y las mencionadas anteriormente, donde se hará fácil encaminar la población para que asistan a las innovadoras canchas de futbol 5 redireccionándolos hacia la utilización de esta nueva forma de recreación.

El aporte brindado por éste estudiante al área del conocimiento está basada en la observación y análisis de la situación diaria vivida, para lograr visualizar y desarrollar un negocio fuera del país, que ofrezca una posibilidad nueva a una población que no conoce otro tipo de recreación más que sus reuniones familiares o parques de diversión, contribuyendo a generar espacios que brinden servicios de recreación con estándares altos de calidad, que por el clima inclemente que padece esta región, presenta un problema y un riesgo para cualquier negocio que esté basado en exteriores. Es por todo lo anterior que se vislumbra la necesidad de crear espacios de recreación y en específico para este plan de negocios canchas de Futbol 5, para satisfacer la necesidad evidenciada y a su vez generar una fuente de ingresos alterna que puede generar una gran demanda a nivel nacional dentro de Catar y lograr ampliar a mediano y largo plazo muchos más

espacios creados para este fin. Todo lo anterior, denota la importancia que tiene este proyecto para el gestor, debido a lo planteado.

Marco Metodológico. Se utilizó una investigación descriptiva que es aquella cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. (Levin R., Rubin D., 2004). Las fuentes utilizadas para el desarrollo del plan de negocios fueron primarias y secundarias; utilizándose las encuestas para la oferta y demanda como herramienta de información primaria, obteniendo información con datos reales y precisos sobre las necesidades planteadas. Como fuentes secundarias se utilizaron libros, información de leyes y del Ministerio de Comercio de Catar y, por último, Internet. Para procesar la información se tomaron los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, con los cuales se realizó un análisis de acuerdo a la investigación efectuada. La utilización de la fórmula arrojó una población muestral de 19 personas a encuestar.

Impactos. Se trabajaron los socioculturales, económicos y ambientales.

Estado Actual del Negocio. De acuerdo al objetivo mencionado anteriormente, actualmente se está desarrollando la fase de estudios finales de factibilidad y viabilidad financiera y en la consecución del agente comercial Catarí, después de determinado esto, se pasará a la implementación de la empresa, de acuerdo a la ley Catarí.

Descripción de Servicios. En este plan de negocio el servicio principal y en el que está basado todo el estudio financiero es el Fútbol 5, sin embargo, se tienen diferentes opciones de servicio de recreación como son mesas de Ping Pong o tenis de mesa, sala de video juegos, paredones, juegos de mesa, y por último una pista de calentamiento.

Potencial del Mercado en Cifras. Existe en Doha un número de habitantes de 1.800.000 habitantes, arrojado por el estudio de mercado, la edad con decisión de compra está en el rango de los 15 a 64 años. De acuerdo a los precios de mercado, se pudo observar que los costos de la competencia están entre \$2.000.000 el más costoso, a \$157.500 el más económico por hora. Así se determinó trabajar en promedio 43 horas semanales, brindando precios acordes a las necesidades.

Ventajas Competitivas del Servicio y propuesta de valor. Cómo propuesta de valor se ofrecerán reservas, para mayor comodidad y atención al cliente y las ventajas competitivas son:

VENTAJAS COMPETITIVAS	OBSERVACIONES
IDEA INNOVADORA	No existe en el mercado, en todo el país hay falta absoluta de espacios de sano esparcimiento
BENEFICIOS	Confianza, seguridad, tranquilidad, recreación, diversión, esparcimiento
SERVICIO	De alta calidad siempre en busca del mejoramiento continuo
RECURSO HUMANO	Alta motivación al empleado con contratos laborales vigentes y obtención de comisiones
CALIDAD DEL RECURSO HUMANO	Altamente calificado y capacitado para una generación alta con respecto a confianza y prestigio
UBICACIÓN	Inmensamente estratégica, dentro de centros comerciales de mayor rotación de público y los de mayor recordación
INSTALACIONES	Con la más alta tecnología, cómodas, confortables que brindan atracción para pequeños y adultos
COSTOS	No tiene un valor relevante, debido a que se presta un servicio innovador, de calidad y prestigio
LEGALIDAD	Tendrá los controles y permisos necesarios y exigidos por las autoridades de Qatar

FUENTE: Autor

Resumen de las Inversiones Requeridas. Para plasmar este resumen de inversiones requeridas, se hace necesario hacer referencias a los gastos de puesta en marcha de la empresa, como a la inversión que se necesita en activos y compra de insumos que se requieren para comenzar la puesta en marcha del negocio. Los requerimientos están resumidos así:

INVERSIONES REQUERIDAS	
DETALLE	VALOR
Compra de materia prima e insumos	348.909.000
Gastos de Personal	7.700.000
Arriendo y administración	70.000.000
Lanzamiento	23.850.000
Página Web y publicidad inicial	7.050.000
Muebles y enseres y equipo de oficina	33.362.000
Gastos legales y preoperativos	103.000.000
Servicios y mantenimiento	34.680.000
Total de Inversiones y Gastos por el primer año	628.551.000

Fuente: Autor

Proyección de Ventas y Rentabilidad. La proyección de ventas se basa en un crecimiento del 29.25% promedio en las ventas y una variación anual de precios del 21.25%, sobre una proyección inicial de 1.080 horas vendidas en el primer año. La rentabilidad neta para el primer año es del 14.49% y mantiene un incremento cómodo en los siguientes años proyectados, así:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de unidades vendidas al año	1.080	1.512	1.920	2.400	3.000
Precio de venta proyectado	400.000	460.000	552.000	690.000	862.500
Valor de las ventas anuales	432.000.000	695.520.000	1.059.840.000	1.656.000.000	2.587.500.000
Utilidad neta esperada	313.021.138	582.836.914	831.681.317	1.142.572.579	1.543.424.443
Rentabilidad sobre la venta	14,49%	18,43%	20,32%	21,85%	23,08%

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad. Este plan de negocios es viable, en más del 100%, ha demostrado ser rentable, ya que se ha obtenido una rentabilidad financiera promedio del 19.6%. Esta rentabilidad hace que el dinero invertido se recupere bastante rápido, teniendo un ciclo bastante dinámico, ya que se recupera el dinero antes del año de estar funcionando. Este tipo de rentabilidad es bastante difícil de conseguir en Colombia, debido a los impuestos, la inflación y demás indicadores que no fuera posible obtenerlos dentro del país de origen del autor. Al ubicar este negocio en Catar, y siendo éste un país en constante y amplio desarrollo, presentando así grandes necesidades en recreación, así como obtener la gran ventaja de no pagar impuestos, se hace mucho más viable realizar la inversión allí. Está dado como el mejor proyecto de inversión.

Equipo de Trabajo. Ésta idea de negocio, está basada para trabajarla únicamente por el gestor de la misma, teniendo un “socio” agente comercial Catarí, por requerimiento de las leyes de este país.

II INTRODUCCIÓN

El campo de la recreación a nivel mundial es un compromiso adquirido por varios países, de allí salen compromisos de Responsabilidad Social debido a la cantidad de niños y jóvenes que requieren de cierto tipo de esparcimiento para desfogar sus energías típicas e inherentes de la edad.

De allí sale la idea de negocio de crear unas canchas de Futbol 5, no solo para niños y jóvenes sino para todo tipo de público ubicado en Catar (Catar), donde será desarrollado este plan de negocios ya que el autor de éste, se encuentra radicado en este país y donde en la cotidianidad del vivir, se evidenció la necesidad de una inclusión del campo de la recreación y el deporte con lo cual se plantea un reto principal por su ubicación geográfica, su clima, su cultura y la inscripción de prácticas deportivas en el contexto de lo cultural.

Esta nueva comprensión supone de por sí un posible avance, en el entendido de que así como las prácticas artísticas y culturales dentro de una civilización musulmana manifiestan su sentido y significación con referencia a los grupos y colectividades de acuerdo con su cultura y tradición y son expresión de ellas, las prácticas recreativas y deportivas también lo son pero no están manifestadas debido al clima tan fuerte que se tiene y por esta razón las prácticas deportivas se reducen a su máxima expresión.

III Planteamiento del problema

Futbol 5 – Catar, es una empresa que nace al identificar la necesidad de las personas sobre su falta de espacios que les brinden recreación, esparcimiento, diversión, práctica del futbol y deporte en general, y que a su vez les ofrezca seguridad física y ambiental en sus instalaciones.

Por esta razón se instaura ésta empresa buscando minimizar dichas necesidades evidenciadas.

Pregunta de Investigación

¿Qué elementos debe considerar un empresario para formular y diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa que brinde servicios de Fútbol 5, implementando seis canchas de fútbol sala en la ciudad de Doha – Catar, dentro del sector de servicios de recreación para el año 2013 de tal manera que logre una competitividad sostenible en el mercado?

IV Justificación

Se busca crear una empresa totalmente innovadora en lejano oriente, como son canchas de Fútbol 5 como medio de distracción, recreación y práctica de deporte, que aunque el futbol es muy conocido y existe gran afición al mismo, no tienen espacios disponibles para su práctica, debido al clima exageradamente alto que tiene la zona geográfica. Esto los lleva a reducir sus zonas de esparcimiento a sus propios hogares, y como otros sitios para suplir estas necesidades, están los centros comerciales que brindan juegos diferentes, creando así aburrimiento y molestia en sus habitantes al volverse la única opción de salida y poder compartir en familia.

Este nuevo proyecto ofrece un nuevo concepto de esparcimiento, brindando la posibilidad de abrir la mente a nuevas expectativas, ayuda a bajar los niveles de estrés, además que es una forma de unión familiar.

Ésta nueva empresa se diferencia por la actividad a desarrollar, por lo explicado anteriormente, no existen al día de hoy espacios cerrados que permitan una sana distracción y que a su vez les brinde el confort en cuanto a un clima ambiental requerido para desarrollar este tipo de actividades deportivas y recreacionales, por medio de aires acondicionados y una buena circulación del aire en todo el ambiente del lugar.

Es interesante este estudio, debido a que es un nuevo concepto para esta población musulmana, a pesar de ser cotidiano para el resto del mundo no se conoce de este tipo de canchas en esta región.

De acuerdo a investigación de campo realizada por el autor, se evidenció que existen escuelas dedicadas a la formación de futbolistas las cuales generalmente no son accesibles a todo tipo de público, están encaminadas a la formación de profesionales y

jugadores de grandes ligas por ende tienen espacios privados adecuados para tal fin, dejando por fuera la mayoría de la población lo que genera mayor frustración dentro de los mismos.

V Objetivo General

Formular un plan de negocios para crear la empresa “Futbol Sala, Futbol 5 - CATAR” implantando 6 canchas de Futbol 5 y Futbol sala en la ciudad de Doha – Catar, dentro del sector de servicios de recreación en el 2013.

VI Objetivos Específicos.

Formular un plan de mercado que permita establecer la oferta y demanda de actividades y lugares recreativos para la población objeto de estudio

Diseñar el estudio técnico que cuente con todos los requerimientos tanto de infraestructura, espaciales y logísticos.

Realizar el estudio administrativo y legal que permita establecer el recurso humano requerido para la puesta en marcha del proyecto

Realizar el estudio financiero que permita establecer la inversión inicial y proyecciones a 5 años de las canchas de Futbol 5

Formular un plan de negocios para crear la empresa “Futbol Sala, Futbol 5 RECREACIÓN CATAR” implantando 6 canchas de Futbol 5 y Futbol sala en la ciudad de Doha – Catar, dentro del sector de servicios de recreación.

VII Proceso Metodológico

Cómo se mencionó en el Resumen Ejecutivo, se utilizó la investigación descriptiva, por ser la más adecuada de acuerdo al criterio del autor, por ser la que más se acerca al conocimiento de situaciones y costumbres de una población determinada. Por lo cual se realizó como técnicas de recolección de información las encuestas para los

clientes y para los competidores, logrando así conocer más de cerca sus opiniones, necesidades y requerimientos con respecto al tema de investigación.

Se utilizó la siguiente fórmula estadística para procesar la información obtenida

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

Una vez tabulada la información, se presenta en este documento como parte integral del trabajo.

CAPITULO 1. ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Análisis del Sector

El sector donde se desarrolla este plan de negocios es en la prestación de servicios dentro del sector de la recreación y el deporte el cual genera espacios de esparcimiento, diversión y pasatiempo, para lo cual se analizarán los diferentes entornos referentes al tema.

De acuerdo al DANE, la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), la cual es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas de una empresa. Su objetivo principal es brindar un conjunto de categorías de acciones o actividades que puedan utilizarse para la recopilación y presentación de informes de acuerdo con esas actividades.

Desde la aprobación de la versión original de CIIU en 1948, la mayoría de los países en todo el mundo la han utilizado para clasificar sus actividades económicas, o han desarrollado clasificaciones nacionales derivadas; por lo tanto, este plan de negocios donde se prestará el servicio de canchas de Futbol 5 y otras actividades enmarcadas igualmente dentro de la recreación y el deporte, están clasificadas según el código CIIU dentro de la sección R que son Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreación.

Esta sección comprende una amplia gama de actividades de interés cultural, de entretenimiento y recreación para el público en general, como: la producción y promoción de actuaciones en directo, espectáculos en vivo, exposiciones, funcionamiento de museos y lugares históricos, juegos de azar y actividades deportivas y recreativas.

Así, sigue en la división 93 que son las Actividades Deportivas y Actividades Recreativas y de Esparcimiento. Esta división comprende la organización de actividades recreativas, de esparcimiento y deportivas. Luego sigue con la subdivisión 931 Actividades deportivas; y sigue con la 9311 Gestión de instalaciones deportivas. Esta clase incluye: La gestión de instalaciones para eventos deportivos bajo techo o al aire libre (abierto, cerrado o cubierto, con o sin asientos para espectadores).

La llegada del siglo XXI ha traído consigo una nueva perspectiva en cuanto a la inclusión de las nuevas tecnologías en los quehaceres cotidianos que abarca los diferentes grados de complejidad en las labores desempeñadas, generando así un impacto en las costumbres. De esta manera se origina un estado de bienestar y comodidad que afecta el estilo de vida y la velocidad en la ejecución de las diferentes actividades.

En tal sentido, y en búsqueda de poder satisfacer todas las necesidades generadas en un mundo dinámico y globalizado, se orienta este plan de negocios dentro del sector CIIU bajo el código internacional 9311.

La clasificación anterior está basada según la tabla del CIIU descrita en Colombia, en Catar es bastante difícil conseguir este tipo de información, por eso está basado en la clasificación colombiana.

Con respecto al PIB en Catar, como se mencionó anteriormente, es complicado conseguir cierto tipo de información financiera, sin embargo, de acuerdo al Diario El Mundo de España, informa que Catar se ha convertido en una potencia del deporte desde hace unos años. Pero no una potencia que genere deportistas, más bien es un país súper generador de competiciones deportivas, debido a la enorme inversión económica en este campo. Siendo un país tan pequeño, éste emirato, rico en petróleo y dueño de la tercera reserva de gas más grande del planeta, venció a países como Australia, Estados Unidos, Japón y Corea del Sur en el derecho a celebrar la Copa del Mundo 2022. Garcés, C. (2013, 9 de abril). Catar, epicentro del deporte mundial.

Para el logro del mundial 2022, propuso una inversión de 50.000 millones de dólares, sólo en infraestructura, esto fue suficiente para convencer a la FIFA.

Garcés (2013), informa que el emirato de Catar, cuenta con el PIB per cápita más alto del mundo, ha pasado en los últimos años de ser un país totalmente desconocido a ser sinónimo de prosperidad en Oriente Medio. Tanto es así, que la mayoría de las más importantes competiciones del mundo 'paran' en este trozo de desierto pese a las altas temperaturas y las condiciones extremas para la práctica de cualquier deporte. Tenis, motos, ciclismo, balonmano, futbol, muchos deportes se han apuntado a competir en este pequeño país.

En el fútbol, Catar es dueño del club español Málaga y del gigante francés París Saint-Germain. Fue uno de los cinco candidatos para albergar los Juegos Olímpicos de 2020, y también para establecer la Aspire Sports Academy, una de las instalaciones más prestigiosas de su tipo en el mundo. Incluso el F.C. Barcelona ha estado patrocinado por 'Catar Foundation'.

Este plan de negocios está ubicado en la ciudad capital de Doha – Catar ubicado en la península del golfo pérsico. Su población estimada es de 1.870.041 habitantes para el año 2012. Según el EIU (Economist Intelligence Unit), (2011), la población de Catar ascendía a 1.8 millones y siguiendo una constante de crecimiento interanual en torno al 6%. Su ubicación explícita está en Medio Oriente, el Estado de Catar es un emirato (territorio gobernado por un Emir) que se ubica en una pequeña península bordeada por el Golfo Árabe (Golfo Pérsico) y limita por el sur con el Reino de Arabia Saudita. Catar tenía un PIB al 2007 de USD 75.224 millones que provienen principalmente de sus recursos energéticos (petróleo y gas). Esto lo convierte en el país con mayor PIB per cápita, según el Fondo Monetario Internacional. La moneda local es Rial Catarí (QAR).

De acuerdo a la Guía de negocios estado Catar (2010), en términos climáticos, Catar cuenta con un clima severo donde las tormentas de arena son frecuentes. El terreno es principalmente llano y desértico (cubierto de arena y grava). Con respecto a religión el Islam es la religión predominante aunque en la Constitución de Catar considera la libertad de culto, y la jurisprudencia islámica es la base del sistema legislativo de Catar.

Para comenzar y de acuerdo a lo anterior, se establece que la ciudad de Doha - Catar, es la ciudad que más alberga tanto a nativos como extranjeros, por lo que es la ciudad que por excelencia y mayor población tiene para la comercialización de los servicios de recreación y deporte ofrecidos por este plan de negocios.

1.2 Caracterización del Sector

Para realizar una aproximación a las características implícitas del sector, se hace necesario conocer los entornos tanto de la competencia como de la demanda.

Descripción del Entorno Competitivo. Para ir entrando en materia con respecto al ambiente competitivo se hace necesario vislumbrar de una manera general una descripción tanto de la oferta como de la demanda, a saber:

1. Empresas proveedoras (Oferta)

Al momento de realizar este plan de negocios en la ciudad de Doha – Catar, se evidenció que no existe ninguna empresa que preste estos mismos servicios, lo cual ofrece para el interior de la misma un dinamismo creciente desde el inicio del proyecto.

Sólo existen actualmente 4 empresas que proveen servicios de recreación en todo Doha, ciudad capital y la que más alberga población a nivel nacional.

2. Mercado directo. (Demanda)

En un principio es toda la población de Doha (ciudad capital), contemplada dentro de edades promedios entre los 7 a 60 años, atendiendo al público en general tanto nativos como extranjeros. Se tienen en cuenta igualmente las mujeres, debido a que aunque no a todas les guste el futbol, si llevan a sus hijos y son promotoras directas de la práctica del deporte y aún más del futbol, además que son generadoras de la unión familiar.

La demanda está dada por toda la población de Doha, la cual es demostrada más adelante, esa necesidad imperiosa que tienen en obtener este tipo de servicios para su mayor esparcimiento.

Estos entornos dejan observar las posibles Oportunidades y Amenazas existentes dentro del sector, para lo cual se establecen en la siguiente tabla:

Tabla 1

Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Debido a la falta absoluta de espacios que brinden momentos de recreación y esparcimiento, se convierte para este plan de negocios en una fortaleza absoluta al conquistar y acoger al 100% del público	
Por lo anterior, existe una gran demanda en la prestación de este servicio	Una vez instaurada esta empresa, pueden comenzar en un lapso corto de tiempo, a abrir otro tipo de empresas que generen este mismo tipo de diversión u otras similares
Gracias a la ubicación en la ciudad de Doha, primero por ser la capital del país y luego por ser la ciudad que más alberga a nativos y extranjeros por manejar la economía del país	
Las rutas de acceso al centro comercial donde inicialmente comenzará a funcionar, son amplias, y con gran infraestructura	

FUENTE: Autor

1.3 Barreras de Entrada y Salida

Para todo tipo de empresa de servicios, existen barreras u obstáculos que se pueden presentar tanto al tratar de ingresar al mercado como al intentar salir de él.

Las barreras de entrada generalmente se establecen en los distintos sectores donde al tratar de proteger a las empresas establecidas en el mercado, inhiben la entrada de rivales nuevos. Esto no sucede en este plan de negocios, debido al gran apoyo que brinda en la actualidad el gobierno Catarí, con respecto a la creación de nuevas empresas ya sean establecidas por nativos o extranjeros. Lo importante es participar de la gran apertura comercial a la que le está apostando el gobierno local.

Otra barrera de entrada lograría ser el acceso a los canales de distribución, puesto que, todos los insumos para Futbol 5 son importados, lo que se puede analizar como barrera por la misma razón anterior, el gobierno actual no tiene ningún tipo de restricción ni arancelaria ni política con cualquier otro gobierno y por su grado de compromiso con la apertura económica que tiene el país no es barrera de entrada por el momento.

La rivalidad entre competidores, no se da en un principio para este plan de negocios, debido a que no existen competidores establecidos, pueden surgir, en el momento que se percaten de la rentabilidad que preste este nuevo negocio.

Dentro de las barreras de salida, se pueden nombrar como principales o las que en algún momento afectarían este plan de negocios las siguientes:

Especialización de activos, Costos fijos de salida, Interrelación estratégica con otros negocios, barreras emocionales y Restricciones Gubernamentales y sociales. Estas barreras, no son estimadas dentro de un posible cierre de la empresa, debido a que no se tienen activos especializados en caso de venta sería bastante fácil lograr vender todos los activos, los costos fijos de salida serían en este caso las indemnizaciones del personal, lo cual no se contempla dentro del régimen laboral de Catar; con respecto a la interrelación con otros negocios se vendería la empresa completa, no se desmembraría; las barreras emocionales lograrían ser en algún momento un tema difícil de desligar por la cercanía que se crea directa con los empleados y en cuanto a las restricciones gubernamentales o sociales, no hay ningún impedimento debido a lo explicado en puntos anteriores.

1.4 Análisis y Estudio del Mercado

El estudio de mercado contribuye con las bases sobre las variables sociales y económicas, que determinan la viabilidad del proyecto. Constituye además el entorno que rodea la empresa, desde los consumidores, usuarios, proveedores, competidores y toda clase de limitaciones de tipo legal, político, económico o social. Asegura además, el ámbito del mercado el cual está orientado a la comercialización de los servicios prestados como son el alquiler de canchas de Futbol 5 y demás juegos y recreaciones previstas.

De este modo, el objetivo de esta empresa es cubrir la necesidad existente en recreación y deporte como en espacios que brinden esparcimiento y unión familiar, requerido por padres y jóvenes en tener su propio espacio, el cual no se brinda actualmente en exteriores ni interiores debido al fuerte clima, por eso se ofrece el servicio de alquiler de canchas de Futbol 5 y otros servicios adicionales, de igual forma se logra garantizar el mejor servicio prestando el cuidado de los jóvenes donde pueden ser monitoreados a través de la Web por sus padres .

1.5 Tendencias del Mercado.

Catar dentro de los Emiratos Árabes es el país de mayor crecimiento económico actualmente, lo cual ha llevado a un fortalecimiento de su economía y se ha proyectado grandes construcciones al igual que una inmensa subida en el área inmobiliaria. Su clima es muy cálido. Las temperaturas máximas habitualmente superan los 47° C (116° F) de mayo a septiembre. Los inviernos son templados durante el día y frescos a fríos en la noche, aunque la temperatura rara vez desciende por debajo de 10° C (50° F).

La demografía de Doha es inusual, ya que la mayoría de los residentes son extranjeros, los nacionales de Catar forman una minoría. La mayor parte de los expatriados en Catar son de países del sur de Asia, principalmente Pakistán, India, Sri Lanka, Nepal, Filipinas, Bangladés e Indonesia. La población autóctona Catarí alcanza los 221.000 habitantes, representando un 13% del total lo que ha llevado a las autoridades nacionales a llevar a cabo diferentes iniciativas estratégicas y económicas para que la población local aumente. El 40% de la población es de origen árabe. Los indios constituyen el 18% del total, el mismo porcentaje que los pakistaníes seguido por los iraníes con el 10%.

No hay gran cosa que hacer, excepto las magníficas excursiones ya sea en vehículos todo terreno o en caravanas a través de este país, se puede admirar una cultura diferente. En Doha y Al-Khor, puede disfrutar de actuaciones de danzas tradicionales, teatro y exposiciones artísticas.

La población, sedentaria en parte se dedica a la pesca de la perla, a la ganadería de camellos y cabras y a una rudimentaria agricultura. La economía del país se basa en las exportaciones de petróleo y gas como ya se ha mencionado. El entretenimiento público no es algo normal en la vida diaria Islámica, se puede observar que las opciones de entretenimiento están limitadas por su clima desértico, las atracciones deportivas se basan en deportes acuáticos o en instalaciones cerradas y no todo el mundo tiene acceso a ellas.

