

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE
FORMACIÓN DEPORTIVA EN ULTIMATE FRISBEE EN LA CIUDAD DE
ARMENIA**

ANDRÉS JULIÁN BUSTOS CASTELBLANCO

CC: 1032473848

Trabajo de grado para optar por el título de:

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PEREIRA

2018

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE
FORMACIÓN DEPORTIVA EN ULTIMATE FRISBEE EN LA CIUDAD DE
ARMENIA**

ANDRÉS JULIÁN BUSTOS CASTELBLANCO

CC: 1032473848

Director

JHON ALEXANDER POSADA AGUIRRE

Docente facultad de Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PEREIRA

2019

CONTENIDO

1	ÁREA DE INVESTIGACION	11
2	MATERIAS DE INVESTIGACION	11
3	PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	11
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
3.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
3.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
4	OBJETIVOS.....	17
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	17
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
6	MARCO DE REFERENCIA	19
6.1	MARCO TEÓRICO	19
6.1.1	Estudio de factibilidad	19
6.1.2	Teoría de las necesidades	20
6.1.3	5 fuerzas de Porter.....	20
6.1.4	Servicio al cliente	22
6.1.5	Benchmarking	23
6.1.6	Teorías administrativas	24
6.1.7	Ultimate Frisbee	25
6.2	MARCO ESPACIAL.....	31
6.3	MARCO TEMPORAL.....	31
7	HIPÓTESIS DE TRABAJO	31
7.1	HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO.....	31
7.2	HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO.....	32
8	ASPECTO METODOLÓGICO	32
8.1	TIPO DE ESTUDIO.....	32
8.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	32
8.2.1	Método de observación	32
8.2.2	Método Inductivo	33
8.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	

8.3.1	Fuentes Primarias	33
8.3.2	Fuentes Secundarias:	35
8.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	36
8.4.1	MUESTRA.....	37
9	ESTUDIO DE MERCADO.....	39
9.1	PLAN DE LA INVESTIGACIÓN	39
9.2	ENTORNO SOCIOCULTURAL	40
9.3	ENTORNO POLÍTICO-LEGAL	41
9.3.1	Constitución Política de 1991	41
9.3.2	Decreto 2845 de 1984.....	41
9.3.3	Ley 181 de 1995.....	41
9.3.4	Formato para la constitución de una escuela deportiva	42
9.4	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	42
9.5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	54
9.6	ANÁLISIS DOFA.....	56
9.6.1	RESULTADO DEL ANÁLISIS DOFA	58
9.7	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	59
10	CONCLUSIONES	80
11	ESTUDIO TÉCNICO.....	81
11.1	INFORMACIÓN GENERAL.....	81
11.1.1	C.I.I.U.....	81
11.1.2	VIGENCIA.....	82
11.2	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	83
11.3	TAMAÑO DEL PROYECTO:	83
11.3.1	MACRO LOCALIZACIÓN	83
11.3.2	MICRO LOCALIZACIÓN.....	84
11.3.3	DISEÑO DE PLANTA	86
11.4	CAPACIDAD DEL PROYECTO:.....	89
11.4.1	CAPACIDAD INSTALADA	89
11.5	INFORMACIÓN OPERACIONAL DEL PROYECTO	90
11.6	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	92
12	ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	92
12.1.1	MISIÓN	92

12.1.2	VISIÓN.....	92
12.1.3	VALORES CORPORATIVOS	93
12.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	94
12.2.1	MANUAL DE FUNCIONES	95
13	ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	99
13.1	INVERSIONES	99
13.1.1	INVERSIÓN INICIAL.....	99
13.1.2	INVERSIÓN TOTAL.....	99
13.1.3	FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	100
13.2	PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	102
13.3	PROYECCIÓN DE LOS GASTOS DE INVERSIÓN EN PUBLICIDAD.....	102
13.3.1	PROYECCIÓN GASTOS OPERACIONALES	103
13.4	PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	103
13.5	PROYECCIÓN FLUJO DE EFECTIVO	104
13.6	PROYECCIÓN BALANCE GENERAL.....	105
13.6.1	ESTADO DE RESULTADO	106
13.6.2	ACTIVOS	106
13.6.3	PASIVOS	106
13.7	INDICADORES FINANCIEROS	107
13.7.1	INDICADORES FINANCIEROS.....	108
14	CONCLUSIONES	109
15	Recomendaciones	111
16	CRONOGRAMA.....	112
16.1	DIAGRAMA DE GANTT	112
17	Bibliografía	113
	ANEXOS	115