De otro lado, la actividad económica, comercial y financiera de Catar está centralizada mayormente en la ciudad de Doha, su capital, donde se concentra más del 90% de la población del país.

Los aspectos analizados anteriormente, ofrecen una amplia perspectiva sobre la viabilidad de inaugurar este tipo de negocios en la ciudad de Doha, ya que es una población tanto nativa como extranjera, ávidos de sitios que les presten servicios de esparcimiento, recreación, deporte y diversión, junto con sus familias; adicionalmente, el estudio financiero arroja una gran factibilidad, lo que muestra claramente que son requerimientos actuales y ésta empresa es viable para funcionar.

1.6 Segmentación de mercados

Ésta empresa cubre la necesidad que tienen tanto los padres hoy en día con respecto a la distracción, recreación, manejo del tiempo libre, etc., de sus hijos, como del público en general de la ciudad de Doha con respecto a los mismos requerimientos, por eso Futbol 5 en Catar, pretende cubrir esa necesidad, ofreciendo el servicio de alquiler de canchas y video juegos entre semana después de horarios de colegios y los fines de semana tiempo completo. De esta forma los padres pueden dejar a sus hijos en un ambiente sano y saludable controlando su estadía allí por medio de monitoreos a través de la Web garantizando el servicio que presta la empresa y de acuerdo a las necesidades de los padres.

Además de este servicio principal, también se ofrece:

- Recreación y aprovechamiento del tiempo libre.
- Servicio de calentamiento alrededor de las canchas
- Paredon
- Mesas de tenis de mesa (Ping-Pong)
- Salas de Video Juegos
- Futbol tennis
- Parqueadero
- Recepción

De este modo, se establece el segmento del mercado para Futbol 5 – en Catar, así:

Tabla 2.

Segmento del mercado objetivo

Nativos y Extranjeros entre 9 a 60 años de edad, de la población de Doha - Catar, estimada en 1'000,000 personas. Estimados publicados por varios medios de comunicación durante el año, de acuerdo a diferentes encuestas aplicadas por estos medios

8 de cada 10 Qataris, practican el fútbol

8 de cada 10 extranjeros practican el fútbol
--

5 de cada 5 personas que utilizan este servicio lo vuelve a utilizar
--

FUENTE: El Autor de acuerdo al comentario anterior

1.7 Descripción de los Consumidores

La población de Catar, de acuerdo a la Guía de País – Catar, estudio realizado por la oficina Económica y Comercial de España en Dubai, actualizada a septiembre de 2011, arroja los siguientes datos.

Perfil del consumidor

La población masculina constituye el 75.7% del total, mientras que las mujeres constituyen el 24.3% restante. Esta abultada diferencia en el número total de varones frente al de mujeres se explica por el proceso inmigratorio y la llegada de trabajadores sin familia procedentes de India, Pakistan, Banglades, Indonesia, Filipinas, entre otras. Según datos de la Catar Statistics Authority, el 21.8% de la población tiene entre 0 y 14 años; el 76.7% de la población tiene entre 15 y 64 años, mientras que el 1.5% restantes 65 o más, así la población estimada es de 1.870.041 habitantes para el año 2012 en Doha.

Los inmigrantes a 2010 en Catar están al 150% con relación a los nativos del país. Es mucho más grande la población a nivel inmigrantes que nativa.

De acuerdo a la información anterior, se puede contar con una población aproximada de casi 1.800.000 habitantes en el 2012, y teniendo en cuenta el crecimiento poblacional, de inmigrantes al año, redundará en mayor número de clientes para atender.

1.8 Estudio de Mercado

Futbol 5 Catar, diseñó una encuesta para ser aplicada dentro de la población y se utilizaron fuentes primarias y secundarias; las primarias fueron las encuestas realizadas para la demanda, para así obtener datos reales y precisos sobre la realidad del posible consumo que tiene la población con respecto a la recreación y deporte en su ciudad de habitación. Con respecto a las fuentes secundarias se utilizaron libros, revistas del orden nacional (Catar) e internacional, así como información encontrada en la red mundial de datos Internet.

De este modo se eligió utilizar una investigación descriptiva que de acuerdo a Levin y Rubin (2004), en su libro Estadística para administración y economía (p. 63), dice que el objetivo de ésta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores recogen la información, la exponen y resumen de manera cuidadosa y luego analizan los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyen a plantear conclusiones y recomendaciones concretas y reales.

La técnica de recolección de información, se orientó a las encuestas, con las cuales se establece contacto directo con las personas que se consideraron fuente de información; (cliente potencial), la observación directa la cual permitió obtener información confiable y precisa, que va a permitir de manera explícita dar respuesta a la pregunta de investigación, a los objetivos como a la viabilidad del plan de negocios.

El diseño de la encuesta se realizó en febrero y se aplicó en Marzo 2013. Dentro de la investigación igualmente se analizaron cuáles son los posibles clientes como se ha ya manifestado, de qué forma se hará la negociación con los proveedores, y que tipo de

proveedores se necesitan, y se verificó que posibles productos o servicios sustitutos existen.

1.8.1 Objetivos

- Identificar el segmento de mercado a donde está dirigida esta idea de negocio
- Analizar el valor de éste plan de negocios, identificando que servicio es en realidad la respuesta a una necesidad de esparcimiento y recreación
- Determinar mediante los datos obtenidos las necesidades del cliente en cuanto a servicios recreacionales y deportivos existentes.
- Recopilar la información necesaria para desarrollar y visualizar la factibilidad del plan de negocios

1.8.2 Cálculo de la Muestra. El universo hace referencia al conjunto de personas, seres u objetos relacionados con el tema, para este caso es toda la población existente entre 7 a 80 años de edad de ambos géneros (Masculino y Femenino), es decir, que está comprendido entre los habitantes de Doha que estén dentro de este rango de edad; que equivalen a 1.870.041 habitantes. Para lo cual se presenta en el Cuadro 1 unas aproximaciones estimadas por el autor, según edades y sexo poblacional.

La población está orientada al conjunto de números obtenidos midiendo o contando cierta característica de los mismos; significa, que son los individuos pertenecientes a esta categoría y que tienen la capacidad de pago del total de hombres y mujeres comprendidos dentro del rango de 15 a 64 años, de los cuales tienen el poder adquisitivo los mayores de 20, y para lograr establecer cuantas personas están en este segmento, se tomó un 30% del total de esa población, así, el tamaño de la población está aproximadamente en 390.464 personas. Ésta decisión de tomar solo el 30% de dicha población fue tomada con base en la observación directa y diálogos informales que se realizaron y por el poco tiempo que se tiene para realizar más encuestas. Dichos diálogos comenzaron a realizarse desde hace ya un año atrás, debido a lo que iba observando, se fue conversando con mucha gente, compañeros de trabajo, en centros comerciales,

vecinos, etc., dando como resultado la inminente necesidad de crear una empresa de recreación en fútbol, el cual es la pasión de éste país además de ser pasión mundial.

La muestra es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que es importante que la misma sea representativa. Por el tamaño tan inmensamente grande de la población, se tomó un porcentaje del 50%, arrojando un tamaño muestral de 195.232 personas, número sobre el cual se aplicará la fórmula estadística para establecer el tamaño o muestra determinada para el estudio de la encuesta

Para visualizar de una manera más explícita, se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Población Doha

POBLACIÓN DE DOHA (NATIVOS E INMIGRANTES)			
RANGO EDADES / AÑOS	PORCENTAJE TOTAL	HOMBRES %	MUJERES %
0 - 14	27%	57%	43%
15 - 64	69,6%	91%	9%
Más de 65	3,4%	96,5%	3,50%

RANGO EDADES / AÑOS	TOTAL #	HOMBRES #	MUJERES #
0 - 14	504.911	287.799	217.112
15 - 64	1.301.548	1.184.409	117.139
Más de 65	63.582	61.357	2.225
Totales	1.870.041	1.533.565	336.476

FUENTE: Autor

Con respecto a la muestra, se explica el poco tiempo real que tiene el emprendedor para realizar más encuestas y se basa en las conversaciones y diálogos hechos tiempo atrás.

La fórmula establecida para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

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

Donde:

n = El tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Así, sería el reemplazo de la fórmula:

N	195.232
e	0,05
σ	0,5
Z	1,96

$$n = \frac{195232(0,5)^2(1,96)^2}{0,05(195232-1) + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{195232 \cdot 0,25 \cdot 3,84}{9761,55 + 0,96}$$

$$n = \frac{187423}{9763}$$

$$n = 19$$

1.8.3 Diseño de la Herramienta de Estudio Piloto de Clientes. Como se explicó, la herramienta utilizada es la encuesta, la cual se puede observar completa en el Anexo 1, aplicada a los clientes pero igualmente se presenta acá para su visualización.

De la manera más atenta me dirijo a ustedes con el fin de solicitarles se sirvan contestar la siguiente encuesta la cual será utilizada para el desarrollo de trabajo de tesis titulado **”PLAN DE NEGOCIOS - FUTBOL 5 EN CATAR.”**, de la Universidad EAN de Colombia, cuya información será utilizada únicamente con fines académicos

ENCUESTA PARA LA DEMANDA

NOMBRES COMPLETOS _____

EDAD: De 18 a 25 ___ De 26 a 34 ___ De 35 a 43 ___ De 43 a 51 ___ De 52 a 65 ___ Más de 65 ___

Género: M ___ F ___

FECHA _____

1. Desea usted encontrar cerca a su casa y sitio de trabajo un lugar donde pueda tener recreación, deporte, y espacios de sano esparcimiento?
SI _____ NO _____

2. De los sitios de recreación existentes en Doha, cual utiliza usted con mayor frecuencia? Diga uno no más
 - a) Patinaje en el Hielo
 - b) Deportes Acuáticos
 - c) Pista de Karts
 - d) Caminatas en la Playa

3. De acuerdo a la pregunta anterior, con qué frecuencia asiste a estos lugares?
 - a) Una vez a la semana
 - b) Dos veces a la semana
 - c) Una vez al mes

- d) Dos veces al mes
 - e) Tres veces al mes
 - f) Una vez cada dos meses
 - g) Muy esporádicamente
4. Le parecen suficientes los sitios que existen para recreación?
SI _____ NO _____
5. Desea encontrar en un solo sitio, varias opciones para el deporte, la recreación y compartir en familia?
SI _____ NO _____
6. Le gusta el Futbol Soccer?
SI _____ NO _____
7. Le gustaría contar en Doha con canchas de Futbol 5 al interior de un centro comercial?
SI _____ NO _____
8. Si encontrara un lugar que tenga el servicio de alquiler de canchas de Futbol 5, Futbol tennis, mesas de Ping Pong (tennis de mesa), Paredón, sala de Video Juegos y además tuviera espacio para calentamiento, asistiría con su familia?
SI _____ NO _____
9. Para usted sería importante el costo que tenga el alquiler de estas canchas y que además le preste los anteriores servicios mencionados adicionalmente?
SI _____ NO _____
10. Teniendo en cuenta que un Qar (moneda oficial de Catar) valen \$500 colombianos, estaría dispuesto a pagar por el alquiler de 1 hora de las canchas:
- a) 300 Qar - \$150.000

- b) 360 Qar - \$180.000
- c) 400 Qar - \$200.000
- d) Más de 400 Qar – Más de \$200.000

11. En caso de existir una nueva empresa proveedora de servicios de recreación, que le gustaría además de los nombrados, encontrar allí?

- a) Gimnasio
- b) Salas de juegos de mesa
- c) Canchas de Squash
- d) Otros

Cuales? _____

12. Lo motivaría a asistir con mayor frecuencia a este tipo de sitios, que factores?

- a) Precio
- b) Cumplimiento en la entrega de canchas
- c) Reservas
- d) Atención personalizada
- e) Créditos

1.8.4 Clientes o Demanda. La demanda es el proceso mediante el cual se logran determinar las condiciones, que afectan el consumo de un bien o servicio la cual no solamente debe ser analizada a la fecha, sino también generar los pronósticos de consumo que se puedan estimar a través de las proyecciones, las cuales han sido de 5 años para éste plan de negocios.

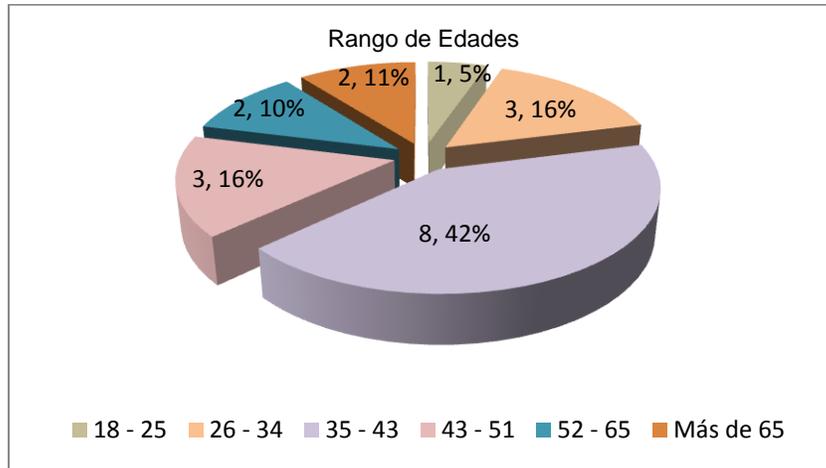
De este modo, los clientes o demanda determinados para este proyecto son la población presentada en el Cuadro 1, y se analizarán las respuestas dadas por un grupo de personas dada por la muestra establecida.

1.8.5 Tabulación y Análisis de Resultados de la medición del comportamiento del Cliente. La matriz de la tabulación para la graficación y análisis de resultados es la siguiente:

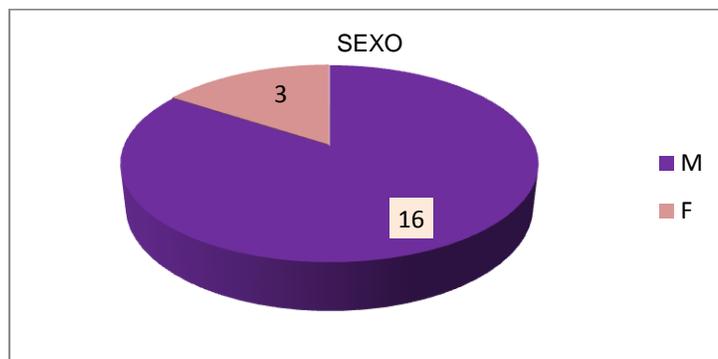
PREGUNTAS / ENCUESTA		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	TOTAL
RANGO DE EDADES	18 - 25										X										1
	26 - 34	X			X														X		3
	35 - 43		X	X		X				X				X			X	X		X	8
	43 - 51						X		X					X							3
	52 - 65											X	X								2
	Más de 65							X								X					2
SEXO	M	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
	F					X					X						X				3
1.	SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19
	NO																				0
2.	a	X		X									X	X							4
	b				X		X			X						X		X			5
	c		X					X	X			X			X		X		X	X	8
	d					X					X										2
3.	a			X		X								X							3
	b	X										X		X							3
	c		X					X	X		X						X				5
	d									X		X				X		X		X	5
	e						X												X		2
	f				X																1
	g																				0
4.	SI																				0
	NO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19
5.	SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19
	NO																				0
6.	SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19
	NO																				0
7.	SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19
	NO																				0
8.	SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19
	NO																				0
9.	SI					X															1
	NO	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18
10.	a					X						X									3
	b																			X	1
	c	X	X	X	X			X		X	X			X			X	X			10
	d						X		X				X		X	X				X	6
11.	a			X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X				12
	b		X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
	c	X	X			X								X		X			X		6
	d																				0
12.	a					X															1
	b	X	X					X			X	X	X	X	X	X	X				10
	c		X				X		X	X			X	X		X			X		8
	d	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19
	e																				0

FUENTE: Autor

En las preguntas preliminares se establece el rango de edades y el sexo de las personas encuestadas, arrojando unos resultados:



Las personas entre 35 a 43 años tuvieron más oportunidad de responder la encuesta, con un 42%, seguido en porcentajes iguales con las personas entre rangos de edades de 26 a 34 años y los de 43 a 51 años con un 16%. Estos rangos permiten analizar que la edad promedio dada entre 26 a 51 años es en la mayor parte de los casos los que tienen el poder de compra o el poder de decisión.



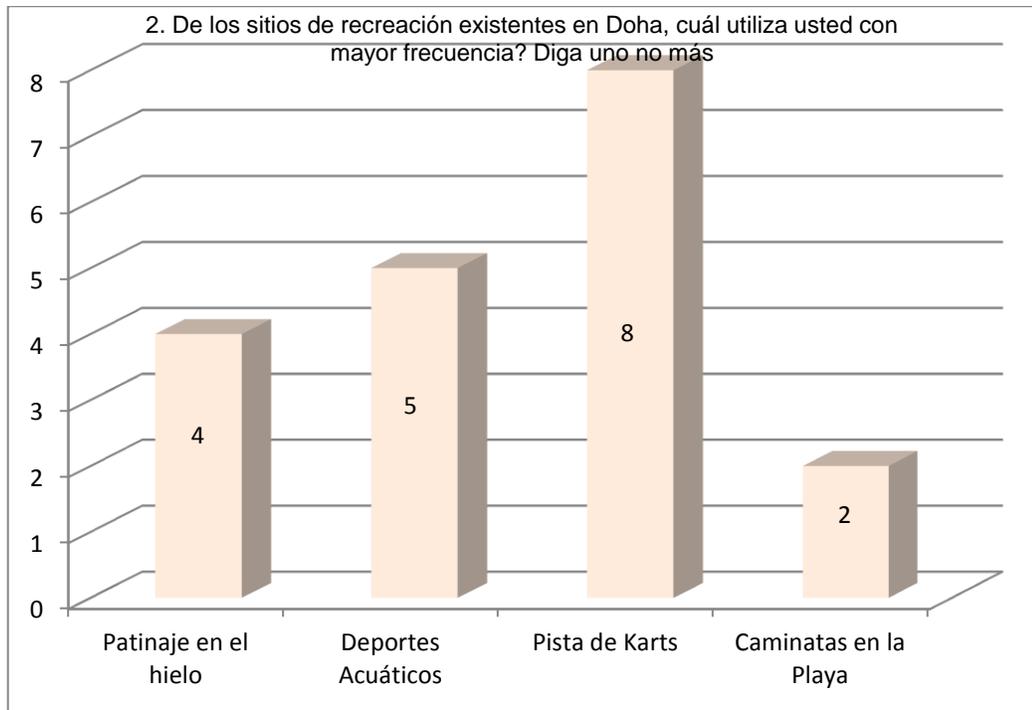
El mayor número de personas encuestadas son del sexo masculino (84,21%), que igualmente dentro del país que se está llevando a cabo este proyecto, el hombre tiene más decisión en los aspectos relacionados y estudiados en este plan de negocios.

Pregunta 1. Para ésta pregunta, la tabulación arrojó el siguiente resultado



El 100% respondieron Si

Pregunta 2. La tabulación para esta pregunta fue así:



La pista de Karts con un 42%,

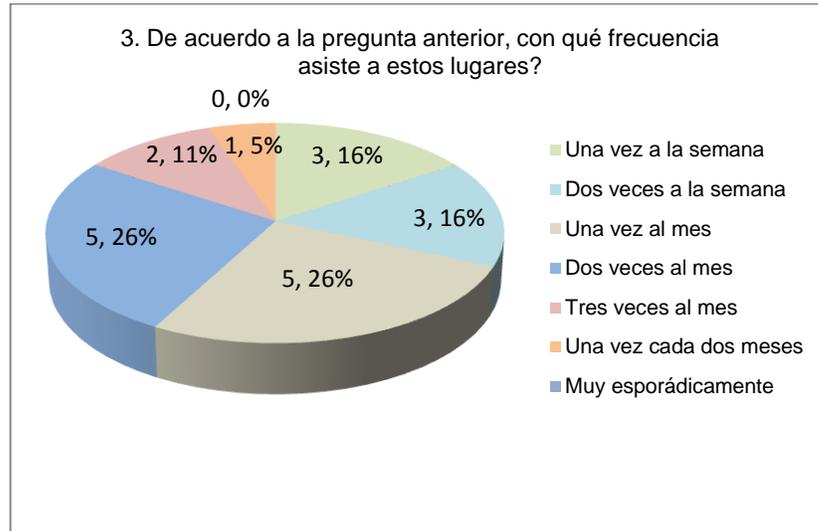
Los deportes acuáticos con un 26%,

Patinaje en el hielo con un 21% y

Caminatas en la playa en un 11%

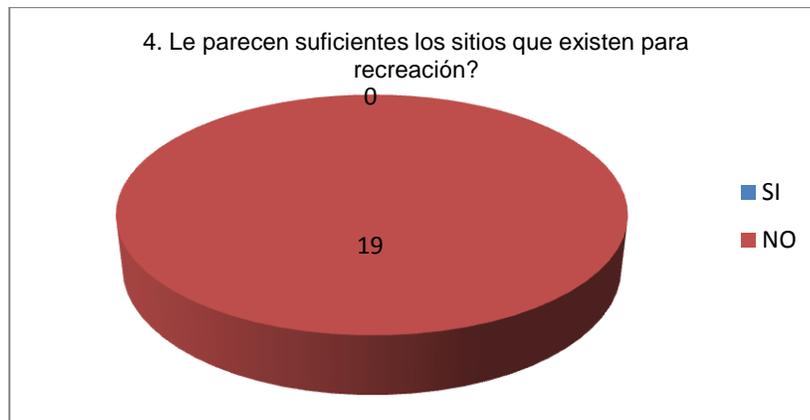
Para un total del 100%

Pregunta 3. Para la pregunta 3, el resultado arrojado es el siguiente:



La frecuencia con la que asisten a sitios de entretenimiento, recreación y esparcimiento está dada por un 52% dividida en partes iguales entre una y dos veces por semana.

Pregunta 4. Arrojó el siguiente resultado:



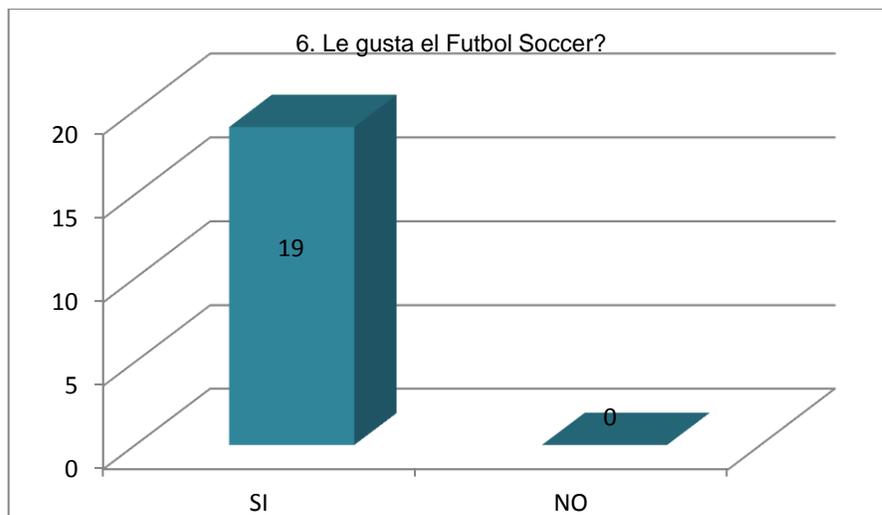
El 100% contestaron No.

Pregunta 5. Arrojó el siguiente resultado:



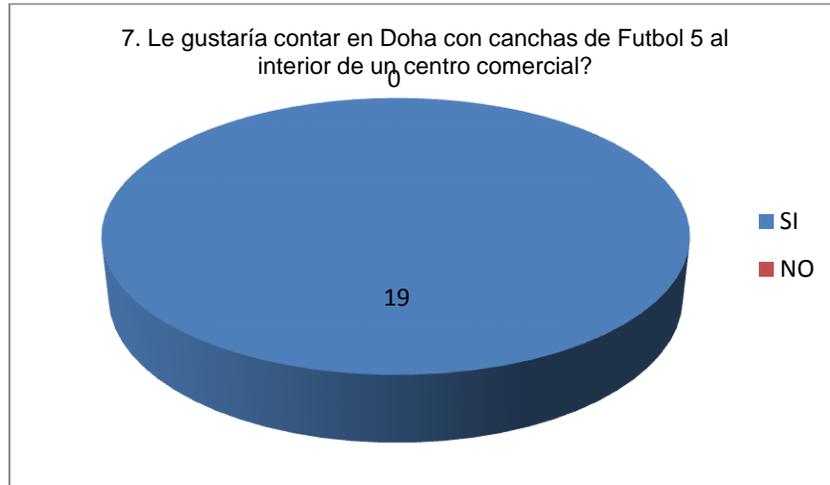
Igualmente el 100% manifestó Si.

Pregunta 6. Esta pregunta, proyectó el resultado siguiente:



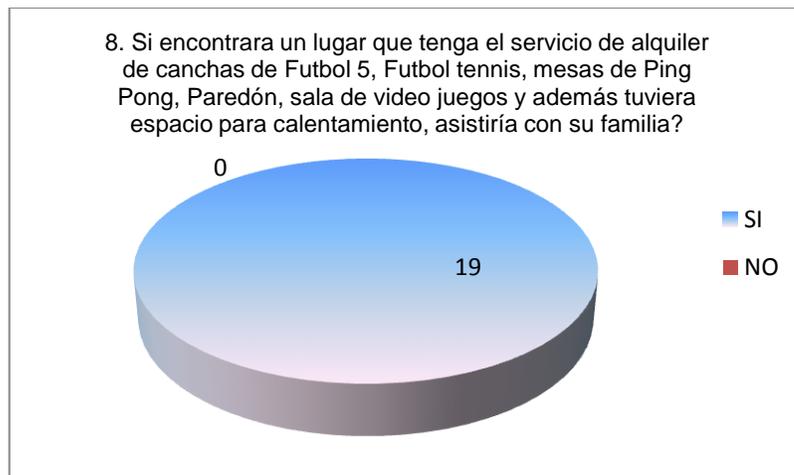
Del mismo modo, el 100% indica en su respuesta Si.

Pregunta 7. Para esta pregunta la tabulación arrojó el siguiente resultado:



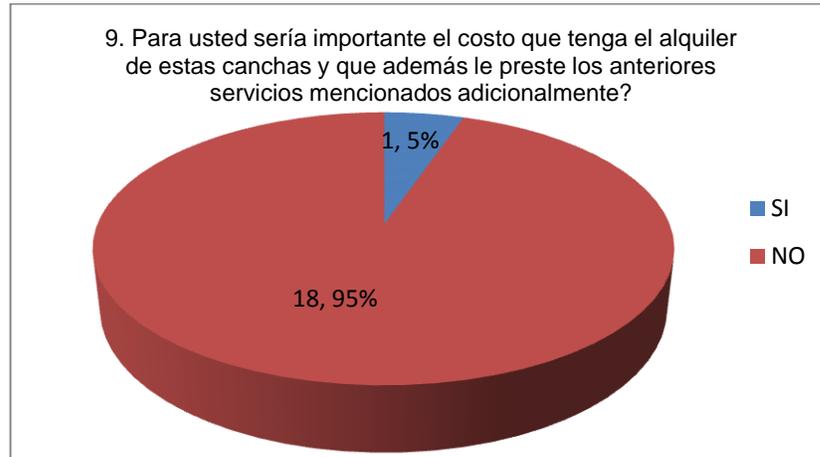
El 100% responde con un Sí.

Pregunta 8. Para esta pregunta la tabulación arrojó el siguiente resultado:



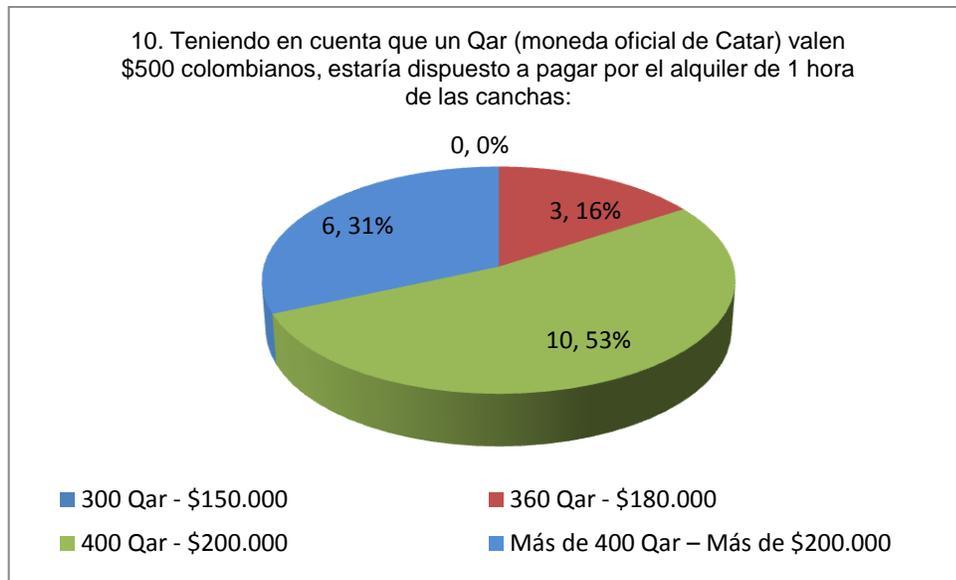
El 100% de los encuestados nuevamente contestan con un Sí.

Pregunta 9. Para esta pregunta, hubo el siguiente resultado:



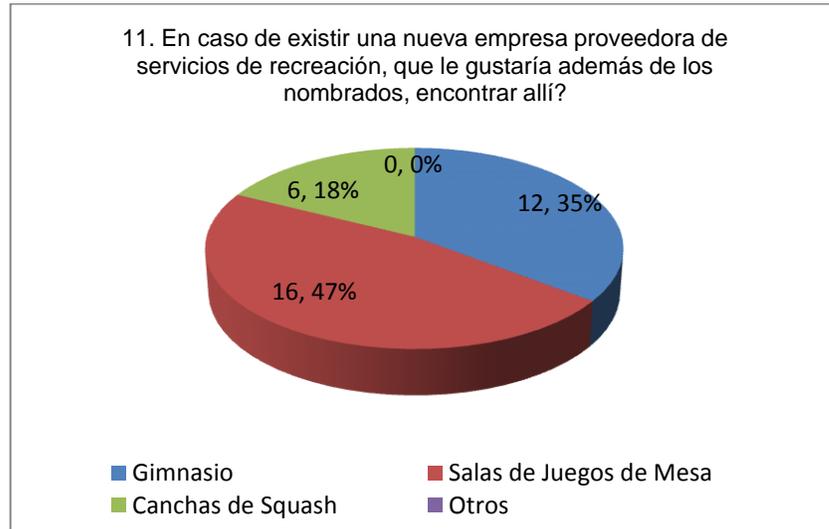
El 95% responde No y un 5% Sí.

Pregunta 10. Arrojó el siguiente resultado:



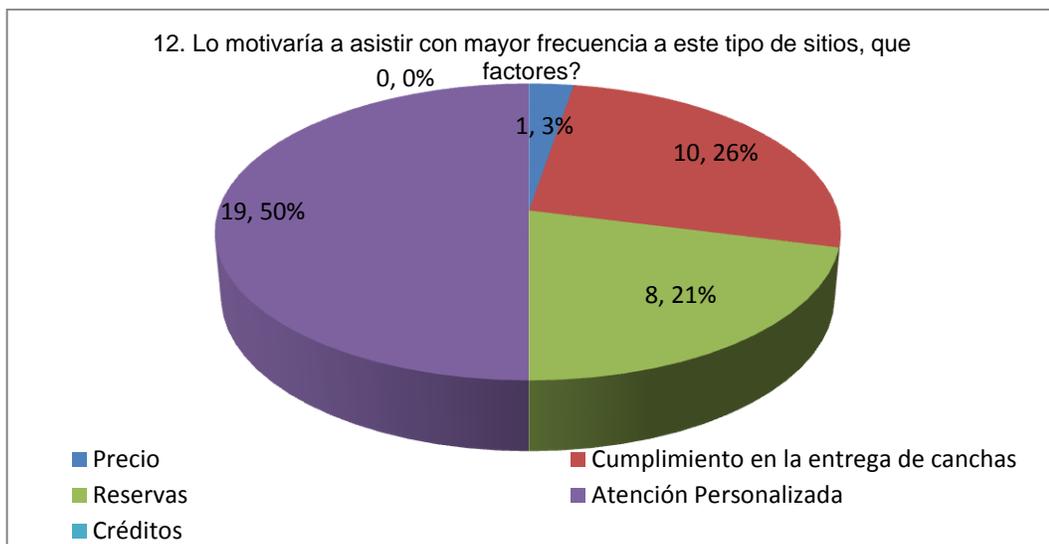
Entre 400 Qar ó \$200.000, el 53%, entre 300 Qar o \$150.000, el 31%; y el 16% puede pagar \$180.000 por la hora.

Pregunta 11. La tabulación para esta pregunta, arrojó el siguiente resultado:



Un 47% corresponde a salas de juegos de mesa, el 35% desearía encontrar un gimnasio, seguido del 18% a los que les gustaría tener canchas de squash.

Pregunta 12. La tabulación para esta pregunta, es así:



Un 50% indica la atención personalizada, luego un 26% manifiesta querer un cumplimiento estricto en las horas de entrega de las canchas; para un 21% es importante

poder reservar las canchas; para el 3% el precio puede llegar a tener relevancia y nadie está interesado en créditos.

En conclusión, en la demanda se evidencia que según la intensidad de compra, el 100% de los clientes quieren y necesitan un proveedor de servicios deportivos y recreacionales que les ofrezca confianza, comodidad, respeto, unidad familiar, y otros valores como la atención personalizada y un valor plus que se acogerá dentro de esta idea de negocio que es el cumplimiento en la entrega de las canchas como las reservas.

Es así como se hace factible a un 100% este plan de negocios, debido al análisis arrojado por este estudio.

La oferta existente es demasiado baja en comparación con la demanda existente, solo hay 4 proveedores de servicios de recreación donde uno es exclusivo para nativos Catarís y árabes prominentes, quedando 3 proveedores para el resto de la población de Doha. La demanda está dada en un 100% de la población ya que es evidente la necesidad hacia este tipo de servicios.

1.9 Riesgos y Oportunidades del Mercado

Una vez analizado lo anterior, se refleja rápidamente que este proyecto al ser viable, se tiene una amenaza imperiosa como es la creación de competencia en el mediano plazo.

Otro riesgo que puede manejar este negocio, son las lesiones que puedan ocasionarse los participantes en el momento del juego y no tener una ayuda pronta a este tipo de situación.

Como un riesgo adicional se puede presentar que el cliente cancele las reservaciones sobre el tiempo

Para contrarrestar estos tópicos, se acogerán como oportunidades el manejo de primeros auxilios dentro de las instalaciones, se tendrán camillas y una línea directa con un centro de salud cercano que pueda ir a prestar la ayuda necesaria, lo cual no lo tienen previsto ninguno de los pocos sitios que ya están establecidos, ya que no existe una reglamentación clara para estos imprevistos

Se establecerá como política que las reservas deben ser canceladas al momento de realizarla por medio del pin como se explicó anteriormente, si cancela su reserva, la cancelará para ese día pero dinero no se devuelve, se le corre la reserva para otro día que quiera el cliente.

Desde ya se está pensando en abrir sucursales tanto en Doha como en la otra ciudad más importante de Catar, la cual mueve también mayor número de población, por las reservas de gas y petróleo que maneja.

Una gran oportunidad que tiene este tipo de negocio es, que el precio dado anteriormente para obtener el punto de equilibrio está basado únicamente en el alquiler de las canchas de Fútbol 5, que obviamente es el fuerte del negocio, pero ahí no se ha tenido en cuenta el alquiler de las otras atracciones, que es una gran fortaleza para este proyecto, que mientras los padres están jugando, puede estar el resto de la familia, unos en otras canchas, otros en el paredón o en las mesas de ping pong, o en la sala de video juegos, etc., y cada una de estas atracciones tienen un precio que se analizará más adelante.

1.10 Análisis de la Competencia

El estudio de los competidores o la oferta tiene por objeto identificar la forma como se han atendido y se atenderán en un futuro, las necesidades de la población con respecto al deporte y recreación en la ciudad de Doha, o simplemente, empresas que presten el servicio de recreación, diversión a la población de la ciudad, o sea, la competencia directa.

Estimar con algún grado de certeza la oferta en un proyecto determinado, no es tarea fácil, pero, para este plan de negocios y por su ubicación en la ciudad de Doha – Catar, se hace posible un análisis de la competencia por no haber más de 4 empresas que en la actualidad prestan este tipo de servicios y que se encuentran localizadas en el mismo sector (centros comerciales) donde se piensa ubicar esta idea de negocio.

Para lo anterior, se realizó una encuesta a las cuatro (4) empresas proveedoras de servicios de diversión, para lograr establecer como han llegado al mercado y cómo se

han mantenido para evaluar los aspectos necesarios que puedan servir como fortalezas y oportunidades para esta idea de negocio.

Asimismo vislumbrar cuales han sido sus falencias para que ésta nueva empresa pueda aprender de ellas. Se elaboró una encuesta para la oferta la cual se puede ver en el Anexo 2 completa, con sus respectivas respuestas, la encuesta es así:

De la manera más atenta me dirijo a ustedes con el fin de solicitarles se sirvan contestar la siguiente encuesta la cual será utilizada para el desarrollo de trabajo de tesis titulado **”PLAN DE NEGOCIOS - FUTBOL 5 EN CATAR.”**, de la Universidad EAN de Colombia, cuya información será utilizada únicamente con fines académicos

ENCUESTA PARA LA OFERTA EXISTENTE

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

NOMBRE COMPLETO _____ CARGO _____

FECHA _____

1. ¿Ustedes cuentan con las atracciones necesarias para cubrir las necesidades recreacionales y deportivas para la población de Doha?
SI _____ NO _____

2. En caso de que su respuesta anterior sea NO, ¿que otro tipo de juego o atracción creería usted les gustaría tener?
 - a) Voleibol
 - b) Tenis
 - c) Paint ball
 - d) Atracciones infantiles

3. ¿Por qué no existen espacios para el deporte, recreación e integración familiar?
 - a) Por el clima
 - b) Por los precios

- c) Ambiente desértico poco propicio
 - d) Falta de interés
4. ¿Le parecen suficientes los sitios que existen para recreación?
SI _____ NO _____
5. ¿Qué estrategia tienen ustedes para llegar al cliente? (Darse a conocer)
- a) Campañas publicitarias
 - b) Antigüedad en el mercado
 - c) Observación del público
 - d) Voz a Voz
6. ¿Cuál es su valor agregado que le gusta más al cliente?
- a) Variedad en servicios
 - b) Precio
 - c) Oportunidad de ingresos a tiempo
 - d) Atención al público
7. ¿Cómo han logrado mantenerse en el mercado?
- a) Paquetes promocionales
 - b) Atención personalizada
 - c) Diversidad en atracciones
 - d) Pocos oferentes

1.10.1 Tabulación y Análisis de Resultados de los Competidores. La matriz realizada para la encuesta a la oferta o competencia donde se determina la tabulación y graficación, es la siguiente:

PREGUNTAS / ENCUESTA		1.	2.	3.	4.	TOTAL
1.	SI					0
	NO	X	X	X	X	4
2.	a					0
	b					0
	c					0
	d	X	X	X	X	4
3.	a	X	X		X	3
	b					0
	c	X	X	X		3
	d					0
4.	SI	X	X	X	X	4
	NO					0
5.	a					0
	b	X		X	X	3
	c	X	X	X		3
	d		X			1
6.	a					0
	b					0
	c		X			1
	d	X	X	X	X	4
7.	a	X				1
	b			X		1
	c					0
	d	X	X	X	X	4

FUENTE: Autor

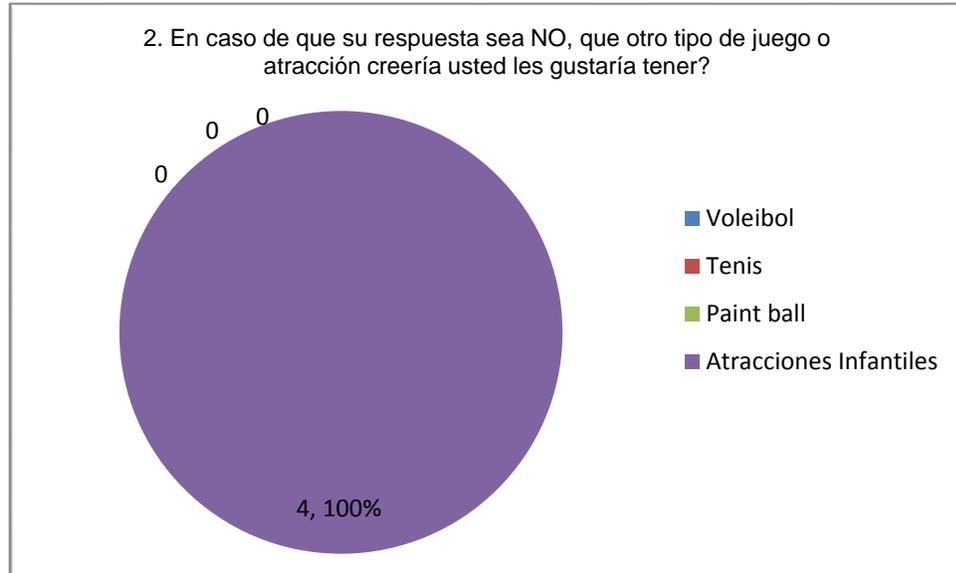
Los resultados arrojados por la encuesta para la competencia, fueron los siguientes:

Pregunta 1. La tabulación arrojada para esta pregunta, es así:



El 100% responde No.

Pregunta 2. El resultado arrojado es el siguiente:



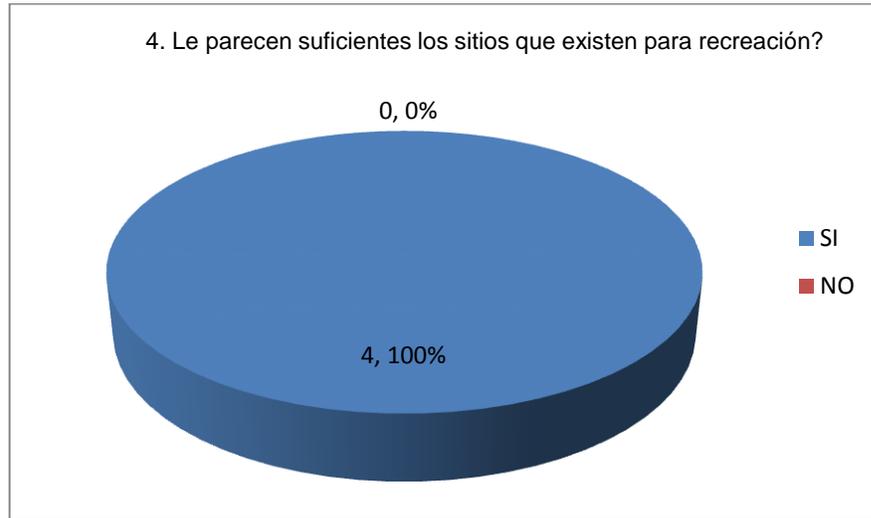
El 100% de las respuestas fue por las Atracciones Infantiles

Pregunta 3. El resultado arrojado por esta pregunta es:



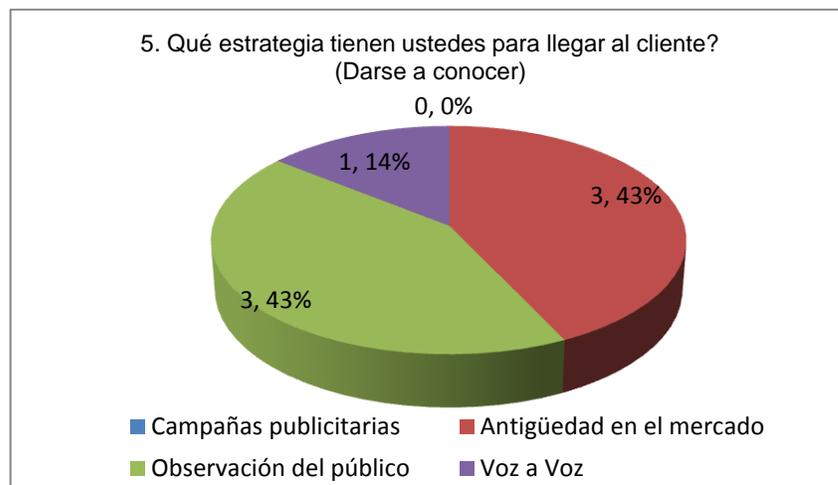
El 50% dice el clima y el otro 50% lo atribuye al ambiente desértico

En la pregunta 4, el resultado fue así.



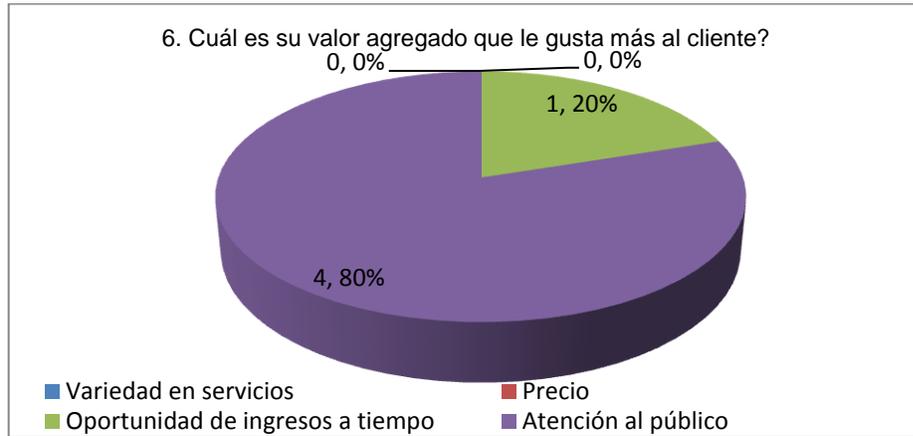
El 100%, responden que Si

Pregunta 5. El resultado arrojado para esta respuesta es el siguiente:



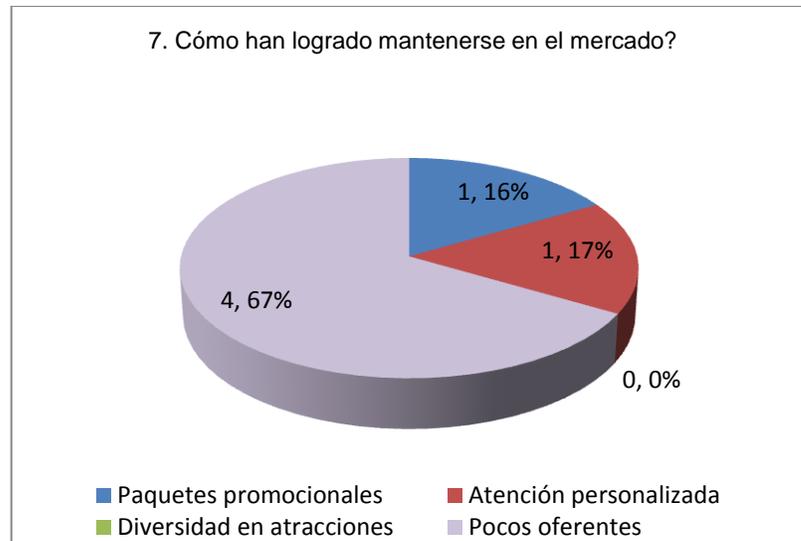
El 43% en partes iguales responden por la Observación del público y por la antigüedad en el mercado y un 14% responde por el voz a voz, ninguno argumenta por las campañas publicitarias

En la pregunta 6, el resultado es así:



El 80% responde por la Atención al público y un 20% contestan por la celeridad en la atención – ingresos a tiempo

Por último la pregunta 7, arrojó el siguiente resultado:



El 67% responde que hay pocos oferentes, el 17% vota por la atención personalizada, y el 16% va por los paquetes promocionales.

1.10.2 Conclusiones de la medición del comportamiento del competidor. De acuerdo a las encuestas realizadas se observa que las empresas competidoras en un 100% están absolutamente confiadas puesto que no existen oferentes que entren en el mercado por lo cual no se sienten amenazados.

Así, dentro del análisis efectuado, se evidenció que la competencia se encuentra conforme con sus ventas e ingresos mensuales, como el público no tiene otras opciones de distracción, necesariamente regresan, además que los costos de mantenimiento y reparaciones son bastante económicas lo que los mantiene dentro de una zona de confort. Aunque no descartan una nueva empresa que llegue a ofrecer nuevos servicios, o con el mismo, dicen que mantienen su valor agregado que es el servicio al cliente, quedando demostrado que a éste público específico le encanta la atención y el servicio al cliente.

1.10.3 Resultados del Análisis de la Competencia. La competencia para esta idea de negocio, se ha ubicado en tres grupos a saber:

1. Los que prestan deportes acuáticos (afuera a la intemperie)
2. Los que prestan servicios de recreación al interior de un lugar (pista de karts, parques de atracciones, patinaje en el hielo), no existe ningún otro tipo de diversión en la ciudad de Doha.
3. Recreaciones al interior de las casas con juegos de mesa (familiares)

Para comenzar a analizar los precios, es necesario realizar la comparación entre pesos colombianos y los Riyales Cataríes, para un mayor entendimiento de los lectores debido a que, en Colombia se maneja el peso y en Catar la moneda oficial es el Riyal, la conversión a dólares no se utiliza ya que no es común que en Catar se mueva o comercialice con el dólar, se usa pero en negociaciones demasiado grandes, además hay costos de otras partes del mundo que no se pueden convertir, por esto la decisión de mostrar la comparación entre pesos colombianos y la moneda oficial del país donde va a funcionar este plan de negocios.