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	115
Anexo B	119
Anexo C	120

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.....	26
Ilustración 2 Estrato socio económico.....	42
Ilustración 3 Ingresos mensuales.....	43
Ilustración 4 Jóvenes en el núcleo familiar	44
Ilustración 5 Practica de deporte.....	44
Ilustración 6 Pertenencia a escuela deportiva	45
Ilustración 7 Deportes que se practican.....	46
Ilustración 8 Horas semanales.....	47
Ilustración 9 Dinero Destinado	48
Ilustración 10 Reconocimiento del Ultimate	49
Ilustración 11 Aceptación de deportes no convencionales	50
Ilustración 12 Capacidad de compra.....	50
Ilustración 13 Variables de elección.....	51
Ilustración 14 Desarrollo personal.....	52
Ilustración 15 Interés en el Ultimate.....	53
Ilustración 16 Matriz DOFA.....	58
Ilustración 17 Mapa Armenia, Quindío.....	83
Ilustración 18 Ubicación Canchas Sintéticas	85
Ilustración 19 Cancha Seleccionada.....	86
Ilustración 20 Distribución de planta	86
Ilustración 21 Oficina Presidencial	87
Ilustración 22 Baño	87
Ilustración 23 Recepción.....	88
Ilustración 24 Sala de Espera	88
Ilustración 25 Diagrama de Proceso	92
Ilustración 26 Diagrama Organizacional	94
Ilustración 27	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Plan de investigación	39
Tabla 2 Análisis de la competencia.....	55
Tabla 3 Fortalezas	56
Tabla 4 Oportunidades	57
Tabla 5 Debilidades	57
Tabla 6 Amenazas	58
Tabla 7 Crecimiento corto plazo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8 Crecimiento mediano plazo.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9 Crecimiento largo plazo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10 Calidad corto plazo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11 Calidad mediano plazo.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12 Calidad largo plazo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13 Eficiencia corto plazo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14 Eficiencia corto plazo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15 Satisfacción del cliente corto plazo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16 Ponderación Ubicaciones	84
Tabla 17 Horarios	90
Tabla 18 Índice de Ocupación proyectado.....	91
Tabla 19 Proyección de ventas.....	91
Tabla 20 Manual de funciones presidente	95
Tabla 21 Manual de funciones Contador	95
Tabla 22 Manual de funciones secretaria	96
Tabla 23 Manual de funciones Entrenador	97
Tabla 24 Manual de funciones Auxiliar Médico.....	97
Tabla 25 Inversión Inicial	99
Tabla 26 Amortización	100
Tabla 27 Presupuesto Gastos Administrativos	102
Tabla 28 Proyección Gastos Publicidad	102
Tabla 29 Proyección Gastos Operacionales	103
Tabla 30 Proyección Estado de Resultados	103
Tabla 31 Proyección Flujo de efectivo	104
Tabla 32 Proyección Balance General.....	105
Tabla 33 Indicadores Financieros	107
Tabla 34	112

-

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida y por la oportunidad de recorrer el camino hacia una carrera universitaria y por hoy, poder culminar con éxito una etapa más en mi vida. Por estar presente en cada paso que he dado, por iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que me han ayudado durante esta carrera universitaria.

Doy gracias a mi familia, por el apoyo que ha brindado a lo largo de mi vida y, sobre todo, el esfuerzo que han realizado para ayudarme a cumplir con la meta de ser profesional.

Debo agradecer a la Universidad Tecnológica de Pereira por brindarme el espacio, los instrumentos y grandes profesores que marcaron mi etapa universitaria, al profesor John Alexander Posada por otorgarme la confianza y creer en el proyecto, por todo el conocimiento compartido que hoy hace posible la entrega de este documento.

INTRODUCCIÓN

“He fallado una y otra vez en mi vida, por eso he conseguido el éxito ” Así reza una de las frases célebres del afamado basquetbolista Michael Jordan, considerado por la mayoría de los aficionados y especialistas como el mejor jugador de baloncesto de todos los tiempos. La clave del éxito es pues, sin dudas la perseverancia.

En pleno siglo XXI, época de cambios rápidos, giros inesperados y de adaptabilidad, el Ultimate Frisbee ofrece tanto a las viejas como a las nuevas generaciones, la combinación perfecta entre adrenalina, técnica y destreza que los deportistas modernos requieren. Pero ¿es este deporte, la elección predilecta del presente deportivo? Para responder a esta pregunta, es necesario entender su realidad histórica y social.

Los orígenes del Ultimate se remontan a inicios de 1900, sin embargo, la lucha por posicionar este deporte a escala mundial como una conducta respetable en el ámbito deportivo, es mucho más reciente. Es de destacar la constancia de los amantes de este deporte en aras del progreso y del reconocimiento hasta tal punto de organizarse a nivel mundial y lograr posicionar el Ultimate en Latinoamérica.

En Colombia, el Ultimate tiene historia, en el presente informe se abordarán diferentes perspectivas con respecto al desarrollo de este deporte en el país, así como las diferentes perspectivas que se deben tener en cuenta para lograr evaluar la factibilidad de una escuela de formación deportiva en Ultimate Frisbee en la ciudad de Armenia-Quindío.

-

1 ÁREA DE INVESTIGACION

- EMPRENDIMIENTO
- ADMINISTRACIÓN
- INVESTIGACION DE MERCADOS
- MERCADEO

2 MATERIAS DE INVESTIGACION

Para lograr el propósito de esta investigación es necesario recurrir a varias herramientas cognitivas y prácticas que la universidad ha proporcionado mediante el contenido de algunas asignaturas, las cuales son:

- MERCADOS 1 Y 2
- ADMINISTRACIÓN
- ESTADÍSTICA 1, 2 Y 3
- LOGÍSTICA
- ANÁLISIS FINANCIERO
- CONTABILIDAD
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

3 PROBLEMA DE INVESTIGACION

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Iniciaba el siglo 20, cuando en California, Estados Unidos varios grupos de jóvenes dieron comienzo a una curiosa costumbre que consistía en una vez consumidos los pasteles que producía *Frisbee Pie Company* se lanzaban unos a otros los moldes en los que estos venían presentados, esta particular actividad

-
tomo bastante fuerza hasta convertirse en un hobby popular entre los consumidores de este postre¹.

Pero fue hasta 1950 que la empresa *Wham-O* adquirió la patente del disco y perfeccionó su diseño hasta desarrollar un modelo de plástico, material que le daba flexibilidad, resistencia y colores llamativos, logrando un juguete de gran popularidad, codiciado por niños, jóvenes y adultos, personas que ahora disfrutaban de un nuevo pasatiempo, el cual no paro de evolucionar, dando paso al desarrollo de múltiples juegos y deportes alrededor del mundo.

Los avances en el desarrollo del *Frisbee* no cesaron y debido a la seriedad que estaban tomando algunas prácticas deportivas era necesario un elemento de juego de alta calidad y con los estándares necesarios para cada disciplina, como respuesta a esta necesidad en 1964 surge el primer disco profesional, el cual contaba con un diseño óptimo para el vuelo del objeto, además brindaba facilidades para su lanzamiento y recepción. Con un disco de calidad como este, varios estudiantes de la secundaria *Maplewood, New Jersey* se sintieron entusiasmados por darle nuevos usos y crear un juego estructurado, con reglas estipuladas y jugabilidad llamativa, entonces mezclaron características distintivas de varios deportes existentes como el pie de *pivot* del baloncesto, las formaciones en *stack* del rugby y los *layout* del voleibol, además usaron el *Frisbee* como elemento de juego, según sus creadores este nuevo deporte representaba la máxima experiencia deportiva y de ahí surgió el nombre *Ultimate*.