De acuerdo al primer grupo, empresas que prestan servicios de deportes acuáticos, son muy costosas, son básicamente para población árabe que son los que manejan un nivel de ingresos bastante amplio en comparación con el resto de la población existente en la ciudad. Manejan precios oscilantes entre 2.500 a 5.000 Qar, equivalentes en pesos entre \$1.250.000 a \$2.500.000, los cuales se alquilan para fiestas o eventos especiales, aunque la gran mayoría de nativos catarís y árabes en general tienen sus propios yates.

Los parques de recreación o empresas que presten servicios de diversión al interior de ciertos lugares, solo se encuentran pistas de patinaje sobre el hielo, pistas de karts y parques o centros de recreación para infantes entre 4 a 12 años, como usualmente se ven a nivel mundial dentro de los centros comerciales. Tienen precios variados, para entrar a un parque de diversión no vale la entrada, pero las atracciones son bastante costosas, montar en Karts cuesta por 10 minutos 100 Qar, equivalente a \$50.000; para subir a un niño a un carrusel se deben comprar tokens y cada uno de ellos vale 7 Qar, en pesos colombianos \$3.500 y tiene una duración de 4 minutos. Para un mayor entendimiento de los precios de la competencia se colocarán en la tabla 3:

Tabla 3.

Comparativo precios competencia

Atracción	Cantidad de Token y tiempo	QAR A PAGAR	PESOS A PAGAR
	1 Token	7 QAR	\$3.500
1 Carrusel	3 Token – 4 min	21 QAR	\$10.500
1 Rueda Chicago	5 Token – 4 min	35 QAR	\$17.500
1 Montaña Rusa	10 Token – 6 min	70 QAR	\$35.000
1 Pista Hielo	28 Token – 20 min	196 QAR	\$98.000

Fuente: Autor

En el tercer grupo, están las reuniones familiares, siendo ellas competencia directa y muy fuerte para este tipo de negocios, dado que la costumbre está dada así,

puesto que por el inclemente clima que tiene el país, las familias permanecen dentro de sus hogares procurando diferentes tipos de diversión al interior de sus casas, siendo la Televisión una gran herramienta de distracción, y aunque es una competencia directa, es igualmente una fortaleza, puesto que las familias están ávidas de sitios donde puedan seguir compartiendo en familia y a la vez puedan practicar deportes y tener al tiempo sitios de recreación.

1.11 Estudio de Precios

Con base en el análisis anterior y observando la tabla 3 de los precios de la competencia, y de acuerdo a la población de Catar, se trató de estratificarlos para la conveniencia de este proyecto, de acuerdo a observaciones y análisis diarios, así:

0-14 años: 23.7%, donde los hombres son un 57% y las mujeres un 43%

15-64 años: 69.6% donde los hombres son un 91% y las mujeres un 9%

De 65 años y más: 3.4%, donde los hombres son un 96,5% y las mujeres un 3.5%

De acuerdo a lo anterior, y estimando que personas menores de nueve (9) años y mayores de 60 no utilizarán estos servicios y además sacando a las mujeres en un 50%, se tiene una población aproximada de 1.000.000 de habitantes, de éstos un 25% no tienen los recursos suficientes para acceder a estos servicios y un porcentaje mucho menor estimado en un 3% no les gusta el futbol por lo que tampoco accederían a los servicios.

Esto arroja una población de 727.500, la cual sería imposible de atender, por lo que se han definido metas para lograr ir cubriendo ésta necesidad, como son:

Ésta idea de negocio, plantea llegar a tener un cubrimiento en el mercado a largo plazo del 65% de la población. A mediano plazo haber cautivado el 50% y a corto plazo pretende atender al público brindando el valor agregado o plus como es la atención al cliente a plena satisfacción.

Teniendo en cuenta los valores analizados anteriormente en la tabla 3, se puede extraer que el costo de una hora de la atracción más económica es de 315 Qar

equivalente a \$157.500 por hora de carrusel y la que más cuesta (patinaje sobre el hielo) la hora sale a 588 Qar que en pesos colombianos son \$294.000 la hora.

Los horarios acostumbrados por los habitantes a visitar los centros comerciales para diversión, oscilan entre semana de las 4 a 5 de la tarde hasta las 9 de la noche, mientras que los fines de semana son de las 10:00 a.m., hasta las 7:00 p.m., lo que da un promedio de horas para atender diario en fin de semana 9 horas y entre semana 5 horas diarias.

Esto arroja que se trabajarían, 25 horas semanales días entre semana y 18 horas semanales días de fin de semana, lo cual da 43 horas semanales de trabajo. A su vez como se tiene estipulado que serán 6 canchas de futbol 5 para iniciar, y son 5 jugadores por equipo y es alquilada cada cancha por 1 hora, entonces por hora son 60 personas atendidas, y el valor que se cobraría en principio según la encuesta aplicada va a ser de 800 Qar equivalentes a \$400.000, lo cual es factible debido a que la cancha la alquilan para jugar 10 personas por hora y este valor se divide entre los 10 dando un valor por persona de 80 riyales Cataríes o \$40.000.

1.12 Plan de Mercadeo

Objetivos Mercadológicos

Estudiar y analizar todas y cada una de las diferentes variables a tener en cuenta dentro de un estudio de mercados como son, producto, demanda, oferta, precios, y desde luego la investigación de mercados, discriminando todos los posibles factores dentro de cada subtema.

- ✓ Identificar totalmente el bien y el servicio a ofrecer
- ✓ Analizar la demanda del producto
- ✓ Investigar la oferta en el sector
- ✓ Identificar plenamente los clientes potenciales

1.13 *Concepto de Producto o Servicio*

El producto / servicio que se ofrecerá para la venta hace referencia a servicios de recreación, deporte y esparcimiento, el cual se llamará “FUTBOL 5 – CATAR”, como nombre llamativo por ser éste deporte tan demandado en medio oriente, y a su vez servirá para que el público en general lo conozca y aprecien la cantidad de servicios adicionales que pueden adquirir.

1.14 Estrategias de Distribución. El canal de distribución es muy corto por lo que la estrategia que se va implementar es hacia delante (push), ya que comienza por la prestación del servicio como tal, de ahí al punto de venta abierto al público y finalmente termina en el consumidor o cliente

PRESTACIÓN SERVICIO —————> PUNTO DE VENTA —————> CONSUMIDOR

Canales de comercialización. La estructura para que los servicios lleguen al cliente, debe estar al alcance de los mismos y de las empresas que igualmente quieran contratar los servicios para campeonatos internos, distracción en general de sus empleados etc., será el Internet, fundamental para llegar a los consumidores ya que tienen la posibilidad de revisar a diario los servicios ofrecidos, si ven algo que les interesa, pueden guardar la información, incluidas las fotografías a color, pueden comparar y decidir sobre una realidad de los productos. No se debe desconocer que Internet es un canal de distribución nuevo y emocionante. Otro nuevo sistema de distribución hoy, son los Sistemas de Distribución Global (GDS) que permiten realizar reservas por medio de los sistemas de cómputo en todo el mundo.

1.15 *Estrategia de Precio*

Futbol 5 – Catar, tendrá una estrategia de precios acorde a los competidores existentes en la ciudad de Doha, competencia directa no hay, existe competencia de otros tipos de atracciones que no compiten directamente con el objeto social de ésta. Por

tal razón, se manejará una estrategia de precios donde se tengan en cuenta la penetración, el mantenimiento y el desnatado.

En la estrategia de penetración, se busca introducir éste nuevo servicio en un mercado que ignora las características de la nueva oferta “Futbol 5”. De este modo, la competencia se centra en reducir los precios para evitar que se constituyan en frenos para sus clientes, una vez conseguida una cuota de mercado se busca incrementar la percepción de imagen, para que dicha penetración sea más duradera y tenga la recordación requerida.

Para la estrategia de mantenimiento en el mercado, una vez ya introducidos los diferentes servicios a prestar, y estos han alcanzado su potencial ideal, el precio se debe estabilizar para lograr consolidar la imagen que se quiere. El mantenimiento de los precios, no implica un estancamiento en la evolución de la empresa, puesto que las acciones de la competencia se mantienen presentes. Por eso, la estrategia de mantenimiento suele llevar asociado un esfuerzo por mejorar la calidad del producto y ajustar, cada vez más, los criterios de segmentación.

La estrategia de Desnatado, consiste en iniciar la vida del producto y/o servicio con unos precios muy altos, para que se perciba el producto como caro y altamente valorado. De esta forma accede a él sólo los grupos minoritarios, y este carácter de exclusividad se convierte en un argumento más de ventas capaz de despertar el interés en quienes han de adquirirlo en primera instancia. Así, el resto del mercado comienza a conocer su existencia, y características identificándolo como el servicio que desea utilizar, y el voz a voz generado, realiza un trabajo oportuno, debido a que el resto del público ya se ha acercado a conocer y averiguar precios, y en ese momento se cautivan ofreciéndoles servicios adicionales por el mismo precio como estrategia de lanzamiento. Poco a poco los precios irán disminuyendo hasta quedar a un nivel accesible a todo el mundo para el que, en principio, fue diseñado.



Figura 1. *Política precios del mercado*

1.16 Estrategia de Promoción.

Por medio de esta estrategia se pretende dar a conocer a Futbol 5 – Catar, como una empresa prestadora de servicios recreacionales, deportivos y de sano esparcimiento y unión familiar, diferente a las existentes en el sector, novedosa y de excelente calidad.

- Posicionar la empresa, con una imagen de justo a tiempo que le permita un signo de distinción frente a la competencia.

- Manejo de clientes especiales. Se preocupará por la obtención de los datos personales de los clientes, nombre, teléfono, fecha de nacimiento y correo electrónico, con el objetivo de enviar una postal vía correo electrónico, recordándole los productos y servicios que se ofrecen y la importancia de ser cliente, esta postal podrá ser enviada para ocasiones especiales, por ejemplo: navidad, día del padre, día de la mujer, día del amor y la amistad entre otros.

Por lo anterior, se diseñará como estrategia principal una página web donde el cliente podrá encontrar toda la información requerida sobre cualquier información que necesite del lugar y los servicios prestados, se atenderán sus inquietudes y sugerencias, igualmente se diseñará una sala de chat para el contacto directo y oportuno.

- Investigación de nuevos productos. Se realizarán proyectos de investigación conexos con la apertura de nuevos productos y/o servicios, teniendo en cuenta factores precisos como nuevos mercados potenciales con el objetivo de lograr una mayor cobertura geográfica en la ciudad de Doha. Así, como se vayan presentando las nuevas tendencias en el sector, se irán desarrollando estrategias de marketing con el fin de

lograr una mayor comercializadora a un mercado más grande. Todo esto apoyado de proyectos publicitarios que logran el posicionamiento de marca.

1.17 Estrategias de Comunicación

Lanzamiento. Se hará un lanzamiento directamente en el punto de venta o de prestación de los servicios, con la finalidad de dar a conocer la marca y los servicios ofrecidos por la empresa. En este lanzamiento se invitarán personas del mercado objetivo, siendo los que toman la decisión de compra, al igual que administradores, directores de recursos humanos o gerentes de empresas, el objetivo principal del lanzamiento será generar un voz a voz que ayude a la difusión del nombre de Futbol 5 Catar y los servicios ofrecidos en la misma.

Para la realización de este lanzamiento, se contratará una empresa dedicada a la atención de público para este tipo de eventos, que se haga cargo de la atención, brinde pasabocas y bebidas del público invitado que se calcula en unas 200 personas. Los costos de este evento serán los siguientes:

Tabla 4.

Lanzamiento

PRODUCTO Y/O SERVICIOS OFRECIDOS EN EL LANZAMIENTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Bebida de bienvenida sin licor y un pasaboca diferentes sabores	\$ 10.500	\$ 2.100.000
Camareros para atender, loza y menaje necesario	\$ 8.500	\$ 1.700.000
Adornos, festones con logotipo, broshure de lanzamiento	\$ 95.000	\$ 19.000.000
Tarjetas de invitación, Broshure de servicios iniciales, video de los servicios, valla publicitaria	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
TOTAL COSTOS DE LANZAMIENTO		\$ 23.850.000
Número de Invitados	200	

Fuente: Autor, de acuerdo con cotizaciones

Es importante que en el lanzamiento se haga una recordación de marca junto con el Logotipo y el Slogan, por lo que será importante que el logo y los colores estén bien representados en la ambientación y decoración del lugar. Una vez terminado el evento se hará entrega del Brochure de la empresa. Se aprovechará este evento para llenar un listado con nombres, teléfonos, e-mail para que se comience a tener una relación interactiva con los clientes.

Definición del mensaje publicitario. El mensaje publicitario busca grabar en la mente del público una imagen, un diseño, un slogan, que genere recordación, haciendo referencia al bienestar, comodidad, atención y oportunidad para tener una opción diferente de sana diversión, esparcimiento y recreación que a su vez les brinde lo que más anhelan Futbol y espacios para la integración familiar.

Por esto se diseñó un aviso publicitario que se incluirá en los brochure y todos los puntos publicitarios, igualmente se diseñó la imagen y el slogan publicitarios, así:





Figura 2. *Imagen y Slogan publicitarios*

1.18 Estrategias de Servicio

Para Futbol 5 Catar, es de vital importancia reflejar en el público la calidad tanto en los servicios prestados como en la atención al cliente, por esto ha direccionado como estrategias de servicio las siguientes:

Se debe comenzar por el liderazgo del dueño o Gerencia, la cual es la base de la cadena para el buen servicio; por lo tanto, el clima al interior de la empresa será significativo y trascendental y de esta manera fluya satisfactoriamente para todos.

El siguiente punto es la calidad interna, la cual impulsa la satisfacción de los empleados y de este modo logran ser motivados con la satisfacción de sus propias necesidades, por eso se debe mantener una buena remuneración y así conseguir el compromiso del empleado.

De este modo la satisfacción de los empleados impulsa a su vez la lealtad de los mismos, cuando se encuentran motivados elevan su grado de eficiencia y responsabilidad y así sube su productividad.

Ésta misma productividad impulsa el valor del servicio y esto se transmitirá directamente al cliente y éste se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

El valor del servicio se verá incrementado si los empleados que los atienden, utilizan el contacto cara a cara, establecimiento de buenas relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

Así mismo, el valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente. Si esto se da, al estar satisfecho con los servicios ofrecidos, se generará un búmeran, hará que el cliente vuelva a buscar el servicio. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente y ésta lealtad impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

1.19 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Generalmente para la mezcla de mercadeo se han tomado históricamente las 4 P's. Para la inserción de este plan de negocios y teniendo en cuenta los nuevos enfoques como la globalización en los negocios, la importancia de la fidelización del cliente, aumento en las redes de los mercados, entre otras tendencias, hoy por hoy se anexan 4'p más que son las que se trabajarán en esta empresa como son:

Presencia física, Procesos, Personal, Post-Venta

PRESENCIA FÍSICA	PROCESOS	PERSONAL	POST-VENTA
Instalaciones	Alquiler canchas Futbol 5	Cliente Interno	Servicio al cliente
Imagen	Alquiler mesas ping pong	Cliente Externo	Atención personalizada constante
Espacio	Alquiler futbol tennis	Diferenciación	Solución a problemas e inquietudes
Distribución	Alquiler Video Juegos	Valores Agregados	Garantías

El presupuesto de mercadeo y ventas contempla los elementos iniciales necesarios para atender las primeras actividades publicitarias, además de las ya analizadas en la Tabla 4 de Lanzamiento por \$23.850.000, se tendrán las siguientes:

Tabla 5

Mezcla de Mercado

ESTRATEGIA	VALOR	OBJETIVO
Diseño página web	\$ 5.800.000	Facilitar el conocimiento de la empresa, como soporte publicitario para lanzar los servicios ofrecidos
Broshures	\$ 380.000	Diferenciar los servicios ofrecidos de manera atractiva logrando que el cliente tenga una visión global de las diferentes opciones que tiene al interior de Futbol 5 - Qatar
Video	\$ 450.000	Generar en el cliente la motivación necesaria para su recompra
Valla publicitaria	\$ 170.000	Motivar e Informar al cliente sobre los servicios y de este modo crear el estatus de la empresa en el mercado general
Volantes	\$ 250.000	Mostrar los beneficios y oportunidades ofrecidos, buscando plena satisfacción del cliente
Total	\$ 7.050.000	

Fuente: Autor

1.20 Proyección de Ventas

Ésta proyección está basada en el estudio de mercado realizado, el cual plantea que las horas abiertas al público en el mes son 172 horas mensuales, se promedia para el primer año por debajo de las horas estipuladas, calculando una ocupación mensual por encima del 50%, se comienza con 90 horas mensuales vendidas (52%) y para el quinto año se calcula que al mes se venden 250 horas, donde igualmente se hacen una proyecciones para los primeros cinco años de funcionamiento, así:

Cuadro 2. Proyección de Ventas

INDICADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección mensual de ventas / HORAS	90	126	160	200	250
Crecimiento ventas %	0	40%	27%	25%	25%
Cantidades vendidas anualmente	1.080	1.512	1.920	2.400	3.000

Fuente: Autor

1.21 Plan de Introducción al Mercado

Es la forma como se estructuran las acciones ó actividades concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar una entrada exitosa en el comercio en Doha - Catar. De esta forma, se establecieron en las estrategias de promoción y comunicación los medios que se utilizarán para obtener una gran introducción al mercado. Adicional a lo nombrado anteriormente, se harán dos días de preapertura, ofreciendo pases de cortesía en la primera semana logrando que asista el cliente, conozca, participe y disfrute tanto de las instalaciones como de las diferentes canchas y servicios ofrecidos.

Los costos en los que se incurre para esta preapertura, son de los beneficios que da el gobierno catari, ya que apoyan con este tipo de valores a la empresa nueva que se constituya por medio de un agente comercial catari.

Cabe resaltar, que el emprendedor de esta idea de negocio, vive desde hace ya varios años en la ciudad de Doha – Catar, maneja el idioma Inglés, el cual es el que utiliza en su empleo actual en esa ciudad, idioma el cual adquirió cuando vivió en Estados Unidos y con el cual ha trabajado durante los últimos 6 años. En cuanto a la cultura, se ha adquirido por su constante convivir tanto en el sitio de trabajo como en el día a día que le da sus años de vivencia en este país, además que el trabajo actual del emprendedor es manejar una empresa de consultoría internacional en la cual tiene estrechas relaciones con Catarís y personas de todo el mundo durante los últimos 3 años.

CAPITULO 2. ESTUDIO TÉCNICO

2.1 Ficha Técnica del Servicio

Futbol 5 – Catar, está fundamentalmente enfocado en el indoor futbol 5, deporte equivalente al futbol tradicional practicado, solo que en un espacio más reducido y con un número menor de jugadores. Se venderán horas de servicio en una cancha de grama sintética y donde hay posibilidad de jugar desde 10 a 16 jugadores por las dimensiones de la cancha.

Se prestará el servicio de lunes a domingo siendo 25 horas semanales entre semana y 18 horas semanales correspondientes al fin de semana, para un total de 43 horas de trabajo semanales y 172 horas mensuales para iniciar.

El servicio principal y los servicios secundarios, son en primera instancia, alquiler de diferentes canchas para el sano esparcimiento, la recreación y la práctica del deporte de la mano con la integración familiar.

Servicios Adicionales de juegos: Pista de calentamiento, paredón, recepción, sala de video juegos y en la sala de espera se proporcionará juegos de mesa como cartas, boogle, parqués, etc., para ir acorde a las costumbres vividas en Catar.

Servicios Adicionales de Servicio: Atención personalizada, servicio de internet para la reserva de canchas, servicio de cámara web wifi y a distancia para el control de los menores.

El calzado necesario para el uso de las canchas es tenis o zapatos deportivos sin taches o con taches pequeños. No se alquilarán tenis por la higiene que se debe tener con los mismos, además este implemento deportivo es de acceso y uso común de las personas.

Características de la cancha.

Las canchas tienen dimensiones variables, debido a que no son canchas profesionales, aunque están admitidas por la FIFA, son canchas alternas al futbol profesional, sus medidas son así: El campo de juego es rectangular, con un largo entre

38 y 42 metros y un ancho entre 18 y 25 metros y cada portería está rodeada de un "área penal". Las porterías son de tres metros de ancho por dos de alto.

Las vallas o porterías deberán situarse centradas respectivamente y longitudinalmente sobre las líneas de fondo. Los postes serán de madera, metálicos, o sintéticos, de sección cuadrada o circular de 8 cm de lado o diámetro respectivamente. Deberán estar pintados totalmente de blanco o franjas alternativos de 2 colores, que se distingan claramente del fondo del recinto. Sus medidas interiores entre los postes verticales, serán de 3m y de 2m entre el larguero horizontal y el suelo de la cancha. Estarán dotadas de redes de malla elástica que recojan el balón y la marcación del gol en cada portería.

Las canchas de Futbol 5 – Catar tendrán unas medidas estándar de 25x40, dando aproximadamente 6.000 metros lineales a cubrir con grama sintética.

2.2 Descripción del Proceso

El proceso de la prestación del servicio en este plan de negocios se plantea de la siguiente forma:

1. Se analiza, identifica y determina la necesidad básica del cliente en cuanto a recreación, esparcimiento y se evalúa que deporte desea practicar
2. El cliente llama y reserva o llega directamente a utilizar el servicio. Esto genera una reserva
3. Se recibe en la dirección general para registro y separación de canchas. Genera un registro y unos lineamientos
4. Se ingresa al sistema para control de alquileres
5. Se coordina, supervisa y evalúa el desempeño del personal. Se genera una evaluación mensual

6. Se entrega la cancha para que inicie el alquiler. Es la prestación real del servicio. Esto genera un control de asistencia y utilización de canchas
7. Se recibe la cancha y se revisa en qué estado está. Se genera un oficio
8. Se descarga en el sistema la devolución para dejarla libre

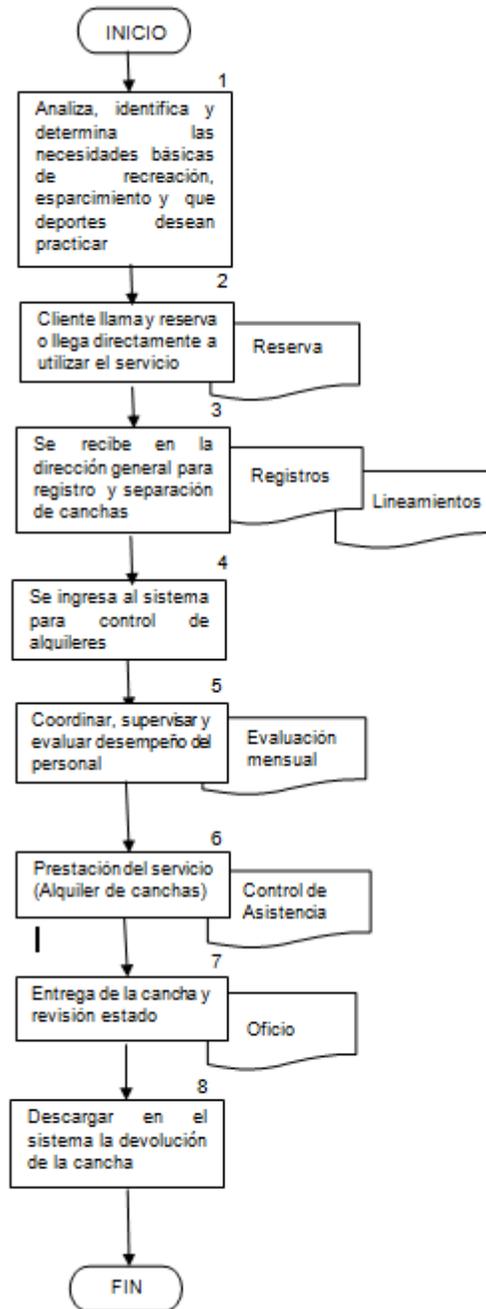


Figura 3. Flujograma del Proceso

2.3 Necesidades, Requerimientos y Características de la Tecnología

Para el desarrollo de este plan de negocios, se necesita una tecnología dura y blanda para el establecimiento de éstos requerimientos, distribuidos así:

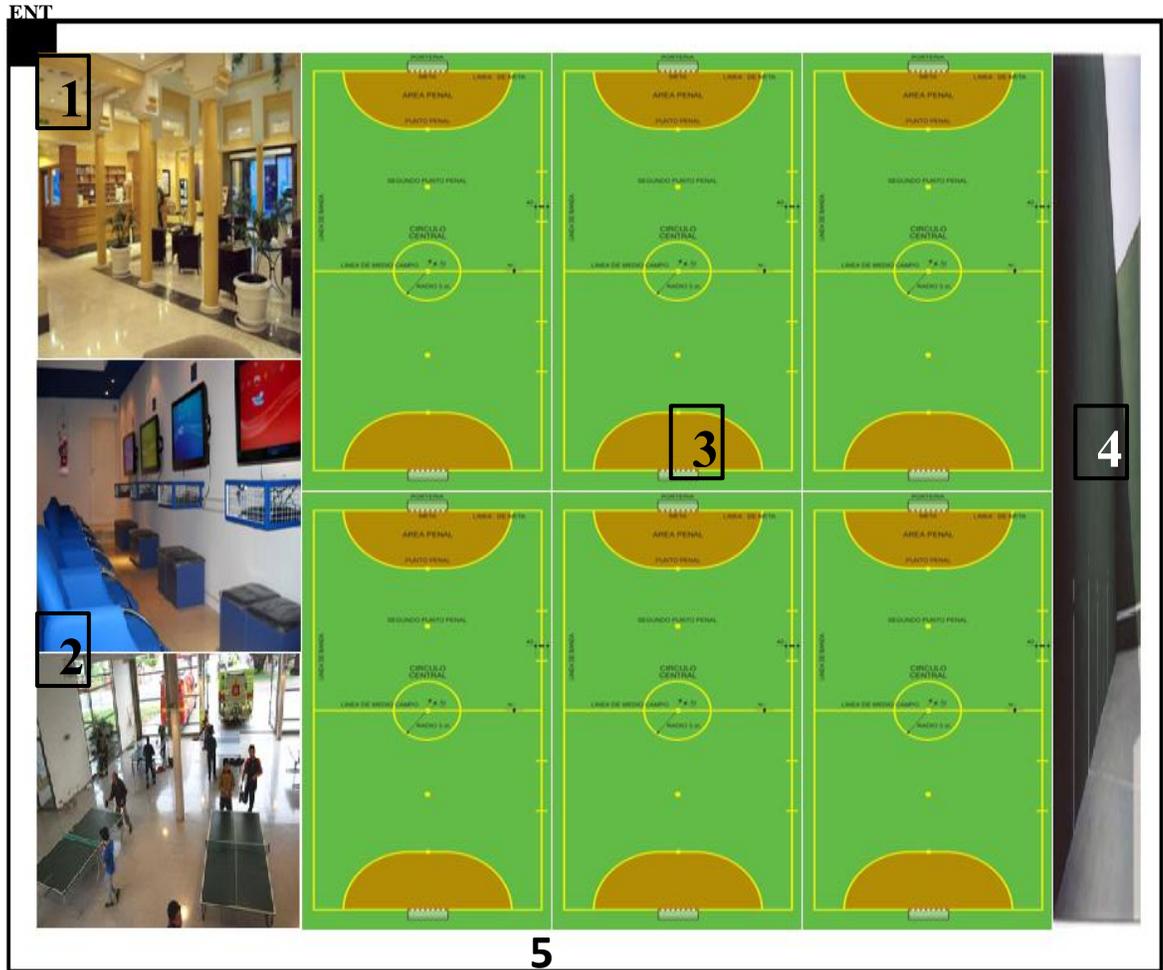
Tecnología Dura. Son todos los equipos que tienen las canchas de Fútbol, como es el montaje del césped sintético y el montaje de las mallas que dividen las canchas. Mesas de Ping Pong, instalaciones de paredones, computadores.

Tecnología Blanda. Todos los juegos de mesa establecidos Cartas de póker y españolas, damas chinas, backgammon, Chaturanga (juego típico del medio oriente), parqués entre otros, como televisores, X-box, Play Station, y el sistema contable que lleve el control y sistema Office.

2.4 Infraestructura, Suministros, insumos y Costos del servicio

2.4.1 Infraestructura. La empresa Fútbol 5 en Catar, constituye un pool de servicios que impulsará la comercialización de las mismas, dentro del área de la recreación dirigida a toda la población, que incluye diferentes referencias o servicios, como son:

- Canchas de Fútbol 5 (6)
- Mesas de Ping Pong (4)
- Paredón (6 – ubicados detrás de las canchas de fútbol 5)
- Sala de video juegos (4 televisores con sus (2) X-box 360 y (2) Play 3)
- Recepción (1 salón con mínimo 7 mesas y sus cuatro sillas cada una)
- Juegos de Mesa (Se utilizará el mismo espacio de la sala de espera y recepción, donde se tendrán varios juegos de mesa como Cartas de póker y españolas, damas chinas, backgammon, se les llevará el parqués para incrementar este juego en esas culturas.
- Pista de Calentamiento



- 1. Recesión – Cafetería v Mesas (Juegos)
- 2. Sala de
- 3. Canchas de Futbol 5
- 4. Paredones

Figura 4. Infraestructura

Se mostrarán fotos a continuación como referencia de los servicios prestados y que usos se le puede dar



Figura 5. Canchas Futbol 5 y sus múltiples usos

En esta foto se muestra que las mismas canchas de Futbol 5, se pueden adecuar y cambiar para que se vuelvan canchas de Futbol 8 y de Futbol normal (11 jugadores), y se puede prestar ese otro servicio que es el de alquilar las canchas en el mismo formato u otros formatos para campeonatos de empresas, intercolegiados, o simplemente grupo de amigos que quieren hacer campeonatos en formatos de canchas más amplias.



Figura 6. Mallas divisorias.

Por ser el modelo de instalación en mallas, se pueden cambiar de sitios para ofrecer diferentes tipos de practicar el deporte favorito, el Futbol.

2.4.2 Suministros, Insumos y Costos del Servicio

Los equipos siguientes son los requeridos para la prestación de servicios en Futbol 5 – Catar:

Cuadro 3. Insumos

INSUMOS	CANTIDAD	SITIO DE UBICACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Balones	36	Oficinas	188.000	6.768.000
Pitos	15	Oficinas	75.000	1.125.000
Petos o Camisetas	24	Oficinas	25.000	600.000
Mesas de Ping Pong	4	Local	850.000	3.400.000
Raquetas Ping Pong	24	Local y Oficinas	19.000	456.000
Ping Pones	100	Local y Oficinas	2.000	200.000
Raquetas Tennis para paredón	24	Local y Oficinas	100.000	2.400.000
Pelotas Tennis	100	Local y Oficinas	9.900	990.000
Juegos de Mesa varios	24	Local	350.000	8.400.000
Video Juegos	50	Local	115.000	5.750.000
Controles	8	Local	90.000	720.000
Soportes para T.V.	4	Local	30.000	120.000
Soporte empotrado para consolas	4	Local	120.000	480.000
VALOR TOTAL INSUMOS				31.409.000

Cuadro 3A. Tecnología

TECNOLOGÍA	CANTIDAD	SITIO DE UBICACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
Grama sintética Ten Cate Thilon en Polietileno. Incluye instalación y puesto en obra directamente en Qatar - Obsequian la pintura de demarcación	6.000	Local	42.800	256.800.000	
Malla de cerramiento, incluye guayas, grilletes y tensores con mano de obra y puesto en el sitio	8.000	Local	5.800	46.400.000	
Arcos en tubo metálico de 4 " y de 2". Incluye armado y puesto en sitio	12	Local	1.300.000	15.600.000	
VALOR TECNOLOGÍA				318.800.000	

Cuadro 3B. Equipos

EQUIPOS	CANTIDAD	SITIO DE UBICACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Televisores Pantalla Plana	4	Local	1.100.000	4.400.000
X-Box	2	Local	600.000	1.200.000
Play 3	2	Local	750.000	1.500.000
Computadores	2	Oficinas	1.500.000	3.000.000
Impresoras Multifuncional	1	Oficinas	780.000	780.000
Software contable admtivo	1	Oficinas	7.000.000	7.000.000
VALOR EQUIPOS				17.880.000

Cuadro 3C. Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	SITIO DE UBICACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Registradora	1	Oficinas	680.000	680.000
Teléfonos	3	Oficinas	40.000	120.000
Modulos oficinas	3	Oficinas y Local	480.000	1.440.000
Sillas oficinas	4	Oficinas	200.000	800.000
Mesas para recepción y juegos de mesa	7	Local	180.000	1.260.000
Sillas para recepción y juegos de mesa	28	Local	114.000	3.192.000
Lockers de 15 puestos c/u	5	Local	720.000	3.600.000
Módulo de recepción	1	Local	600.000	600.000
Sala de espera	1	Local	650.000	650.000
VALOR MUEBLES Y ENSERES				12.342.000

Cuadro 3D. Otros suministros

Otros Suministros	CANTIDAD	SITIO DE UBICACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papelería en General	1	Local	800.000	800.000
Dotación empleados	4	Oficinas	160000	640.000
Utiles de Aseo y Cafetería	1	Oficinas	400.000	400.000
VALOR OTROS SUMINISTROS				1.840.000

TOTAL GENERAL 382.271.000

Los costos iniciales para la prestación del servicio o la inversión inicial requerida es por \$382.271.000, fuera del valor de los gastos operativos; con los análisis efectuados, se conseguiría personal con mano de obra no calificada que es más fácil y más económico adquirir, además que hay que tener en cuenta que los servicios de la empresa entre semana se prestarán por horarios inferiores a los acostumbrados a trabajar, con lo cual los costos de funcionamiento posibles para iniciar se reducen.

En Doha los arriendos comerciales son muy costosos y más si se tiene en cuenta que es al interior de un centro comercial, un espacio para colocar las 6 canchas, además de los otros complementos de diversión y recreación se necesita un espacio bastante amplio, también teniendo en cuenta que este tipo de locales ya vienen dotados de lo necesario (iluminación, aires acondicionados, administración, etc.). Por esta razón los valores del servicio se establecerán de acuerdo a los costos y gastos, aunque deben ser proporcionales a ellos, de acuerdo a las horas de alquiler de las canchas; los servicios van incluidos dentro del valor del arriendo, es la modalidad en la ciudad.

2.5 Localización

Como se ha mencionado anteriormente, la ubicación de este plan de negocios será en la ciudad de Doha – Catar, debido a que el emprendedor, se encuentra viviendo y trabajando en este sitio, razón por la cual se evidenció la necesidad existente con respecto a sitios de recreación y deporte. Se localizará en Doha, ya que es la ciudad capital con el tamaño considerable y una ocupación del 97% de la población del país. En este caso, la empresa estará localizada dentro del Centro Comercial Doha, en la ciudad de Doha, en un local en arriendo, está ubicado como uno de los Centros Comerciales de mayor afluencia y de los mejores estructurados en estética y funcionalidad. Con esta ubicación se logra estar en el nicho del mercado, es donde confluye la gente con las necesidades encontradas, de igual forma, de acuerdo a los resultados obtenidos en el primer año al segundo de funcionamiento se comenzarán a estudiar la instalación de más sucursales en otras ciudades importantes de Catar.

2.6 Plan de Ventas para la prestación del servicio

Ésta proyección está basada en el estudio de mercado, principalmente en el Estudio de Precios, donde se diseña que comenzará con 43 horas de servicio semanales (25 horas entre semana y 18 horas fin de semana), y las horas abiertas al público al mes son 172. Como se mostró anteriormente en la proyección de ventas por horas, en este

momento se determinará del siguiente modo, teniendo en cuenta los precios que se cobrarán por hora, de acuerdo al estudio mencionado.

Se resalta posteriormente a esto, como se hará la prestación del servicio mensual por el primer año y sucesivamente para los años proyectados (5). El plan de ventas mensual para el primer año de operación es el siguiente:

Cuadro 4. Ventas proyectadas por mes en el primer año

	EN.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
PRECIO DE VENTA PROMEDIO MES	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
HORAS ALQUILADAS AL MES (ESTIMADAS PARA COMENZAR)	90,00	105,00	125,00	105,00	140,00	160,00	160,00	120,00	120,00	80,00	140,00	160,00
INGRESOS (En pesos)	36.000.000	42.000.000	50.000.000	42.000.000	56.000.000	64.000.000	64.000.000	48.000.000	48.000.000	32.000.000	56.000.000	64.000.000

El incremento en la ocupación de las canchas de futbol 5 y colocando en marcha todos los servicios adicionales prestados como las estrategias de comunicación, para el éxito de la empresa, se espera tener el uso suficiente para soportar la viabilidad de la idea de negocio. No obstante, se hace necesario aclarar que en el primer cuadro de ventas se basó solamente sobre 90 horas alquiladas en todo el primer año, por eso la diferencia en valores.

El plan de ventas anual proyectado para los siguientes años, es así:

Cuadro 5. Plan de Ventas anual

INDICADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección mensual de ventas / HORAS	90	126	160	200	250
Crecimiento ventas %	0	40%	27%	25%	25%
Proyección de precio de venta	\$ 400.000	\$ 460.000	\$ 552.000	\$ 690.000	\$ 862.500
Crecimiento precios %	0	15%	20%	25%	25%
Ventas mensuales \$	\$ 36.000.000	\$ 57.960.000	\$ 88.320.000	\$ 138.000.000	\$ 215.625.000
Cantidades vendidas anualmente	1.080	1.512	1.920	2.400	3.000
Ventas anuales	\$ 432.000.000	\$ 695.520.000	\$ 1.059.840.000	\$ 1.656.000.000	\$ 2.587.500.000

El plan de ventas para Futbol 5 está basado sobre 43 horas semanales de servicio y adicionalmente se han planteado tres etapas iniciales así:

1. Al tener 6 canchas de Futbol 5 para alquiler, se pueden atender a 60 personas al mismo tiempo, por cancha son 10 en cada una y según análisis anteriores, la hora de alquiler de la cancha será por \$400.000, lo que quiere decir que cada persona pagará por su hora de derecho de cancha \$40.000, equivalentes en Qar 80, lo cual es bastante factible para los niveles de ingresos del país. Para esto se necesitará como mano de obra especializada un administrador que conozca de alquiler de este tipo de canchas y de este tipo de sitios, para que a su vez sepa dirigir a los empleados y se cumpla el valor agregado prometido que es la atención personalizada, que éste administrador sabrá transmitir a los empleados. Ver Cuadro 8. Otra mano de obra especializada es la persona que prestará los servicios de primeros auxilios (paramédico) que según las ordenanzas de Catar, el gobierno Catarí delegará sin ningún cobro una persona especialista en primeros auxilios a los locales comerciales que así lo requieran.

2. Dentro de los servicios adicionales está la atención al cliente brindada en la recepción, donde se atenderá al público que quiera departir juegos de mesa con amigos o familiares, para la prestación de éste servicio. Para lograr esto se contratará a una persona de recepción que tenga experiencia y cuente con habilidades especiales hacia el público. De este modo, el adulto se sentirá más confiado dejando a sus hijos llegar y participar en las prácticas deportivas ofrecidas, sabiendo que sus hijos tendrán la mejor atención y que encontrarán un trato sano y divertido.

3. Insumos para los servicios adicionales. Los servicios adicionales tendrán un costo aparte del servicio básico como por ejemplo el alquiler de las mesas de ping pong, también se alquilarán por horas y el alquiler de cada una está en un costo promedio de \$5.000 o 10 Qar, por tanto en el proceso del servicio se definirán muy bien las necesidades del cliente, fuera del futbol, los demás servicios prestados generan una entrada adicional al negocio lo que también se tendrá informado dentro de la página de internet que se diseñará, donde se comunicará las definiciones de costo, precio de venta y así prestar el mejor servicio, sin incurrir en gastos y posibles pérdidas que eviten el funcionamiento normal de la empresa.

Los servicios adicionales prestados tendrán unos precios sugeridos aproximados así:

Cuadro 6. Servicios adicionales

	Valor por hora (En pesos)	Horas Alquiladas al mes (Estimadas para Comenzar)	Total al Mes
Mesas de Ping Pong	20.000	50	1.000.000
Sala Video Juegos	18.000	50	900.000
Paredón - alquiler raquetas	12.000	30	360.000
Juegos de mesa	12.000	90	1.080.000
TOTAL AL MES ALQUILER OTROS SERVICIOS			3.340.000

Las amortizaciones y depreciaciones se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Amortizaciones y Depreciaciones

Descripción	Fecha compra	Períodos de Amortización	Sist. de Depreciación	Cantidad
Césped Sintético	Mes 1	10	Línea Recta	6.000
Arcos Metálicos	Mes 1	20	Línea Recta	12
Malla de Cerramiento	Mes 1	N/A	N/A	8.000
Televisores	Mes 1	20	Línea Recta	4
Equipo de cómputo	Mes 1	6	Línea Recta	2
Muebles y enseres en general	Mes 1	20	Línea Recta	46

2.7 Procesamiento y control de Inventarios y almacenamiento

Dentro del proceso de Inventarios, se manejará por medio del Software administrativo que tiene un libro adicional de inventarios que debe estar anexo al software principal de la empresa para que se pueda manejar una información efectiva, oportuna y eficaz.

Se aplicará el concepto de Inventarios donde se efectuará en cada compra un conteo físico del material que entra al almacén y lo mismo al momento de ir utilizando los insumos se debe hacer igualmente el conteo físico del material a entregar y tener actualizado el sistema de cuantos insumos quedan.

Cómo política de almacenamiento, se tendrá como fundamento primordial y desde antes de abrir las puertas al público se almacenarán los insumos de acuerdo a referencias, se ubicará por líneas de servicios para una mayor manipulación y detección rápida física en almacén. Cuando se empiecen a realizar compras luego del inventario inicial, se comenzará a ubicar cada producto dentro de la asignación estipulada dentro del almacén.

Referente a la capacidad de almacenamiento, se contará con un almacén pequeño al lado de la recepción, el cual estará a cargo de la persona que atiende la recepción, se mantendrá con llave y se despachará con una orden firmada por el administrador de los insumos necesarios. Este almacén contará con estantería básica para distribuir los inventarios o compras realizadas.

2.8 Escalabilidad de Operaciones

Futbol 5 – Catar, cuenta con un buen diseño de los servicios prestados, con computadores de alta tecnología, un excelente programa contable y administrativo, además de la página de Internet la cual soporta todos los requerimientos del cliente y es interactiva con él, la cual permite mejorar en la escalabilidad de las operaciones y servicios ofrecidos.

2.9 Capacidad del Servicio

La capacidad del servicio se basa en una meta sobre la participación en el mercado requerida por el gobierno catari del 10%, sobre la población que tiene la ciudad, lo que arroja una población atendida por año de 187.000 personas aproximadamente.

2.10 Planes de Control de Calidad

Los servicios ofrecidos son bastantes y de gran calidad, y pueden ser articulados o variados gracias a la versatilidad de las canchas y sus posibles formas para lograr tener canchas de futbol 8 o de futbol 11, conjuntamente del resto de servicios adicionales que se prestan. Además se formará una oferta integrada e innovadora en paquetes diseñados a la medida del Plan de Negocios acá establecido y que a su vez será vigilado tanto por el gerente general como por el administrador en todo momento para verificar su puntual cumplimiento.

2.11 Procesos de investigación y desarrollo

Para el logro de este punto se tiene ya presupuestado dentro del recorrido de las mismas operaciones, realizar inversiones dadas por las investigaciones y desarrollos efectuados con respecto a la apertura de nuevas sucursales en diferentes ciudades de Catar. Lo anterior conlleva a un mejoramiento continuo del servicio. Este proceso es de

vital importancia para generar espacios de mejora y oportunidades para hacer una mejor lectura y más cercana a las tendencias y expectativas de los clientes.

2.12 Plan de Compras

Para iniciar con el plan de compras, se hace necesario establecer como será el Manejo Integral de Proveedores, por lo cual se manejará como el proceso mediante el cual la empresa se asegura de contar dentro de su base de datos de Proveedores con los mejores, comprometidos y dispuestos para contribuir a la generación de valor agregado para lograr que ambas partes obtengan beneficios; a partir de:

- Disminuir y reducir los costos de la Cadena de Suministro, identificando y eliminando los costos que no agregan valor añadido al proceso,
- Impulsar y desarrollar un proceso de mejora continúa al interior de los proveedores, para que sean más competitivos,
- Fomentar la asociación y cooperación entre grupos de proveedores para lograr mejor posición en los procesos de negociación.
- Garantizar el suministro de bienes y servicios al cliente externo, transfiriéndole parte del valor añadido obtenido en la cadena, vía reducción de precio.

Así, se inicia el plan de compras:

- Se manejarán 2 proveedores grandes de la China para la grama y las mallas.
- Adicionales a estos proveedores, habrán proveedores de Italia de Balones, Raquetas, Bolas de Ping Pong y los demás insumos requeridos por el negocio
- El proveedor que más se ajusta al manejo de los insumos requeridos para este plan de negocios es GlobalMarket grupo fusionado satisfactoriamente con Shenzhen EUROLAND logística y la FEI logística. Con la integración de recursos, las empresas de logística internacional de GlobalMarket, está entrando en una nueva etapa de desarrollo con fuerte ventaja competitiva. Razón por la cual es uno de los proveedores con mayor opción, tiene funcionamiento en diversos países y entre esos Catar, a la vez que tiene la capacidad de ofrecer tanto

la grama sintética, mallas, como los demás insumos de calidad necesarios para el buen funcionamiento de éste plan de negocios. Por ser Global Market un grupo interdisciplinario, tiene la facilidad de no amarrarse a un solo proveedor tanto Chino ó italiano, ofrece ellos mismos gran cantidad de oferentes.

De igual modo, debido al mundial de futbol Catar 2022, están empezando a entrar comercializadoras de balones, uniformes, y demás implementos deportivos.

- Antes de comprar se debe revisar precios, calidad, cantidad de mercancía, tiempos de entrega
- Cuando se haga un trato con el proveedor, asegurarse de la seriedad del mismo y buscar proveedores que brinden un buen servicio y puntualidad en la entrega
- Antes de comprar, verificar la mercancía en existencia para no comprar de más, verificación de inventarios existentes
- Siempre debe haber mercancía para evitar una mala atención al cliente y quedarse sin prestar un servicio
- Una vez efectuada la compra, comenzar a llenar el control de existencias o inventarios y mantenerlo actualizado, entradas y salidas
- Los pedidos para la compra se deben hacer de acuerdo a la referencia que mayor rotación haya tenido y así sucesivamente. Se pedirá que para cada compra exista una orden de compra autorizada por la administración.

2.13 Costos de prestación del servicio

Anteriormente se mencionó que se espera atender a 187.000 personas por año aproximadamente, lo que arrojaría unas ventas anuales alrededor de 3.117 alquileres de las canchas al año equivalentes en pesos a \$623 millones aproximadamente, aunque en el Cuadro 2 las ventas anuales para el primer año están dadas en \$432 millones de pesos y para el segundo año en \$695 millones, lo cual manifiesta que para el segundo año de funcionamiento se logra cumplir con los costos de producción.

2.14 Mano de Obra requerida

Las proyecciones contempladas frente al equipo de trabajo consideran personal de planta y personal de tiempo variable.

Del personal de planta para atender entre semana las 6 canchas de futbol 5 se requieren de dos operarios más una persona de recepción que a su vez esté pendiente de mesas y otros juegos. El administrador se encarga de dirigir toda la parte operativa por lo que también cuentan como personal de planta. Personal de Planta: 4.

Para atender las mismas canchas en fin de semana se requieren dos operarios adicionales. Personal Variable 2.

Cuadro 8. Personal requerido

CARGO	CAPACIDAD REQUERIDA	SUELDOS MES
PERSONAL DE PLANTA		
Administrador	1	1.750.000
Recepción	1	950.000
Operarios	2	1.600.000
PERSONAL VARIABLE		
Operarios fin de semana	2	1.400.000
TOTAL PERSONAL	6	5.700.000

CAPITULO 3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

3.1 Análisis Estratégico

El direccionamiento de Futbol 5 – Catar, está enfocado en la prestación de servicios de recreación, deporte y sano esparcimiento, con instalaciones altamente dotadas que se pueden monitorear a través de Internet o por medio de celulares de última tecnología, brindando un espacio muy agradable, rodeado de personal calificado por las capacitaciones establecidas y dirigidas tanto por el Gerente como por el Administrador, las cuales no incurren en costos adicionales, para poder brindar al cliente un lugar lleno de diversión, tranquilidad, seguridad y además contar con un personal del gobierno que está pendiente todo el tiempo de posibles lesiones presentadas.

El nivel de innovación de esta idea de negocio, es única, puesto que no existe en Catar ningún servicio de ésta índole.

3.1.1 Misión

Futbol 5 – Catar, es una empresa dedicada a brindar servicios de entretenimiento y sana diversión entorno al futbol de salón, con calidad, alta atención al público, buenos precios y un excelente servicio, para convertirnos sin demora en los referentes del entretenimiento en fútbol en la ciudad de Doha, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes con programas y actividades que sirvan para la integración familiar dentro de la formación de valores y prácticas recreativas.