Durante una década él *Ultimate* se fue expandiendo y popularizando, perfeccionando sus reglas que ahora constaban de dos sets oficiales escritos por Joel Silver, la estructuración oficial del juego le daba la oportunidad de ser visto como un deporte, atrayendo más practicantes a lo largo del territorio estadounidense sobre todo población estudiantil y universitaria. Aprovechando el auge del deporte en la comunidad, en 1975 la Universidad de *Yale* organiza el primer torneo de *Ultimate Frisbee*, donde 8 equipos participaron, la Universidad

¹WFDF, 2011. *History of Ultimate.* [En línea] Available at: <http://www.wfdf.org/history-stats/history-of-ultimate>

Rutgers salió victoriosa del evento, ganando la final contra el Instituto Politécnico Rensselaer en un emocionante partido que concluyó con un ajustado marcador de 28 - 24. Al año siguiente el torneo fue renombrado como *Nacional Ultimate Frisbee Championships*, donde los Rutgers salieron victoriosos nuevamente.²

Con la realización de torneos grandes y un número creciente de jugadores en 1979 nace la Asociación de jugadores de Ultimate en Estados Unidos (*UPA, Ultimate Player Asociación*), la cual se crea con el objetivo de “Mejorar el *Ultimate Frisbee* en los Estados Unidos promoviendo el carácter, la comunidad y la competencia”, además fue un ente que se encargó de organizar y ayudar a los equipos nacionales para que representaran al país en las diferentes competiciones de carácter mundial. A la UPA también se le reconoce por ser la organizadora de una de las series de torneos más importantes, *The Championship Series*, la cual cuenta con cinco categorías de edad y se divide en torneos locales, regionales y un espectacular torneo nacional como cierre de la temporada.³

Entrando en la década de los 80s, el *Ultimate* era ampliamente reconocido en Estados Unidos con asistencias masivas de espectadores a los campeonatos y con un creciente número de equipos participantes y el resto del mundo no era ajeno al *Ultimate*; Canadá, Finlandia, Suecia, Austria, Alemania y otros países contaban con equipos competitivos y los encuentros entre naciones cada vez eran más parejos. La participación de múltiples países que no solo practicaban *Ultimate*, sino que además tenían equipos de otras disciplinas como el *Fresstyle* y *Guts*, que cabe resaltar, también usan el disco volador como elemento de juego. Todos estos elementos dieron cabida a la creación de una federación que integraría las disciplinas y naciones que participaran activa y seriamente en los procesos competitivos ya existentes⁴. En 1985, se realiza el primer congreso de la Federación Mundial del Disco Volador (*WFDF, World Flying Disc Federation*), en este se firman los primeros estatutos y se elige el primer presidente, Charlie

²ULTIMATE, U., 2013. *USA ultimate.* [En línea] Available at: <https://www.usultimate.org/news/about-the-archives-a-message-from-usa-ultimate/>

³WFDF, 2018. *Ultiamte.* [En línea] Available at: <http://www.wfdf.org/sports/ultimate>

⁴ULTIMATE, U., 2018. *Our Mission.* [En línea] Available at: https://www.usultimate.org/about/usultimate/our_mission/

-

Mead, quien organiza en primera instancia las funciones que cumpliría la federación, entre las cuales se encuentran la publicación del reglamento que sería aceptado internacionalmente y la actualización anual del mismo. Posteriormente las funciones se fueron expandiendo y entre ellas apareció la necesidad de promocionar y velar por el crecimiento del deporte, esfuerzos que rendirían frutos en 2015, año en el que el COI (Comité Olímpico Internacional), brinda a la WFDF el reconocimiento pleno, gracias a que los deportes *disc-based* ya eran jugados en 58 países por miles de atletas⁵, esto le da la oportunidad a la federación de llegar a más países además de permitirle optar por un cupo en las olimpiadas.