3.1.2 Visión

Ofrecer servicios de alta calidad acordes con las exigencias del contexto Catarí, además de construir un ámbito recreativo, ético y humanístico, que ofrezca a través de la práctica de este deporte la formación del carácter y la personalidad, fomentar la superación, la toma de decisiones, así como liderazgo y trabajo en equipo a nivel recreativo, deportivo, social y familiar, donde se desarrollarán ésta práctica deportiva en niños y adultos, posicionándonos en el mercado nacional de Catar como la primera opción en recreación.

3.1.3 Políticas de Responsabilidad social

Dentro de las políticas de responsabilidad social se hará un enfoque entre diferentes áreas o proyectos los cuales generarán conciencia e inculcarán valores positivos a los visitantes.

Proyecto Reciclaje y Medio Ambiente. El objetivo de este proyecto es crear conciencia sobre la importancia de cuidar el medio ambiente y generar acciones que lleven a protegerlo

Proyecto de Valores. Se busca inculcar y desarrollar los principales valores como el respeto y la tolerancia, de igual forma el manejo de malas palabras acostumbradas a usar en la práctica del Fútbol.

Proyecto Deportivo. Este proyecto busca generar amor por el deporte, trabajo en grupo, velocidad, resistencia, elasticidad, desarrollo motor y fortaleza física.

3.2 Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Gracias a la ubicación de Fútbol 5 - Qatar, se presenta una gran fortaleza debido al mayor acceso del cliente por estar concentrados en el nicho del mercado Debido al gran número de personas que visitan el centro comercial, existe una gran demanda en el sector Las facilidades que está brindando el gobierno para proyectos innovadores y nuevas empresas	Que existan cambios en políticas de importación de algún tipo de insumos requeridos Que las empresas ya existentes que prestan servicios de recreación, quieran incursionar en este tipo de servicios
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
Especialización en los servicios ofrecidos, no hay nadie que tenga el conocimiento en estos servicios, con lo que se ofrece una diferenciación con respecto al mercado Tiempos de respuesta rápidos a los requerimientos y sugerencias de los clientes Organización de Inventarios a nivel interno junto con una nueva política de organización del almacén Idea innovadora y a la vanguardia de los mercados establecidos La ubicación sectorial. Atrae a los clientes de la competencia	Establecer una buena empresa prestadora de servicios recreacionales, deportivos y de sano esparcimiento, con capacidad de atender el mayor número de público, contando con las mejores instalaciones y en el mejor centro comercial de la ciudad	Esta empresa está en la capacidad de adaptarse a nuevos cambios tanto políticos, comerciales, arancelarios, de importaciones, igualmente podrá afrontar a los competidores que quieran comenzar a ofrecer servicios similares, manejando las mismas estrategias iniciales y así lograr una mayor recordación
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
Incursionar como empresa nueva y sin reconocimiento No poder abrir al mismo tiempo una sucursal más en Doha Manejar de forma inadecuada las leyes de Catar por desconocimiento	Fútbol 5 - Qatar, a través de identificar la necesidad de los clientes, busca satisfacer con la atención al cliente como arma principal, sin desconocer las variables que lo afecten, logrando en un mediano plazo convertirlas en oportunidades y fortalezas	Manejar con cautela y un seguimiento adecuado el posible riesgo que tienen las empresas nuevas de cerrar en sus periodos iniciales, minimizando los riesgos externos que se puedan presentar en el desarrollo de la empresa

3.3 Estructura Organizacional

3.3.1 Organigrama



3.3.2 Perfiles y Funciones de los Cargos

Dentro de este esquema organizacional, se contempla un Agente Comercial Catarí, el cuál es exigencia del gobierno para poder crear empresa dentro de su país, como se explica en los numerales 3.5 y 3.6.2, concernientes a los aspectos legales, el cual no tiene sueldo, se paga al gobierno al iniciar la empresa un tributo, el cual está contemplado dentro del plan financiero, para que otorgue éste agente comercial, por lo cual no tiene remuneración al interior de la empresa. Para la realización de los perfiles y funciones de los cargos, se podrán visualizar a continuación:

I. IDENTIFICACIÓN	
AREA	GERENCIA
CARGO	GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO	N/A
II PROPOSITO GENERAL	
Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, y proyección de la empresa de acuerdo con las consideraciones y determinaciones analizadas. Así mismo dirigir, organizar, controlar y formar presupuestos	
III DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social. 2. Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales de la empresa. 3. Adquirir, enajenar y gravar los bienes sociales. 4. Realizar transacciones bancarias 5. Velar por la organización y buena marcha de la empresa 6. Cuidar los activos y buen crédito de la empresa 7. Mantener bajo su dirección los archivos de la compañía 8. Vigilar el buen desempeño de los trabajadores 9. Delegar las actividades que desarrollen las áreas que componen la empresa 10. Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la empresa 11. Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes 12. Establecer metas y objetivos 13. Calcular la demanda y pronosticar las ventas de los servicios 14. Evaluación del desempeño de los empleados 15. Hacer empalmes constantes con el administrador para vigilar el buen funcionamiento de la empresa 	
IV REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	<ul style="list-style-type: none"> · Administración empresarial. · Desarrollo y relaciones Humanas. · Desarrollo Humano y Organizacional
EDUCACION	Título profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Marketing y/o carreras afines
EXPERIENCIA	5 años como profesional y/o 3 años de experiencia en manejo de empresas de Servicios

I. IDENTIFICACIÓN	
AREA	GERENCIA
CARGO	ADMINISTRADOR
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
II PROPOSITO GENERAL	
Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades administrativas y operativas de la empresa	
III DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Organización: Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo que existen en la empresa	
2. Supervisar la gestión del presupuesto	
3. Asumir la jefatura del personal a su cargo	
4. Supervisar y planificar la gestión administrativa de la empresa	
5. Supervisar la asignación de funciones y tareas del personal	
6. Elaborar las estrategias generales de administración de personal.	
7. Realizar el arqueo de caja diariamente a la recepcionista y depositar los dineros en la cuenta de la empresa	
8. Dirigir los procesos de selección, inducción, capacitación y calidad laboral de los empleados de la compañía.	
9. Velar por el buen servicio al cliente, dirigiéndose a ellos personalmente	
10. Solicitar información al personal con respecto al comportamiento del cliente e insatisfacciones del personal	
11. Establecer turnos del personal	
12. Controlar el cumplimiento del horario	
13. Elaborar informe semanal de actividades a la gerencia	
14. Diseñar y planificar la nómina de la empresa.	
15. Elaborar y revisar las planillas de salarios.	
16. Llevar la contabilidad de la compañía.	
18. Ordenar y clasificar los comprobantes contables.	
19. Operar los libros contables	
20. Llevar el control de cuentas corrientes bancarias	
21. Llevar el archivo contable de la empresa.	
22. Preparar los informes y estados financieros	
23. Analizar esos informes y estados financieros, para la toma de decisiones.	
24. Proponer y ejecutar las estrategias necesarias para mejorar la gestión de la Empresa.	
26. Las demás funciones relacionadas con su cargo, que le asigne la Gerencia	
IV REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	<ul style="list-style-type: none"> · Administración empresarial. · Desarrollo de relaciones Humanas.
EDUCACION	Tecnólogo o Profesional en Administración de empresas
EXPERIENCIA	3 años de experiencia en cargos similares

I. IDENTIFICACIÓN	
AREA	GESTIÓN OPERATIVA
CARGO	RECEPCIONISTA - CAJERA
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
II PROPOSITO GENERAL	
Velar por el correcto funcionamiento de la empresa actuando como soporte para las decisiones tomadas por la Gerencia y el Administrador.	
III DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Atender a los clientes, dándoles la bienvenida y ofreciendo la atención personalizada	
2. Recibir y atender a los clientes que tengan inconformidades o sugerencias	
3. Coordinar con el administrador y los operarios la entrega de canchas	
4. Entregar a los clientes las llaves de los casilleros de los lockers, llevando un registro diario de ellos	
5. Coordinar los procesos operativos de acuerdo con las necesidades de los clientes	
6. Recibir y verificar los informes o reportes hechos por los operarios y cuidar el seguimiento a los proyectos que se encuentren en proceso	
7. Observar las cámaras de seguridad para estar acordes con la atención al cliente	
8. Controlar la entrada y salida de los clientes como la entrega y el recibo de las canchas	
9. Recibir el dinero de los clientes por conceptos de alquiler y venta de comidas y bebidas	
10. Atender a los clientes en el área de recepción y cafetería y pasar los juegos de mesa solicitados, llevando registro de ellos	
11. Los demás que le sean asignados	
IV REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BASICOS	Cursos afines al cargo, mínimo de ochenta (80) horas relacionado con las funciones del cargo
EDUCACION	Bachiller técnico - comercial. Tecnología en contabilidad, Windows, Office, Internet
EXPERIENCIA	5 años de experiencia en cargos similares dentro del sector de servicios

I. IDENTIFICACIÓN	
AREA	GESTIÓN OPERATIVA
CARGO	OPERARIOS
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
II PROPOSITO GENERAL	
Atender al cliente de manera eficaz, educada y ser el eslabón entre el cliente y la empresa	
III DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Llevar registro de canchas alquiladas diariamente	
2. Identificar al personal que ingresa a las instalaciones.	
3. Controlar el ingreso y salida de visitantes, proveedores y contratistas	
4. Controlar la entrada y salida de materiales según sea el caso	
5. Permanecer pendiente de los clientes, recoger las bolas de juego, alcanzar los petos, etc.	
6. Realizar recorridos en el momento que le corresponda	
7. Redactar informes técnicos de las eventualidades que se presenten en su jornada de trabajo.	
8. Registrar en los libros de novedades, las eventualidades que se presenten en sus jornadas de trabajo.	
9. Participar en el levantamiento de eventualidades que se presenten	
10. Cumplir las políticas, normas y procedimientos de la compañía	
11. Cumplir y velar por el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad del cliente	
12. Participar en las actividades tendientes al cumplimiento de la misión, visión, principios y valores organizacionales.	
13. Servir de guía al cliente nuevo para enseñarle las instalaciones del lugar	
14. Desarrollar cualquier otra responsabilidad que le sea asignada por su jefe inmediato	
IV REQUISITOS	
CONOCIMIENTOS BASICOS	Atención al cliente y gran calidad de servicio
EDUCACION	Bachiller técnico
EXPERIENCIA	2 años de experiencia en cargos similares dentro del sector de servicios recreacionales

3.4 Esquema de Contratación y remuneración

La nómina será conformada por siete personas de planta y de tiempo variable. A todo el personal se le realizará un contrato de prestación de servicios, según el criterio de contratación legal de Catar. Se espera que en el corto plazo, la empresa pueda ofrecer para su operación comisiones por ventas al personal de planta, las cuales se plantarían como políticas a definirse con posterioridad al inicio de actividades, por lo anterior, estas comisiones no se encuentran calculadas en los flujos financieros del presente documento. La remuneración se visualizará mejor en el Cuadro 4.

Cuadro 9. Esquema de Remuneración

CARGO	CAPACIDAD REQUERIDA	SUELDOS
PERSONAL DE PLANTA		
Gerente General	1	2.000.000
Administrador	1	1.750.000
Recepción	1	950.000
Operarios	2	1.600.000
PERSONAL VARIABLE		
Operarios fin de semana	2	1.400.000
TOTAL PERSONAL		7.700.000

Fuente: Autor

De acuerdo a las Ley de trabajo de 2004 (Catar Labour Law No. 14 of 2004), en lo que respecta a contratación laboral, se manifiesta que éste es el marco normativo de las relaciones laborales en el país, con excepción de los funcionarios públicos, miembros de las fuerzas armadas y de orden público, los empleados de las empresas estatales de hidrocarburos y los empleados del servicio doméstico. Esta legislación hace énfasis en la exclusividad del trabajo realizado por un trabajador en su relación con el empleador. Los motivos de despido son muy específicos: por identidad falsa, embriaguez, incumplimientos de instrucciones, perjuicio financiero para el empleador, violencia en el puesto de trabajo, abandono del puesto sin justa causa. Se aclara que el trabajador igualmente puede recurrir a los tribunales en caso de no estar de acuerdo con alguna decisión de las expuestas anteriormente.

Los contratos exigidos por el gobierno Catarí son:

- Contratos de prácticas
- Contratos de obra
- Contratos de indefinidos
- Contratos temporales (éstos no pueden extenderse a más de 5 años)

Todos los contratos deben celebrarse por escrito y estar redactados en árabe, y si se hace copia en otra lengua, los redactados en lengua árabe son los que prevalecen.

Igualmente tienen un punto especial donde dicen que hay que abonar una “gratuity” a la terminación del contrato, que se calcula sobre el salario base.

Respecto de los trabajadores extranjeros, que es la mayor fuerza laboral que existe en Catar, dicen que debe existir una preferencia por los trabajadores cataríes, plasmada en el artículo 18 de la Labour Law (No. 14 of 2004). Los trabajadores no cataríes se emplearán justificando su necesidad. Además, existe una iniciativa del Gobierno de Catar denominada “catarización” de la fuerza laboral. Esta iniciativa tiene su fundamento en el artículo 26 de la ley laboral, que establece que la proporción de trabajadores extranjeros y nacionales será establecida por cada uno de los Ministerios correspondientes a su sector. En base a esta disposición el Gobierno ha desarrollado diversas iniciativas para incluir la fuerza laboral catarí al mercado de trabajo, que ha recibido un flujo importante de trabajadores en los últimos años. Según este plan, se exige un porcentaje de empleados cataríes frente a los extranjeros en las empresas locales, que varía dependiendo del sector y del número de empleados. Además hay que señalar que son los ministerios correspondientes los que informan a las empresas de su sector de los requerimientos. Por todos los requerimientos de la ley Catarí, los nativos mantienen un puesto o nivel socioeconómico muy bueno, por eso admiten trabajadores operativos de otras nacionalidades. Toda la mano de obra en Catar es contratada de países cercanos que hablan inglés, famosos por su mano de obra “barata”, por lo general de India y Filipinas, seguido por gente de Nepal, Pakistán y árabes de otros países que no pertenezcan al Golfo.

De acuerdo a los salarios y a la jornada laboral dice que la jornada laboral semanal es de 48 horas, 8 horas diarias, seis días a la semana. En el mes del Ramadán la jornada máxima es de 36 horas, a razón de 6 por día. En la jornada laboral diaria se incluye el tiempo que el trabajador dedica al rezo y comidas, que no será inferior a 1 hora ni superior a 3. La jornada laboral se puede extender a 10 horas diarias en caso de necesidad. Estas horas extras se pagarán según retribución básica por hora trabajada o fracción de la misma.

La semana laboral es de domingo a jueves y los días de fin de semana son viernes y sábados. Se establece el descanso de los viernes, salvo necesidades de servicio, en que se compensa al trabajador por trabajar en viernes. Las vacaciones retribuidas van

desde las tres semanas a las cuatro dependiendo de si lleva empleado más de 5 años consecutivos. Se establece la licencia sin sueldo para peregrinación a la MECA. La edad laboral empieza a los 16 años. Debe haber igualdad retributiva entre varones y mujeres por realizar el mismo trabajo.

Los salarios están dados de acuerdo al tipo de empleador, según PayScale (2011), la empresa privada debe tener salarios anuales inferiores a 150.780 Riales Cataríes, lo que equivale aproximadamente en pesos colombianos a \$75.390.000 que son mensualmente \$6.282.500, con lo que se ajusta los sueldos que se están prometiendo para esta empresa.

Con respecto a la Seguridad social a los nacionales cataríes se les dota automáticamente con un extenso programa de ayudas estatales, incluyendo servicios médicos, cobertura por enfermedad y maternidad, cuidado de los niños, pensiones, desempleo y, en ciertos casos, beneficios destinados a la vivienda o por minusvalía.

Los trabajadores extranjeros tienen acceso a escasas instalaciones médicas. De hecho, Catar está empezando a presionar a las empresas para que provean de seguro médico a sus empleados, de modo que se rebaje la presión de los emigrantes sobre los programas estatales de salud. Se recomienda a todos los extranjeros contratar un seguro médico privado.

No hay planes de pensiones estatales para los extranjeros, si bien ciertas instituciones públicas y algunas empresas internacionales poseen planes de pensiones corporativos. Los expatriados que estaban pagando un plan de pensiones en su país de origen, deberán seguir haciéndolo.

3.5 Esquema de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es el sistema de conjunto de normas y órganos internos mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica en Colombia. Este caso no aplica en Catar, pero para darle mayor consistencia financiera y visualizando todos los gastos que requiere el montaje de esta empresa en Catar se buscó un socio a partes iguales por el otro 50%, el cual es el agente comercial que impone la

ley de Catar, con lo que se forma una sociedad para crear esta empresa y poder llevarla a un feliz término.

Sin embargo, se ha considerado que se manejarán en vez de Junta de Socios, cada uno de los socios aunará esfuerzos por coordinar la administración, contabilidad y finanzas de la sociedad y los intereses de la misma de acuerdo al régimen catari. Igualmente, es importante señalar que la empresa ha definido en Gobierno Corporativo dos líneas de acción que se consideran determinantes para las buenas prácticas de la gestión:

1. Definir protocolos para la resolución de conflictos entre cada uno de los socios
2. Establecer lineamientos que permitan identificar los procedimientos que garanticen una sucesión de los socios y que permitan el mantenimiento de la empresa en el largo plazo.

3.6 Aspectos Legales

Los parámetros legales en Catar para la creación y formación de una empresa están dados bajo los siguientes puntos a saber:

Catar es una economía muy abierta, con escasas barreras tanto arancelarias como técnicas a los productos procedentes del exterior. La economía catari importa prácticamente todo, siendo los principales productos de su exportación los relacionados con los hidrocarburos e industrias básicas como plásticos, fertilizantes y acero. Por su población Catar es un mercado pequeño, pero en expansión y que resulta atractivo para la empresa extranjera en tanto ofrece una cartera de proyectos ambiciosos y de gran dotación. La mayoría de las empresas que se han instalado en Catar lo han hecho atraídas por la interesante cartera de proyectos que están en fase de ejecución.

La distribución comercial en Catar está integrada por agentes comerciales, importadores distribuidores, mayoristas y minoristas.

Catar ofrece interesantes oportunidades comerciales (el país con mayor renta per capita de la zona) y de negocio, resultado del alto volumen de proyectos que se están llevando a cabo.

3.6.1 Trámites de Importación. Para poder exportar a Catar, es necesario contar con un agente comercial local registrado en la Cámara de Comercio y el Ministerio de Economía y Comercio de Catar y que es a quien se expiden las licencias automáticas de importación cuando se realiza una operación comercial. Las autoridades cataríes admiten las importaciones temporales previa autorización del Director General de Aduanas y esta autorización tiene validez por un periodo de 6 meses desde su expedición, prorrogables a otros 6 meses más.

Catar es país miembro de la OMC (Organización Mundial del Comercio) y del Consejo de Cooperación del Golfo (los otros miembros son con los que en 2003 constituyó una Unión Aduanera), compartiendo un arancel exterior común. Este arancel es de un tipo medio del 5% y se aplica a casi todas las mercancías, excepto a alimentos básicos, que están exentos de gravamen, y el alcohol y el tabaco que tiene un arancel del 100% del valor de la mercancía. El reglamento aduanero aplicado por el emirato es el común a todos los países del Consejo de Cooperación del Golfo, con los mismos criterios de valoración, exenciones arancelarias y regímenes de tránsito e importación temporal.

La norma de valoración aplicada para el cálculo del arancel es el valor CIF de los bienes. En el caso de que no sea posible, se aplicaría el valor FOB más un margen del 15%. Por lo que respecta a las importaciones temporales, las autoridades aduaneras de Catar permiten la importación temporal de determinados bienes, incluidos los bienes de equipo, donde está enmarcado ésta idea de negocio. La importación temporal está sujeta a la aprobación previa del Director de Aduanas. Hay que proceder a constituir un depósito aduanero por importe equivalente a los derechos que se devengarían en el caso de una importación normal. Para esto, un aval bancario o un cheque son suficientes y reconocidos por las autoridades competentes. En conclusión, Catar mantiene un régimen comercial muy liberal con bajos tipos arancelarios, una gestión aduanera relativamente eficaz y rápida y pocos requisitos técnicos, ya que acepta la mayoría de las

certificaciones emitidas en origen, especialmente las emitidas por organismo de certificación de los países de la UE y los EEUU.

Respecto a la parte técnica, Catar permite el acceso a su mercado a todos los productos que necesitando un certificado de conformidad cuenten con uno emitido por un laboratorio de prestigio del país de origen o de terceros, quiere decir que en este caso, solo es necesario presentar la ficha técnica de los productos a importar, que son todos.

3.6.2 Marco legal para las inversiones Extranjeras. Las condiciones y modalidades de las inversiones directas extranjeras en el emirato están recogidas en la Ley 13/2000, reguladora de la Inversión Extranjera en Actividades Económicas.

En principio la ley restringe, con carácter general, la participación de capital extranjero a un máximo del 49% del accionariado de la sociedad constituida o participada. No obstante, el capital extranjero puede alcanzar el 100% del accionariado en muchos de los sectores (agricultura, industria manufacturera, extractiva, energía, turismo, educación, sanidad, etc.), atendiendo a tres criterios preferenciales: Vocación exportadora de la actividad económica que se vaya a realizar, incorporación y desarrollo de nuevas tecnologías y compatibilidad con los planes de desarrollo económico en cada momento. El cumplimiento de estos criterios lo determina el Ministerio de Economía y Comercio. En febrero de 2010 se aprobó una nueva ley (No.1 de 2010) que modifica en parte la ley 13/2000 en la que se especifican nuevos sectores en los que el porcentaje de participación extranjera puede llegar al 100%. Estos sectores son IT, servicios relacionados con el deporte, la cultura, el entretenimiento y la distribución que es el sector donde está ubicada esta empresa.

En cuanto a los beneficios fiscales otorgados a la inversión extranjera se circunscribe a las empresas que realicen actividades económicas en los sectores y planes prioritarios que hayan definido las autoridades cataríes. Estas ayudas públicas son:

- Exención del impuesto sobre actividades económicas por un periodo de 10 años.
- Franquicia aduanera para los bienes de equipo importados necesarios para el inicio de la actividad.

- Franquicia aduanera para las materias primas y bienes semi-elaborados necesarios para el inicio de la producción.
- Por lo que respecta al régimen de movimiento de capitales, los inversores extranjeros gozan de total libertad para efectuar transferencias corrientes relacionadas con su inversión en cualquier moneda convertible sujeta a negociación en el mercado de divisas local, incluyendo entre estas transferencias:
 - Repatriación de beneficios.
 - Repatriación de las cantidades resultantes de la enajenación de todos o parte de los activos que componen la inversión realizada.
 - Repatriación de indemnizaciones o de otras cantidades obtenidas mediante contencioso arbitral o judicial.

La ley catari incluye una cláusula de “orden público” por la cual las empresas de capital extranjero deberán preservar el medio ambiente natural y mantener en sus actuaciones la protección de la salud y la seguridad públicas, así como la de los estándares morales del Estado. Al negociar cada contrato las empresas extranjeras tienen que tener en consideración la contratación de un abogado local para dar asesoramiento sobre las leyes y reglamentos en vigor en el emirato.

Los incentivos a la inversión se regulan a nivel oficial por el Investment Promotion Department, una sección perteneciente al Ministerio de Economía y Comercio. A través de este Departamento, el Gobierno catari respalda la participación extranjera en empresa mixta (joint ventures) a través de su participación en los campos del suministro tecnológico, administración del mercado y participaciones de capital. El Gobierno ofrece incentivos fiscales, precios de suministros más ventajosos, etc., a la inversión para las joint ventures en determinadas áreas de actividad. La fiscalidad constituye uno de los principales atractivos de Catar para la inversión extranjera. No existe impuesto sobre la renta de las personas físicas y el impuesto de Sociedades se sitúa en el 10%. Igualmente, no hay impuesto sobre el valor a la venta IVA.

3.7 Estructura Jurídica y tipo de sociedad

3.7.1 Tipos de Sociedades.

Creación de una empresa catari: Excepto en casos muy concretos y excepcionales, todas las empresas deben contar con un socio catari que tenga la propiedad de al menos el 51% de las acciones. Las formas jurídicas permitidas en Catar (según la “Commercial Companies Law”) son las siguientes:

- Sociedad de responsabilidad limitada (Limited Liability Company)
- Sociedad unipersonal (Single Person Company)
- Sociedad participada, pública o privada (Shareholding Company)
- Asociación simple (Simple Partnership)
- Asociación conjunta (Joint Partnership)

De todas ellas, la más utilizada es la sociedad de responsabilidad limitada. Como se ha mencionado anteriormente, el 51% de las acciones de la sociedad deberá estar en manos de uno o varios socios cataríes. No obstante el reparto de beneficios no tiene por qué ser proporcional al número de acciones mantenidas. En la práctica puede pactarse que sea hasta un 97% de los beneficios para el inversor extranjero, limitando así la influencia del socio local. El capital mínimo es de 200.000 riales cataríes (unos \$100.000.000 aproximadamente), que deberán ser desembolsados completamente. No obstante este capital puede ser usado como circulante, una vez la constitución de la compañía haya sido completada. Este tipo de sociedades no podrán llevar a cabo actividades aseguradoras, bancarias u ofrecer servicios de inversión en nombre de terceros.