Aunque el *Ultimate Frisbee* empezó a aparecer en 1908 no fue hasta 1998 que dos equipos colombianos (Pollos del Mar y Paraíso) de la Universidad de los Andes, apoyados por la universidad, Pollo Frisby y Café de Colombia, representaron por primera vez al país en una competición internacional (Campeonato mundial, Minneapolis), aunque los resultados deportivamente fueron desalentadores, representaron un aporte intelectual incalculable ya que los jugadores y entrenadores pudieron observar de primera mano el nivel deportivo actual en el mundo, descubrieron los sistemas de juego, tácticas y lanzamientos que eran desconocidos en el país hasta el momento, esto permite que procesos de nivel mundial inicien en Colombia, dando inicio a una etapa de alta competitividad en el territorio nacional.⁶

En el 2009 se realiza en Medellín el TEP (Torneo de la Eterna Primavera), cuyo escenario principal fue La Unidad Deportiva Atanasio Girardot y transmitido por TeleMedellin en televisión nacional, este fue el primer torneo panamericano de *Ultimate Frisbee* y para esta ocasión se contó con equipos de talla mundial como *Furious*, *Traffic*, *Sockeye* y *Riot*, que no solo participaron del torneo sino que realizaron una serie de charlas y clínicas deportivas, llevando el deporte a sectores vulnerables, enseñando al *Ultimate* como una herramienta para el cambio social. El torneo cerró con 3 equipos norteamericanos y uno Colombiano

⁵BBC, 2015. '*Ultimate Frisbee*' recognised by International Olympic Committee. [En línea] Available at: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-33752105>

⁶TORRES, J., 2009. *Historia del Ultimate Frisbee*. [En línea] Available at: <http://changosfly.blogspot.com/2009/09/historia-del-ultimate-frisbee-en.html>

-

en las finales, equipos que brindaron un gran espectáculo, la final masculina la protagonizó *Sockeye* contra *Furious* (15-13) y por el lado de las damas se tuvo a *Riot* contra uno de los mejores equipos femeninos del mundo, *Revolution*, actualmente cuenta un título mundial y varios subcampeonatos, cabe resaltar que entre su plantilla se encuentra la catalogada mejor jugadora del mundo Yina Cartagena además de otras estrellas del deporte como las hermanas gemelas Cárdenas; desafortunadamente en esa ocasión no se pudieron hacer con el título pero a cambio dejaron un partido genial en la memoria de los espectadores, el marcador final fue (15-11)⁷.

Para el 2010 se crea la AJUC (Asociación de jugadores de Ultimate), la cual es avalada por la WFDF.

En el 2013 el Ultimate llega al Quindío de la mano de dos líderes con gran experiencia, los clubes empiezan a surgir y el deporte a expandirse, logrando alcanzar reconocimientos en competencias nacionales, conformar 3 equipos sólidos e integrar el *Ultimate Frisbee* como herramienta en el plan de desarrollo social del departamento. Esta gestión por parte de INDEPORTES Quindío permitió que múltiples deportes llegaran a jóvenes de todos los estratos y municipios, fomentando la actividad física al tiempo que se generaba hábitos de disciplina y un creciente interés en pertenecer a clubes y escuelas deportivas.

Hernán Restrepo, pionero y entrenador del club más sobresaliente de Ultimate en la región, ha practicado el deporte desde sus inicios en la ciudad de Armenia participando en campeonatos regionales, nacionales, procesos selección Colombia y actualmente es la cabeza de los procesos de formación deportiva que brinda INDEPORTES, su trayectoria y experiencia le ha permitido ver una oportunidad en el vacío existente en la formación de nuevos jugadores en un deporte que se encuentra en su apogeo y al momento no cuenta con ninguna escuela deportiva.