Sucursal o Branch de una filial extranjera, es otra forma de establecimiento para el inversor extranjero, pero tiene algunas limitaciones. Este tipo de inversión extranjera se reserva para aquellas empresas que desarrollen un contrato específico para el Gobierno de Catar u otro ente público. Consecuentemente, la sucursal sólo podrá llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir con ese contrato, no pudiendo desarrollar ninguna otra actividad económica ni trabajar para el sector privado.

Futbol 5 – Catar, desarrolla el tipo de sociedad limitada, dando un 51% para el agente catari.

3.7.2 Constitución de Sociedades

Para constituir una compañía en Catar será necesario:

1. Memorando y Estatutos (Memorandum & Articles of Association) en árabe que estén de acuerdo a los estándares del Ministerio de Comercio. Deberán ser aprobados por este mismo Ministerio.
2. Certificado de los Estatutos y copia de la decisión de la junta o poder a un abogado autorizando a un tercero a establecer una empresa en Catar. Estos certificados deben estar legalizados ante notario, autenticados y certificados por el consulado del país de la empresa extranjera
3. Certificado de un banco catari indicando el depósito del capital social (mínimo 200.000 riales). Una vez que el registro comercial sea emitido, este capital puede ser retirado por el director de la empresa o cualquiera designado para ello
4. Copia del registro en la Cámara de Comercio de Catar
5. Además tendrán que obtenerse las siguientes licencias: contrato de alquiler de una oficina a nombre de la empresa; licencia municipal; tarjeta de inmigración Además, dependiendo de la actividad a desarrollar se requerirán determinadas aprobaciones. Así, por ejemplo, las instituciones educativas deben contar con aprobación del Ministerio de Educación; etc.

3.7.3 Sistema Fiscal.

El sistema fiscal de Catar se considera como uno de los más laxos en el mundo, siguiendo el ejemplo de otros países del Golfo. El informe Doing Business 2011 del Banco Mundial sitúa a Catar como el segundo país del mundo con menor presión fiscal para las empresas localizadas en su territorio.

3.8 Costos Administrativos

Este ítem, comprende los servicios básicos, el arriendo mensual, y el mantenimiento del local y oficinas.

Cuadro 10. Costos Administrativos

COSTOS ADMINISTRATIVOS		
DETALLE	MES	AÑO
Arriendo y Administración	70.000.000	840.000.000
Energía	150.000	1.800.000
Agua	2.500.000	30.000.000
Gas	40.000	480.000
Mantenimiento	200.000	2.400.000
Gastos legales de iniciación	100.000.000	0
Total	172.890.000	874.680.000

Fuente: Autor

3.9 Gastos de Personal

Los costos de personal son los siguientes:

Cuadro 11. Gastos de Personal

CARGO	SUELDOS MES	AÑO
PERSONAL DE PLANTA		
Gerente General	2.000.000	24.000.000
Administrador	1.750.000	21.000.000
Recepción	950.000	11.400.000
Operarios	1.600.000	19.200.000
PERSONAL VARIABLE		
Operarios fin de semana	1.400.000	16.800.000
TOTAL PERSONAL	7.700.000	92.400.000

Fuente: Autor

3.10 Gastos de Puesta en Marcha

Las inversiones solicitadas hacen referencia a los gastos iniciales para generar la actividad económica de la empresa, aunque deberían incluirse los gastos relacionados con la constitución de la empresa, en Catar las leyes son diferentes en todos los aspectos tratados, por consiguiente, se hace un resumen de los gastos efectuados para lograr abrir las puertas al público.

Los gastos de puesta en marcha suman \$673.811.000, los cuales contemplan el capital de trabajo referente a los recursos necesarios para iniciar y la puesta en marcha de Futbol 5 – Catar.

Cuadro 12. Gastos de Puesta en Marcha

Tipo de Gasto	Valor mes
Compra de Insumos	348.909.000
Muebles y Enseres, equipo de cómputo, dotaciones, papelería y aseo y cafetería	33.362.000
Internet y Diseño de página Web	5.800.000
Lanzamiento	23.850.000
Publicidad	1.250.000
Implementos Mercadeo	7.050.000
Salarios empleados	7.700.000
Gastos administrativos	72.890.000
Gastos legales y pre-operativo	103.000.000
Arriendo y Administración	70.000.000
Total Gastos Iniciales	673.811.000

Fuente: Autor

3.11 Gastos Anuales de Administración

Cuadro 13. Gastos anuales de Administración

CONCEPTO	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	70.000.000	840.000.000	882.000.000	926.100.000	972.405.000	1.021.025.250
Energía	150.000	1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911
Agua	2.500.000	30.000.000	31.500.000	33.075.000	34.728.750	36.465.188
Gas	40.000	480.000	504.000	529.200	555.660	583.443
Suministros de Oficina (Papelería, Aseo y Cafetería)	100.000	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Dotaciones	160.000	1.920.000	2.016.000	2.116.800	2.222.640	2.333.772
Mantenimiento	200.000	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
Gastos Legales de iniciación	103.000.000	0	0	0	0	0
Total	176.150.000	877.800.000	921.690.000	967.774.500	1.016.163.225	1.066.971.386

Fuente: Autor

La proyección dada en el cuadro anterior, está con un porcentaje del 5% anual que es en promedio lo que suben en Catar todos los conceptos, en general es menor pero se prefirió tomar el porcentaje mayor para tener datos más reales. Éste valor porcentual es tenido en cuenta de acuerdo a información obtenida por el Ministerio de Comercio de Catar, el cual regula un aumento en estos rubros máximo del 5%.

Con base en el cuadro anterior (9), y analizando el cuadro No. 2 de Proyección de ventas se puede ver con claridad que las ventas superan con gran comodidad los gastos planteados, por lo que es un proyecto viable.

CAPITULO 4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1 Proyecciones Financieras

La formulación de los estudios de mercado, comercialización, técnico y organizacional, permiten llegar a las cifras del plan de negocios, las cuales se presentan en el siguiente estudio. Los elementos que conforman esta parte del plan de negocios son: ventas, ingresos operacionales, costos de producción, costos fijos, gastos administrativos, necesidades de financiación, punto de equilibrio, balance general, estado de resultados, flujo de caja, VPN y TIR. Se debe tener en cuenta que existen valores que están ajustados a la ley Catarí, como los laborales, gastos de constitución y otros. Las leyes no se aplican igual que en Colombia, por lo tanto, no van estipuladas así en este plan financiero.

4.2 Supuestos Generales

1. El estudio de mercado parte de la base de un potencial de personas para atender sobre 727.500 y como no se pueden atender a todas ellas, se determinó que para el primer año y mientras conocen este negocio, se venderán 90 horas al mes, en las 6 canchas. Sobre éstas proyecciones y las expuestas en capítulos anteriores, se usó el simulador financiero de la Universidad EAN, como el modelo definido para los estados financieros acá expuestos.

2. De ese universo se plantea mercadear directamente el 0.7423% como opción real de compra de servicio a la empresa, lo cual representaría un mercado potencial para la empresa de 5.400 personas atendidas en esas 90 horas mensuales vendidas, siendo para el primer año 1.080 horas vendidas

3. Dentro de las compras establecidas y anteriormente expuestas, se determinó como costo promedio de producción \$13.780.000, establecidos en las compras anuales necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, como son las bolas de ping pong,

bolas de tenis, videojuegos, juegos de mesa como también se tuvieron en cuenta la papelería, los útiles de aseos y cafetería como las dotaciones anuales de empleados. Las otras compras efectuadas, hacen parte de la inversión inicial, y por ser este tipo de negocio, donde el proveedor se compromete a realizar la instalación y mantenimiento del primer año, igualmente, se tuvo en cuenta fue el mantenimiento que debe realizarse periódicamente, y los insumos por lo que tienen una vida útil larga por lo menos en los primeros 5 años, que son los que se analizan para este plan de negocios. Toda la logística de transporte, instalación y mantenimiento a utilizar para los equipos, es asumida por el proveedor de los mismos.

4. Se estableció una proyección de crecimiento en el primer año del 15% y para los años 2, 3 y 4 un aumento constante por año del 5% y el quinto año se mantiene en el 25% como incremento anual en el precio promedio de crecimiento en ventas en los primeros 5 años.

5. El simulador que facilita la Universidad tiene datos ya parametrizados fijos los cuales son diferentes a las proyecciones que se han tenido en cuenta para este plan de negocios, como por ejemplo en la hoja de proyección de ventas las calcula para los años siguientes con base en los ajustes de precios por inflación y no deja cambiar las celdas, por lo tanto, arrojará datos distintos a las proyecciones que se tienen.

6. El simulador tiene solo para proyectar 5 productos, y en las proyecciones solo se está tomando el alquiler de las seis canchas de futbol 5, y como punto aclaratorio, en el simulador solo se tendrán en cuenta el alquiler de 5 canchas, no da opción de un sexto producto. Asimismo, como se tiene la limitante de solo 5 productos, en cada uno de estos se utilizó el alquiler de 5 canchas de futbol 5, por ser el servicio principal a prestar, los demás servicios ofrecidos son valores adicionales que tiene el plan de negocios. Como se puede observar con solo estos 5 servicios ofrecidos, arroja la factibilidad del negocio, mucho más viable será adicionándole los demás ingresos adicionales.

7. Otro factor a tener en cuenta, es que en Catar, no se paga impuesto sobre las ventas, ni impuestos de industria y comercio. Por todo lo anterior, los datos arrojados por este simulador, van a cambiar sustancialmente los datos tenidos en cuenta para el desarrollo de este plan de negocios.

4.3 Balance General

De acuerdo con los análisis anteriores se presenta el Balance General Proyectado para 5 años, en el cual se observa que la empresa está basada prácticamente en el activo corriente donde en el primer año es apenas un 1.3% teniendo un aumento significativo a partir del segundo año en un 18% hasta llegar al 100% en el año 5. Lo anterior se explica en razón a que la empresa basa su actividad en operaciones de corto plazo y por lo tanto no se hace necesaria una gran infraestructura para la óptima ejecución.

Respecto al pasivo ocurre que no existen cuentas por pagar, debido a que para la importación y la iniciación de una empresa en Catar, debe iniciar de este modo de acuerdo a sus leyes. Además no se tiene cuentas por pagar de largo plazo lo cual garantiza un nivel bajo de endeudamiento.

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 20.000.000	\$ 769.813.718	\$ 1.591.477.316	\$ 2.372.295.031	\$ 3.259.184.429	\$ 4.385.579.524
Invent. Materia Prima	\$ 35.637.833	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 55.637.833	\$ 769.813.718	\$ 1.591.477.316	\$ 2.372.295.031	\$ 3.259.184.429	\$ 4.385.579.524
Gastos Anticipados	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Amortización Acumulada		\$ -4.000.000	\$ -8.000.000	\$ -12.000.000	\$ -16.000.000	\$ -20.000.000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ 20.000.000	\$ 16.000.000	\$ 12.000.000	\$ 8.000.000	\$ 4.000.000	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada Planta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ -	\$ -	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000	\$ 38.500.000
Depreciación Acumulada		\$ -	\$ -	\$ 3.850.000	\$ -7.700.000	\$ -11.550.000
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ -	\$ -	\$ 38.500.000	\$ 42.350.000	\$ 30.800.000	\$ 26.950.000
Muebles y Enseres	\$ 11.542.000	\$ 11.542.000	\$ 11.542.000	\$ 11.542.000	\$ 11.542.000	\$ 11.542.000
Depreciación Acumulada		\$ -2.308.400	\$ -4.616.800	\$ -6.925.200	\$ -9.233.600	\$ -11.542.000
Muebles y Enseres Neto	\$ 11.542.000	\$ 9.233.600	\$ 6.925.200	\$ 4.616.800	\$ 2.308.400	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 15.820.000	\$ 15.820.000	\$ 15.820.000	\$ 15.820.000	\$ 15.820.000	\$ 15.820.000
Depreciación Acumulada		\$ -5.273.333	\$ -10.546.666	\$ -15.819.999	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 15.820.000	\$ 10.546.667	\$ 5.273.334	\$ 1	\$ 15.820.000	\$ 15.820.000
Semovientes pie de cria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 27.362.000	\$ 19.780.267	\$ 50.698.534	\$ 46.966.801	\$ 48.928.400	\$ 42.770.000
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO	\$ 102.999.833	\$ 805.593.985	\$ 1.654.175.850	\$ 2.427.261.832	\$ 3.312.112.829	\$ 4.428.349.524

PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 300.157.255	\$ 558.884.712	\$ 797.502.633	\$ 1.095.617.542	\$ 1.479.996.042
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 300.157.255	\$ 558.884.712	\$ 797.502.633	\$ 1.095.617.542	\$ 1.479.996.042
Obligaciones Financieras	\$ -297.000.167	\$ -237.600.133	\$ -178.200.100	\$ -118.800.067	\$ -59.400.033	\$ -
PASIVO	\$ -297.000.167	\$ 62.557.122	\$ 380.684.612	\$ 678.702.566	\$ 1.036.217.508	\$ 1.479.996.042
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 30.015.726	\$ 55.888.471	\$ 79.750.263	\$ 109.561.754	\$ 147.999.604
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 234.765.853	\$ 437.127.685	\$ 623.760.988	\$ 856.929.434
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 313.021.138	\$ 582.836.914	\$ 831.681.317	\$ 1.142.572.579	\$ 1.543.424.443
Revalorización patrimonio	\$ -					
TOTAL PATRIMONIO	\$ 400.000.000	\$ 743.036.863	\$ 1.273.491.238	\$ 1.748.559.266	\$ 2.275.895.321	\$ 2.948.353.482
TOTAL PAS + PAT	\$ 102.999.833	\$ 805.593.985	\$ 1.654.175.850	\$ 2.427.261.832	\$ 3.312.112.829	\$ 4.428.349.524

4.4 Estado de Resultados

Se presenta el Estado de Resultados proyectado del año 1 al año 5, donde se observa la gran maniobra en ventas, aunque por los motivos expuestos en los supuestos generales, los datos no son fiel copia de la realidad, pero de acuerdo a las proyecciones sacadas por el autor, es una idea de negocio bastante rentable, como lo muestra este Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	2.160.000.000	3.160.987.200	4.092.590.909	5.228.660.035	6.685.092.835
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	427.654.000	622.666.018	807.421.819	1.034.741.437	1.328.977.601
Depreciación	7.581.733	7.581.733	11.431.733	6.158.400	6.158.400
Agotamiento	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	1.720.764.267	2.526.739.449	3.269.737.357	4.183.760.198	5.345.956.834
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	989.280.000	1.034.094.384	1.073.803.608	1.113.319.581	1.152.619.762
Gastos de Proucción	0	0	0	0	0
Industria y comercio	12.960.000	18.965.923	24.555.545	31.371.960	40.110.557
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos					
Utilidad Operativa	718.524.267	1.473.679.142	2.171.378.203	3.039.068.657	4.153.226.514
Otros ingresos					
Intereses	79.667.858	63.734.286	47.800.715	31.867.143	15.933.572
Servicio de la deuda	59.400.033	59.400.033	59.400.033	59.400.033	59.400.033
Otros ingresos y egresos	139.067.891	123.134.320	107.200.748	91.267.176	75.333.605
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0
Ajuste Activos no Monetarios	0	0	0	0	0
Ajuste Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	857.592.158	1.596.813.462	2.278.578.951	3.130.335.833	4.228.560.119
Impuesto de renta	300.157.255	558.884.712	797.502.633	1.095.617.542	1.479.996.042
Reserva legal	30.015.726	55.888.471	79.750.263	109.561.754	147.999.604
Reserva voluntaria	214.398.040	399.203.365	569.644.738	782.583.958	1.057.140.030
Utilidad Distribuible	\$ 313.021.138	\$ 582.836.914	\$ 831.681.317	\$ 1.142.572.579	\$ 1.543.424.443

4.5 Amortización de la deuda

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				297.000.167
2014	139.067.891	59.400.033	79.667.858	237.600.133
2015	123.134.320	59.400.033	63.734.286	178.200.100
2016	107.200.748	59.400.033	47.800.715	118.800.067
2017	91.267.176	59.400.033	31.867.143	59.400.033
2018	75.333.605	59.400.033	15.933.572	0

En el cuadro anterior se refleja como se extingue gradualmente la deuda, por medio de pagos periódicos iguales, durante los primeros cinco años de funcionamiento.

4.6 Flujo de Efectivo

Se observa que el flujo de caja en este plan de negocios mantiene niveles de efectivo suficientes para operar y mantener un plan de repatriación de bienes y efectivo, hacia Colombia.

Igualmente se presenta un flujo de caja aproximado mensual, el cual no es sacado del simulador financiero de la EAN, por lo que se dice que es aproximado, ya que el simulador toma variables diferentes. Este flujo de caja mensual es:

FLUJO DE CAJA MENSUAL APROXIMADO													
	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo acumulado inicio del mes		0	10.000.000	8.000.000	10.000.000	12.000.000	12.000.000	14.000.000	8.000.000	10.000.000	12.000.000	14.000.000	14.000.000
Cobros por ventas/ Ingresos													
Ventas - gestión cobro	2.160.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000
Ventas - descuento efectos													
Total cobros netos por ventas	2.160.000.000	180.000.000											
Cobros otros ingresos													
Otros ingresos / servicios adicionales	40.080.000	3.340.000	3.340.000	3.340.000	3.340.000	3.340.000	3.340.000	3.340.000	3.340.000	3.340.000	3.340.000	3.340.000	3.340.000
Socios													
Préstamos													
Ingresos financieros													
Subvenciones													
I.V.A. y otras cuentas por cobrar													
Total otros ingresos	40.080.000	3.340.000											
TOTAL COBROS	2.200.080.000	183.340.000											
PAGOS OPERATIVOS													
Salarios e incentivos	92.400.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000	7.700.000
Comisiones y otros	en el MES 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arriendo o alquiler	en el MES 840.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000
Servicios Públicos	en el MES 32.280.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000	2.690.000
Publicidad y promoción	en el MES 7.050.000	587.500	587.500	587.500	587.500	587.500	587.500	587.500	587.500	587.500	587.500	587.500	587.500
Dotaciones	en el MES 1.920.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Material Oficina	en el MES 1.200.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Mantenimientos	en el MES 2.400.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Total pagos operativos	977.250.000	81.437.500											
Otros pagos													
Amortización préstamos Cap/Int (principal)	139.067.892	11.588.991	11.588.991	11.588.991	11.588.991	11.588.991	11.588.991	11.588.991	11.588.991	11.588.991	11.588.991	11.588.991	11.588.991
Gastos financieros e intereses													
Gastos amortizables													
Total otros pagos	139.067.892	11.588.991											
TOTAL PAGOS	1.116.317.892	93.026.491											
Saldo Neto Mensual		90.313.509	90.313.509	90.313.509	90.313.509	90.313.509	90.313.509	90.313.509	90.313.509	90.313.509	90.313.509	90.313.509	90.313.509
Saldo acumulado a final de mes		90.313.509	100.313.509	98.313.509	100.313.509	102.313.509	102.313.509	104.313.509	98.313.509	100.313.509	102.313.509	104.313.509	104.313.509

Fuente: El Autor

FLUJO DE CAJA	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	718.524.267	1.473.679.142	2.171.378.203	3.039.068.657	4.153.226.514
Depreciaciones	7.581.733	7.581.733	11.431.733	6.158.400	6.158.400
Amortización y agotamiento	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-300.157.255	-558.884.712	-797.502.633	-1.095.617.542
Neto Flujo de Caja Operativo	730.106.000	1.185.103.620	1.627.925.225	2.251.724.424	3.067.767.373
Flujo de Caja de Inversión					
Periodo	2014	2015	2016	2017	2018
Variación Inv. Materias Primas e insumos	35.637.833	0	0	0	0
Variación en Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	0	0	0	0	0
Variación del capital de Trabajo	35.637.833	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	38.500.000	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión en Activos diferidos.	0	0	0	0	0
Inversión Activos	0	-38.500.000	0	0	0
Neto flujo de Caja de Inversión	35.637.833	-38.500.000	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento					
Periodo	2014	2015	2016	2017	2018
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	59.400.033	59.400.033	59.400.033	59.400.033	59.400.033
Intereses Pagados	79.667.858	63.734.286	47.800.715	31.867.143	15.933.572
Dividendos Pagados	-78.255.284	-145.709.228	-207.920.329	-285.643.145	-385.856.111
Capital adicional aportado por los socios	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	60.812.607	-22.574.909	-100.719.581	-194.375.968	-310.522.506
Neto Periodo	826.556.440	1.124.028.711	1.527.205.643	2.057.348.455	2.757.244.867
Saldo anterior	20.000.000	769.813.718	1.591.477.316	2.372.295.031	3.259.184.429
Saldo Neto del período	\$ 846.556.440	\$ 1.893.842.429	\$ 3.118.682.959	\$ 4.429.643.486	\$ 6.016.429.296

4.7 *Análisis del Punto de Equilibrio*

NOMBRE DEL PRODUCTO	VENTAS TOTALES	PRECIO DE VENTA	COSTO DE PRODUCCIÓN	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN LAS VENTAS
CANCHA DE FUTBOL 5 (1)	432.000.000	\$ 400.000	\$ 79.195,2	\$ 320.804,8	20%
CANCHA DE FUTBOL 5 (1)	432.000.000	\$ 400.000	\$ 79.195,2	\$ 320.804,8	20%
CANCHA DE FUTBOL 5 (2)	432.000.000	\$ 400.000	\$ 79.195,2	\$ 320.804,8	20%
CANCHA DE FUTBOL 5 (3)	432.000.000	\$ 400.000	\$ 79.195,2	\$ 320.804,8	20%
CANCHA DE FUTBOL 5 (4)	432.000.000	\$ 400.000	\$ 79.195,2	\$ 320.804,8	20%
TOTAL VENTAS	2.160.000.000				

TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 861.793.842
PUNTO DE EQUILBRIO EN UNIDADES	1.280

Por medio del punto de equilibrio se establece que cuando se vendan 1.280 horas alquiladas en las canchas se obtendrá el punto de equilibrio, que para estas proyecciones está dado al finalizar el primer año y comenzar el segundo.

4.8 *Indicadores Financieros*

4.8.1 TIR

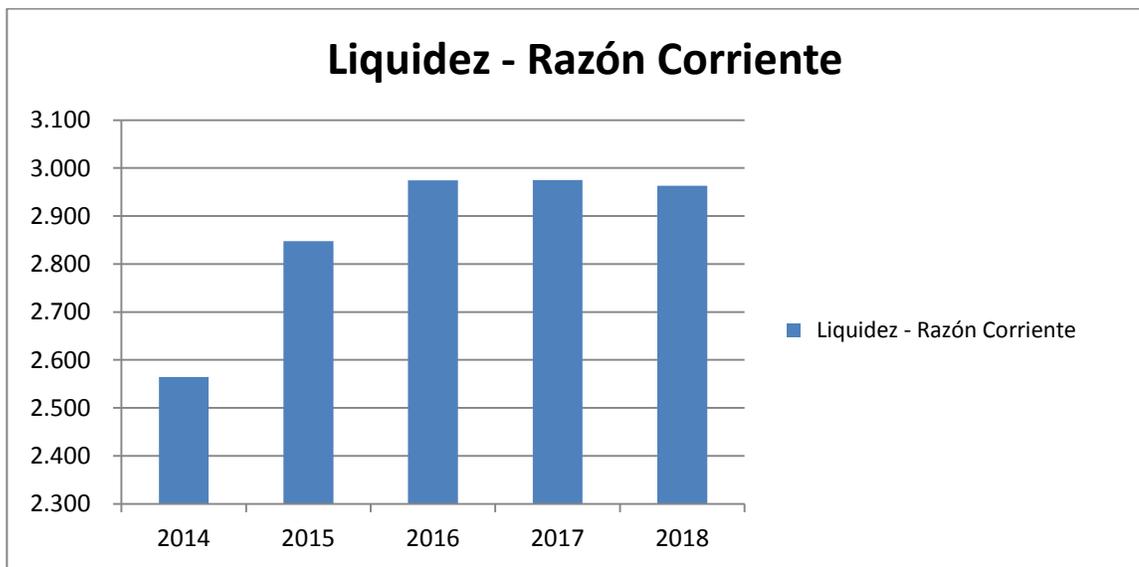
PERIODO	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -102.999.833	\$ 846.556.440	\$ 1.893.842.429	\$ 3.118.682.959	\$ 4.429.643.486	\$ 6.016.429.296

VALOR PRESENTE NETO =	\$ 6.602.568.163
TASA INTERNA DE RETORNO =	932,75%

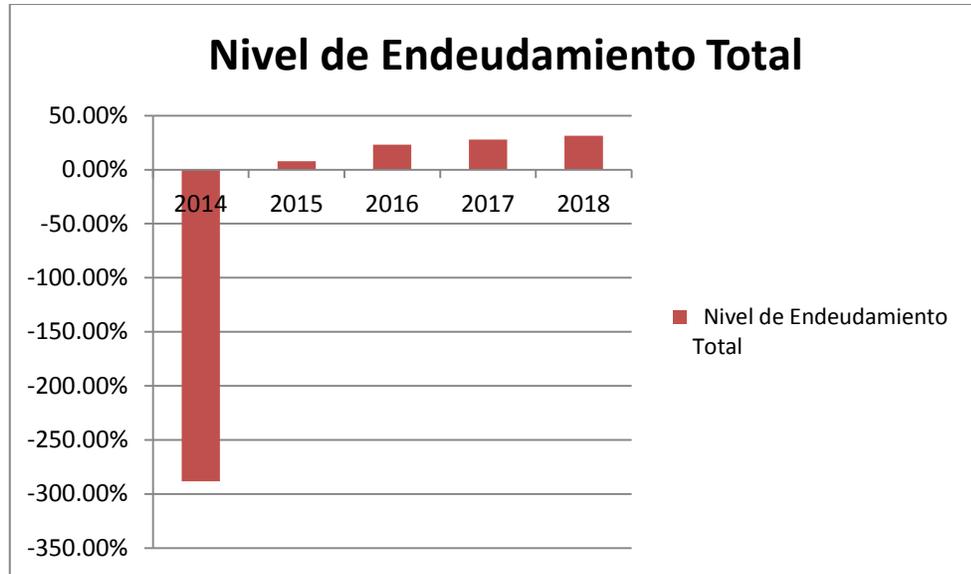
La TIR para esta empresa quedó en 932.75%, el cual es mayor que el 28% que fue la tasa de rendimiento esperada al principio de la iniciación de estas proyecciones, lo que arroja un retorno antes del año de la inversión.