⁷STEVE, S. M., 2009. *TEP* Medellín. [En línea]
Available at: <http://canadaultimate.blogspot.com/2009/12/tep-medellin.html>

-

La ciudad de Armenia tiene una población cercana a las 300.000 personas, de las cuales 35.000 se encuentran en el rango de edad de los 5 a los 19 años ⁸, de esta población un total de 3.404 personas están afiliadas a alguna escuela deportiva según el informe brindado por INDEPORTES, esto corresponde a un 1.15% del total de habitantes y al 9.62% de los jóvenes entre 5 y 19 años. Teniendo en cuenta que solo se toma los afiliados a escuelas con reconocimiento deportivo y no a los deportistas de clubes, se obtiene una cifra bastante significativa, que proporciona información acerca de la predisposición de los jóvenes a la participación en actividades físicas y a la participación en escuelas deportivas.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la factibilidad desde el punto de vista del mercado, técnico, económico, financiero, administrativo y legal para la creación de una escuela de deportiva de *Ultimate Frisbee* en la ciudad de Armenia?

3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Existe un mercado potencial para una escuela de formación deportiva en *Ultimate Frisbee*?
- ¿Qué escenario es el más adecuado para la práctica del *Ultimate Frisbee* y al tiempo satisface las necesidades de los consumidores?
- ¿Cuál es la estructura organizacional más adecuada para una escuela de formación deportiva en *Ultimate Frisbee*?
- ¿Qué rango de precios es el más óptimo en cuanto competitividad y rentabilidad?
- ¿Cuál será el balance entre la inversión necesaria y las utilidades?

⁸DANE, 2015. <https://geoportal.dane.gov.co/>. Available at: <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>

[En línea]

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad que permita la creación de una escuela de formación deportiva en Ultimate Frisbee en la ciudad de Armenia.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la aceptación de una escuela de Ultimate Frisbee en la ciudad de Armenia a través de una investigación de mercados.
- Establecer los escenarios y la ubicación más adecuada para la creación de la escuela de Ultimate Frisbee en la ciudad de Armenia.
- Diseñar la estructura organizacional más conveniente para la Escuela de Ultimate Frisbee.
- Diseñar una estructura comercial que favorezca el funcionamiento de la escuela.
- Diagnosticar la viabilidad económica y financiera del proyecto, permitiendo conocer los requerimientos para su desarrollo.

5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación busca encontrar la factibilidad de crear una escuela de formación deportiva en *Ultimate Frisbee* en la ciudad de Armenia, esto se logrará mediante el uso de diversas herramientas de la administración, economía, finanzas y mercadeo. En primera instancia se parte de la hipótesis que en Armenia existe un mercado potencial, ya que, se cuenta con un número elevado de personas interesadas en el deporte y al no existir ninguna escuela de formación deportiva en Ultimate se genera una demanda que no está siendo satisfecha lo cual da una ventaja estratégica al promover dicho servicio, además, de no contar con competencia directa⁹. Estudiando teorías como las 5 Fuerzas de Porter que proveen herramientas para evaluar el estado competitivo del proyecto, sus oportunidades, sus amenazas actuales y las que podrían surgir en un futuro, el reconocimiento de estas permitirán generar estrategias para incursionar en el mercado, ampliar el número de clientes y mantener estables, como bien dice Josep Alet citando al mismo Porter, “Hoy en día, la dirección estratégica es esencial para poder llevar a una empresa por el buen camino, dentro de un entorno cada vez más cambiante, con mayor incertidumbre, con mayores exigencias, tanto por parte de los clientes como por los propios empleados de la empresa. En este contexto, da a la empresa su identidad, su poder de movilizar sus fortalezas y su probabilidad de éxito en el mercado.”¹⁰

Para lograr una respuesta satisfactoria a los objetivos, se recurrirá a técnicas de recolección de datos como la entrevista a profundidad, las encuestas, la matriz que propone el profesor Michael Porter para el análisis competitivo de una empresa y el diseño de estrategias, también se deberá emplear técnicas de muestreo y análisis estadístico para la recopilación y tratamiento de datos que son necesarios en el desarrollo del estudio. Las herramientas que brinda el mercadeo como el análisis de las 4p's y la segmentación de mercado tendrán un gran valor ya que regirá la ruta a seguir en la planeación y ejecución del proyecto.