PERIÓDO	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Razón Corriente	2,565	2,848	2,975	2,975	2,963
Nivel de Endeudamiento Total	-288,35%	7,77%	23,01%	27,96%	31,29%
Rentabilidad Operacional	33,27%	46,62%	53,06%	58,12%	62,13%
Rentabilidad Neta	14,492%	18,438%	20,322%	21,852%	23,088%
Rentabilidad Patrimonio	78,26%	78,44%	65,31%	65,34%	67,82%
Rentabilidad del Activo	303,905%	72,349%	50,278%	47,072%	46,599%

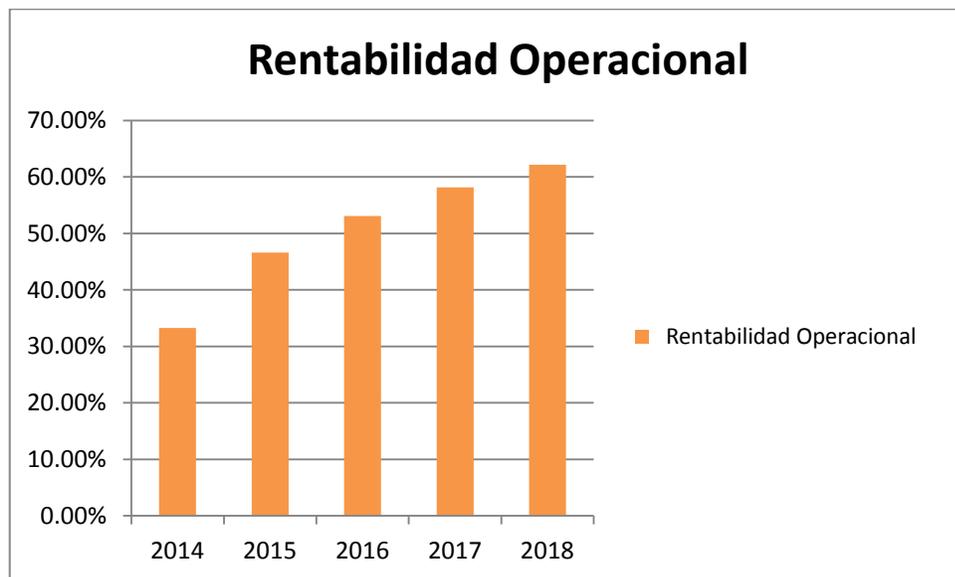
Periodo de recuperación de la Inversión	0,032 AÑOS
---	-------------------



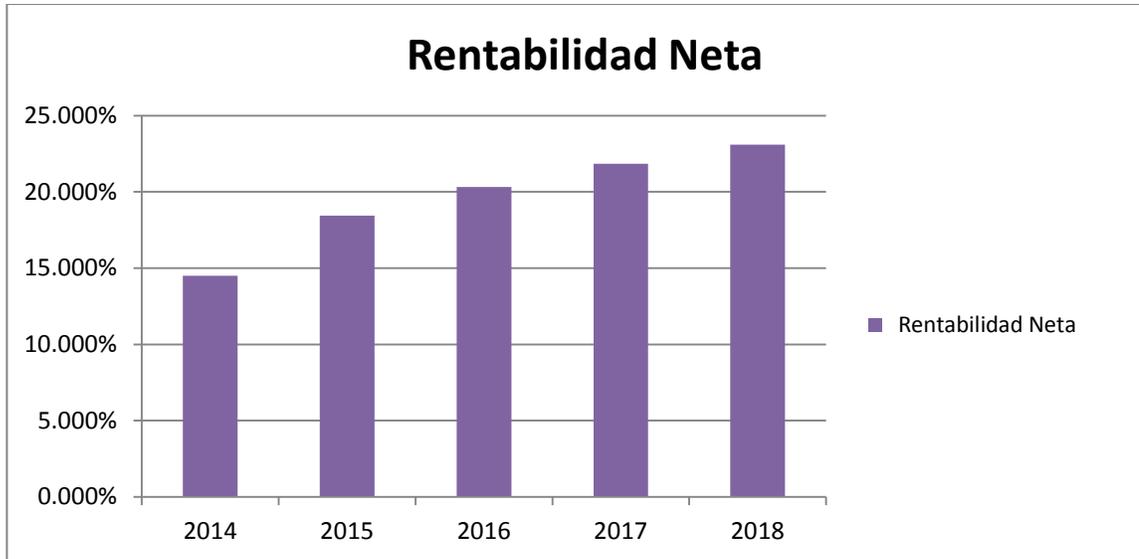
Con el indicador de Razón corriente se evidencia que la cantidad de pesos existentes en el activo corriente cubren perfectamente año con año el pago de las obligaciones a corto plazo o el pasivo corriente de la empresa.



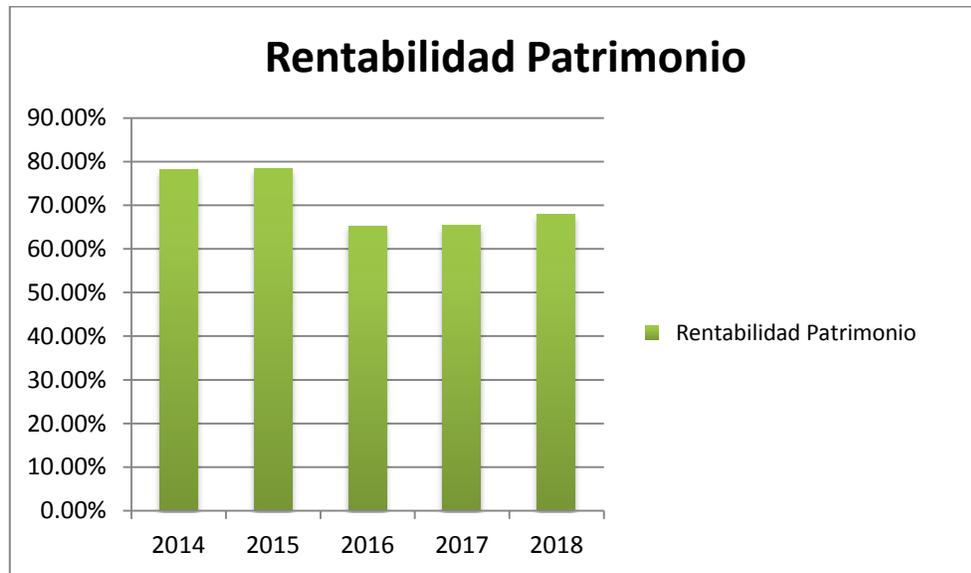
En el primer año, el nivel de la deuda es total, pero a partir del segundo año, se comienza a recuperar poco a poco o a medida que se va generando el pago de la deuda, lo que indica que la tasa de interés ha sido baja y de este modo el TIR es mas posible.



Se demuestra que las ventas siempre son mayores a todos los costos operacionales lo cual demuestra la eficiencia en el área operacional.



La rentabilidad neta mide todas las áreas de la empresa, si fuera baja o negativa mostraría que el plan de negocio tendría una sobrecarga en los gastos administrativos, lo que no es así en Futbol 5 Catar.



En esta rentabilidad se mide la inversión del dueño y que rentabilidad le está generando ese dinero al interior de la empresa, en los dos primeros años, tiene una mayor rentabilidad, aunque baja un poco en los 3 últimos años, la rentabilidad sobre el patrimonio es muy buena.

4.9 Fuentes de Financiación

Los recursos que se utilizarán para este plan de negocios, son recursos propios, y se está contando con el 51% que debe aportar el agente comercial en Catar para la puesta en marcha de la empresa. **El emprendedor** solicitará un préstamo sobre los \$297 millones, que se estipula pagar en el primer año, por lo que el indicador de endeudamiento en el primer año, lo muestra en negativo, debido a que se proyectó cancelar así.

4.10 Evaluación Financiera

El Valor Presente Neto arroja un resultado positivo, por lo que indica que el proyecto es viable, además permite maximizar la inversión en \$102.999.833 con una Tasa Interna de Retorno del 932.75%, indudablemente muy superior a la tasa de oportunidad presupuestada.

La TIR es de 932.75%, lo que indica que la inversión es rentable puesto que el tipo de interés bancario es del 2%, que sería el costo de oportunidad de financiamiento del crédito adquirido.

El período de recuperación de la inversión está dada para que se recupere antes del primer año de funcionamiento.

CPPC / WACC	58,46%
VPN = Valor Presente Neto	\$102,999,833
TIR = Tasa Interna de Retorno	932,75%
Periodo de Recuperación de la Inversión	0,032 Años
Rentabilidad del Activo (ROI o ROA)	7%

4.11 Análisis de Sensibilidad

Teniendo en cuenta que todas las proyecciones son basadas en suposiciones, se quiso recrear un escenario en el que las suposiciones del estudio de mercado fueran más

optimistas que la realidad, y se analizó el caso que las ventas fueran a un 80% de lo proyectado inicialmente.

Este ejercicio arroja un resultado de un total de ventas en el primer año de \$1.728.000.000, una reducción de \$432.000.000 en las ventas.

En cuanto a la cantidad de ventas, se pasan de 1080 horas al año a 864 horas, aun cuando el universo conseguido en el estudio de mercados es de aproximadamente 5.400 personas, se mantiene dentro de un escenario conservador.

Aun en este escenario se siguen manteniendo unas variables favorables en cuanto a utilidades dentro del primer año.

La Tasa Interna de Retorno paso a ser de un 566%, la cual aún sigue siendo muy favorable dentro de los supuestos del proyecto, haciéndolo aun viable dentro de este escenario.

A continuación se presentan los datos más importantes de dicho análisis:

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	1,728,000,000	2,528,789,760	3,274,072,727	4,182,928,028	5,348,074,268
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	427,654,000	622,666,018	807,421,819	1,034,741,437	1,328,977,601
Depreciación	7,581,733	7,581,733	11,431,733	6,158,400	6,158,400
Agotamiento	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	1,288,764,267	1,894,542,009	2,451,219,175	3,138,028,191	4,008,938,267
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	989,280,000	1,034,094,384	1,073,803,608	1,113,319,581	1,152,619,762
Gastos de Proucción	0	0	0	0	0
Industria y comercio	10,368,000	15,172,739	19,644,436	25,097,568	32,088,446
Provisiones	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	289,116,267	845,274,887	1,357,771,130	1,999,611,042	2,824,230,059
Intereses	79,667,858	63,734,286	47,800,715	31,867,143	15,933,572
Servicio de la deuda	59,400,033	59,400,033	59,400,033	59,400,033	59,400,033
Otros ingresos y egresos	139,067,891	123,134,320	107,200,748	91,267,176	75,333,605
Utilidad antes de impuestos	428,184,158	968,409,206	1,464,971,878	2,090,878,218	2,899,563,664
Impuesto de renta	149,864,455	338,943,222	512,740,157	731,807,376	1,014,847,282
Reserva legal	14,986,446	33,894,322	51,274,016	73,180,738	101,484,728
Reserva voluntaria	107,046,040	242,102,302	366,242,970	522,719,555	724,890,916
Utilidad Distribuible	\$ 156,287,218	\$ 353,469,360	\$ 534,714,736	\$ 763,170,550	\$ 1,058,340,737

Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	289,116,267	845,274,887	1,357,771,130	1,999,611,042	2,824,230,059
Depreciaciones	7,581,733	7,581,733	11,431,733	6,158,400	6,158,400
Amortización y agotamiento	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-149,864,455	-338,943,222	-512,740,157	-731,807,376
Neto Flujo de Caja Operativo	300,698,000	706,992,165	1,034,259,641	1,497,029,284	2,102,581,082
Flujo de Caja de Inversión					
Período	2014	2015	2016	2017	2018
Variación Inv. Materias Primas e insumos	35,637,833	0	0	0	0
Variación en Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	0	0	0	0	0
Variación del capital de Trabajo	35,637,833	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	38,500,000	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión en Activos diferidos.	0	0	0	0	0
Inversión Activos	0	-38,500,000	0	0	0
Neto flujo de Caja de Inversión	35,637,833	-38,500,000	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento					
Período	2014	2015	2016	2017	2018
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	59,400,033	59,400,033	59,400,033	59,400,033	59,400,033
Intereses Pagados	79,667,858	63,734,286	47,800,715	31,867,143	15,933,572
Dividendos Pagados	-39,071,804	-88,367,340	-133,678,684	-190,792,637	-264,585,184
Capital adicional aportado por los socios	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	99,996,087	34,766,979	-26,477,936	-99,525,461	-189,251,579
Neto Período	436,331,920	703,259,144	1,007,781,705	1,397,503,823	1,913,329,503
Saldo anterior	20,000,000	447,757,718	1,002,623,684	1,590,064,061	2,256,866,282
Saldo Neto del período	\$ 456,331,920	\$ 1,151,016,862	\$ 2,010,405,389	\$ 2,987,567,885	\$ 4,170,195,785

Por último se presenta el plan operativo en el que se trabajarán el cronograma y los impactos del proyecto así:

CAPITULO 5. PLAN OPERATIVO

5.1 Impactos del proyecto

Los impactos de ésta idea de negocio son:

A nivel social y cultural, el impacto será instantáneo debido a que la población total tiene la necesidad creada y está deseosa de contar con más espacios donde logren compenetrarse a nivel familiar, social, cultural y deportivo, además se crea inmediatamente la concientización sobre la singularidad histórica y cultural de la comunidad Catarí como igualmente permitirá un intercambio y diversidad cultural.

Para llevar a cabo éste intercambio cultural que vive Catar, se ha convertido en uno de los países más dinámicos del Medio Oriente. Catar alberga la Ciudad de la Educación de la Fundación Catar, uno de los centros de educación e investigación más ambiciosos del Medio Oriente. Como visión mundial, Catar en el siglo 21 será un punto de convergencia para la innovación, la colaboración y el intercambio de conocimientos. Su espectacular mutación de sociedad tribal a mundial es un ejemplo de construcción nacional. El petróleo y el gas le permitieron convertirse en una de las economías de mayor crecimiento en el mundo, pero Catar supo encauzar su riqueza para financiar el avance de la cultura, la ciencia y la educación. Su objetivo es convertirse en una de las economías basadas en el conocimiento más dinámicas del mundo.

El proyecto más emblemático de la Catar Foundation es la Ciudad de la Educación, un recinto de 1 000 hectáreas situado en Doha que alberga una serie de instituciones educativas de élite en edificios futuristas. Las principales universidades estadounidenses y varios centros de tecnología e investigación de nivel mundial ya se instalaron en el desierto para formar este oasis del conocimiento y la innovación. Con todas estas evidencias del progreso futurista que ha tenido y va a seguir teniendo Catar, del mismo modo asegura ese intercambio cultural basado en el respeto de las creencias, lo cual coadyuvará a la realización de éste proyecto ya que las diversas culturas encontradas por la cantidad de migrantes, serán convergentes teniendo en cuenta cada una de ellas.

Asimismo, éste emprendedor es testigo de la aparición de una nueva cultura mundial que pone de realce la diversidad y la exploración de las diferencias entre los seres humanos. Catar pronto se convertirá en un centro cultural reconocido que acogerá diferentes culturas para que puedan encontrarse y prosperar, lo cual responde a la voluntad mantenida desde hace tiempo de convertir al Estado de Catar en un faro cultural internacional, que irradie en todo el Medio Oriente por medio del teatro, la literatura, el arte, la música, las conferencias, exposiciones y el deporte. Esta visión mundial de Catar, permitirá entrever el futuro de un mundo en el que habitantes de distintos orígenes culturales superarán las fronteras nacionales y asumirán causas comunes para fomentar una humanidad unida.

En cuanto al impacto a obtener con respecto al área económica y financiera será al conseguir que la empresa se sostenga durante los 5 primeros años para generar las ganancias esperadas y lo más importante que el autor de este proyecto generará empleo directo en un país extraño que le ha abierto sus puertas y como retribución a ello, se abrirán nuevas oportunidades a sus habitantes. Un impacto importante al crear esta empresa, es el aumento en el turismo debido a que el futbol es el deporte de reconocimiento a nivel mundial y además, el paso entre los emiratos árabes es fácil del uno al otro, lo cual redundará en beneficios para ésta empresa como para el país.

Igualmente, se alcanzarán unos ingresos económicos que conlleven a la apertura de varias sucursales en Catar para lograr una estabilidad económica y financiera independiente

A nivel ambiental, el impacto es el más fuerte ya que el clima de Catar es elevadamente fuerte, el 98% del país es desértico, y el 2% es dedicado a la agricultura, la cual es de uso exclusivamente para la alimentación interna del país. Este factor desértico, hace que todos los espacios que se creen para el esparcimiento, deporte y recreación, sean obligatoriamente en sitios cerrados con un ambiente climático estable y acorde a las necesidades de temperatura adecuada para el ser humano, debido a esto los impactos generados en el medio ambiente, son eminentemente forzosas para el desarrollo de estas actividades, las cuales no existen.

5.2 Cronograma

Este es el cronograma de actividades que desde el comienzo del anteproyecto se generó y se ha venido cumpliendo dentro de los parámetros requeridos.

ITEMS	ACTIVIDADES / MESES	FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
		1 - 15	16 - 30	1 - 15	16 - 30	1 - 15	16 - 30	1 - 15	16 - 30	1 - 15	16 - 30
1	Búsqueda de información para Anteproyecto										
2	Realización y entrega anteproyecto y correcciones										
3	Análisis e investigación de Mercados										
4	Ejecución del D.O.F.A.										
5	Plan de Marketing										
6	Recursos Tecnológicos										
7	Factibilidad técnica										
8	Recursos Administrativos										
9	Dirección, Gerencia y planeación cargos y ejecuciones										
10	Factibilidad económica										
11	Factibilidad Financiera										
12	Entregas parciales										
13	Correcciones										
14	Corrección final										
15	Presentación definitiva										
16	Sustentación										

FUENTE: Autor

CONCLUSIONES

El sector de la recreación, deporte y esparcimiento, juegan un papel primordial en la vida cotidiana musulmana, debido a los climas tan inclementes que padecen, lo que genera pocos espacios para diversión y la práctica del deporte.

Las cifras estadísticas del gobierno catari, como se mostraron, reflejan la estabilidad y el gran crecimiento económico que está teniendo este emirato, que a su vez indica que este es un muy buen momento para invertir en este país, y mucho más generando espacios de sano esparcimiento y que además cree la cultura de compartir estos espacios a la vez que se está incorporando de una manera mucho más amplia y divertida con su familia.

Por no existir prácticamente sitios donde la población pueda distraerse, se tiene un alto índice de éxito en estos tipos de negocios al interior de un país como Catar, por su clima desértico y por ser un país en creciente desarrollo, además de tener el apoyo completo de su Emir o gobernante mayor con respecto a todo el tema deportivo y mucho más con miras hacia el Fútbol.

Al no tener un pago de impuestos drástico, hace mucho más viable y llamativo este plan de negocios

De acuerdo a la investigación realizada, las empresas que prestan servicios de recreación en Doha, no cumplen con todos los requerimientos que tienen los clientes en este momento, solo son dos o tres opciones que son a su vez demasiado costosas y no generan mayor cubrimiento en sus expectativas.

Por esto mismo, la medición del comportamiento del consumidor, arrojó resultados bastante contundentes, donde se demuestra la inconformidad absoluta que

tiene la población, y que está ávida de sitios que les genere un gran esparcimiento y que en el mismo lugar encuentren variadas formas de distracción y unión familiar.

Por esta investigación, se observó el gran potencial que tiene esta idea de negocio, como se mostraron las debilidades que tienen las pocas empresas competidoras, que son puntos a favor de Fútbol 5 – Catar, debido a que se pueden capitalizar para mejoras continuas al interior de la empresa.

Se concluye, que este negocio es altamente rentable, es un mercado calculado en constante movimiento, ya que como se analizó el target del mercado está en constante contacto con el Fútbol, son asiduos hinchas y ávidos de practicar este deporte. Si llega a suceder que algunos clientes se van, otros llegarán por el mismo dinamismo del mercado.

Aunque las canchas en los horarios diurnos pueden permanecer con una demanda baja, en las horas de la noche que serían las horas pico, la demanda aumenta, tanto que se recupera lo que no se hizo durante el día, y en muchas ocasiones se puede ganar más dinero de lo estimado.

El mercado es tan atractivo que no solo los hombres hacen parte de esta corriente, sino que también las mujeres están incursionando tomando la iniciativa de participar dentro del mercado.

Otro gran motivo que demuestra que las canchas de Fútbol 5 son un proyecto rentable, es que en Catar en un sector el cual no se ha explotado y con este plan de negocios se va a crear; maximizando el servicio para así lograr tener ingresos constantes, es decir, todos los días en todos los momentos, para no hacer del negocio algo que venda en ciertas fechas o en ciertos momentos.

Las diferentes empresas buscan diversión y entretenimiento para sus empleados, por esta razón éstas canchas serán el lugar que ellos va a escoger debido a sus

instalaciones, su ambiente, su atención y principalmente el valor agregado que se les brindará a los clientes, teniendo distracción en cada uno de los momentos que tengan intervalos de tiempos o espera.

Con el creciente entusiasmo que se vive ya en el país por el próximo mundial de futbol en Catar 2022, la fiebre del futbol se respira en cada esquina, y es el mejor momento para establecer un negocio que su factor principal sea el futbol, por lo que las grandes marcas publicitarias como Coca-Cola, Pepsi, Adidas, Nike, Samsung, etc., ya están empezando a hacer grandes anuncios en Catar, están promocionando desde ya campeonatos inter colegiados y empresariales, y a su vez están buscando espacios donde realizarlos. Otro motivo más para llevar a cabo en este momento este plan de negocios

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas*.
Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf

El Mundo Interactivo. Recuperado el 30 de abril de 2013, de <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2013/04/08/masdeporte/1365416519.html>

Garcés Izquierdo, C. (09 de 04 de 2013). *Catar, epicentro del deporte mundial*.

Obtenido de

<http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2013/04/08/masdeporte/1365416519.html>

Guía País – Catar [en línea]. Madrid – España, 2012 (Consultado Abril 16 / 2013).
Publicación semestral. Disponible en: <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/40DA415EEA96BDD8755E4077AEF8D269.pdf>

Labour Law (No. 14 of 2004)

Levin R., y Rubin D. (2004). *Estadística para administración y economía*. Editorial Pearson. Madrid.

Ministerio de Relaciones Exteriores Chile. Guía de Negocios Estado de Catar. (2010)
Recuperado el 4 de abril de 2013 de http://www.chile-dubai.com/Chile_upload/Guia%20de%20Negocios%20Catar.pdf

Oficina Económica y Comercial de España en Dubai - Estudio Catar. (06 de 2012). *Guía País - Catar*. Obtenido de

<http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/40DA415EEA96BDD8755E4077AEF8D269.pdf>