⁹SCHILLER, B., 2008. Principios de economía. En: *Principios de economía*. Madrid: McGRAW-HILL, pp. 77-99

¹⁰ALET, J., 2000. *Como obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Pearson Prentice Hall.

6 MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

6.1.1 Estudio de factibilidad

El estudio de factibilidad puede ser entendido de manera óptima a través de 3 preguntas que plantea y responde Heath Hoagland:¹¹

- ¿Qué es un estudio de factibilidad?
Es un estudio que tiene como propósito determinar si la oportunidad de negocio es posible, practica y viable.
- ¿Por qué hacer un estudio de factibilidad?
Cuando se encuentra una oportunidad de negocio, muchas personas tienden a concentrarse en los aspectos positivos de esta. Un estudio de viabilidad permite dar una mirada realista, teniendo en cuenta ambos lados, el positivo y negativo de la oportunidad.
- ¿Cuándo se debe realizar?
Antes de iniciar un nuevo negocio.

Una definición más amplia la ofrece Juan José Miranda:

“El proyecto de factibilidad consiste en un documento escrito que sirve como herramienta y guía de un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción futura para tomar la decisión de asignar recursos hacia un objetivo determinado”.¹²

En un entorno como el actual, cambiante, dinámico, competitivo e impredecible es fundamental planear para lograr tomar las decisiones más acertadas con el mínimo margen de error, ya que estos tropiezos se traducen en gastos y perdidas. Pero las buenas decisiones solo pueden ser tomadas cuando se ha realizado correctamente los estudios y se tiene evidencia suficiente para determinar el asertividad de los actos, que al final se retribuyen en ganancias.

¹¹HOAGLAND, H., 2008. *Feasibility Studies*. [En línea] Available at: https://web.archive.org/web/20081221092721/http://www.uky.edu/Aq/AqEcon/pubs/ext_other/feasibility_study.pdf

¹²MIRANDA, J., 2005. *Gestión de proyectos-identificación, formulación y evaluación*. Bogotá: MM editores.

6.1.2 Teoría de las necesidades

Las necesidades del ser humano pueden ser evaluadas desde varios enfoques, en esta ocasión se comprenderá el trabajo de dos personajes muy relevantes en el estudio de este tema. El concepto de la jerarquía de necesidades de Maslow plantea que las necesidades intrínsecas de cada individuo están organizadas de forma piramidal, en la cual las necesidades más básicas dan la forma a la base y las menos prioritarias en la punta. De esta manera, al ser satisfechas las necesidades de cierto nivel la persona se encuentra en la capacidad de ver las del siguiente nivel como meta a cumplir.

Por otro lado, se tiene al economista chileno Manfred Max Neef el cual plantea:

“Se ha creído, tradicionalmente, que las necesidades humanas tienden a ser infinitas, que cambian constantemente, que varían de una cultura a otra y que son diferentes en cada periodo histórico. Nos parece que tales suposiciones son incorrectas. No se explica la diferencia esencial entre las que son propiamente necesidades y los satisfactores de estas necesidades.”¹³

El planteamiento anterior expone la posibilidad de abarcar el mercado de una manera más amplia, ya que al determinar que las necesidades pueden ser suplidas por múltiples satisfactores y que un satisfactor puede suplir varias necesidades, se aumenta el número de estrategias posibles para diseñar, contrastando con la existencia de linealidad intrínseca propuesta por los niveles de Maslow.

Por lo anterior se usará la visión de Max Neef ya que se acopla con el criterio del investigar y cumple con satisfacción los requerimientos teóricos necesarios para desarrollar los objetivos propuestos.

6.1.3 5 fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter es un modelo analítico que permite el estudio de la magnitud y naturaleza de las fuerzas competitivas que influirían en el desarrollo de un proyecto. Este análisis consiente en diagnosticar las presiones

¹³MAX NEEF, M., 1998. *Desarrollo a Escala Humana*. Montevideo: Nordan-Comunidad.

-
competitivas, su fortaleza e importancia. Según Porter¹⁴, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, existen 5 fuerzas que determinan el estado competitivo de la empresa o industria:

6.1.3.1 Competidores Potenciales:

Es toda competencia que existe, pero no se desempeña actualmente en el campo de la empresa propia, pero su incursión es muy probable si se cumple la siguiente premisa: “La rentabilidad de nuestro campo es mayor a la de la competencia”.

Para evitar ser afectados por este cambio de sector la empresa se puede preparar mediante diversas estrategias:

La diferenciación, consiste en incluir características únicas que agreguen valor al producto, logrando resaltar entre la competencia.

Costes de Cambio, lograr que el cambio de escenario sea lo más costoso posible, se puede lograr con maquinaria especializada.

Efecto experiencia, es conocimiento que solo se consigue a través de la labor desempeñada en el tiempo, esta ventaja es esencial ya que permite un eficaz control de proveedores, clientes, estrategias de mercado, etc.

6.1.3.2 Rivalidad entre competidores

Este punto hace referencia a todas aquellas empresas que se desempeñan en el mismo sector, la competencia aumentará de intensidad entre mayor sea el número de rivales, produciendo una disminución en precios y demanda.

6.1.3.3 Productos sustitutos

Son los productos que, aunque no son iguales a los de la empresa, suple la misma necesidad, en este ítem hay que tener en cuenta factores como la relación precio-beneficio y la propensión al cambio.

¹⁴ PORTER, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press.

6.1.3.4 Poder de negociación de los clientes

La capacidad de negociación de los clientes está definida por el número de compradores, el volumen de venta, la escases o especialización del producto.

6.1.3.5 Poder de negociación de los proveedores

Habla acerca de la capacidad que tienen los proveedores para estipular condiciones en la venta de los suministros.

6.1.4 Servicio al cliente

En estos tiempos donde la economía globalizada ha generado que el acceso a cualquier servicio o producto no tenga barreras, la competencia por mantenerse en el mercado ha trascendido al campo de la diferenciación, las empresas en general buscan la manera de resaltar, sobresalir y mantenerse en la mente del consumidor, de tal manera que su nombre este totalmente deslindado de los competidores. Esta dura batalla ha convertido a los clientes en personas conocedoras y sumamente exigentes no solo en términos de la calidad del producto, sino que la evaluación llega a todo lo que encierra la relación cliente-empresa, esto es por lo que un buen servicio al cliente no solo es una característica diferenciadora que otorga valor al producto/ servicio, hoy en día se ha convertido en una necesidad a cumplir.

“El servicio al cliente se trata de crear una relación de confianza y lealtad con el cliente que trascienda la interacción del momento. Irónicamente, estos vínculos se forjan cuando las cosas van mal. Por lo tanto, los reclamos se convierten en la mejor oportunidad para demostrar nuestra atención, receptividad y confiabilidad a los clientes.”¹⁵

Lo fundamental para lograr un buen servicio al cliente es la identificación de este, mediante este reconocimiento se podrá ofrecer las herramientas que realmente el cliente necesita.

¹⁵WINCH, G., 2011. *The true meaning of Customer Service.* [En línea] Available at: <https://www.guywinch.com/blog-archive/the-true-meaning-of-customer-service-week>

6.1.5 Benchmarking

Es una herramienta que permite el aprendizaje mediante la comparación, es decir, aprovechar la experiencia, recorrido y conocimiento de la competencia para beneficio propio.

David T. Kearns, director general de Xerox Corporación define el Benchmarking como “el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”.

Rober Camp en su libro “Benchmarking” hace la distinción entre los distintos tipos que se puede encontrar según las necesidades, recursos y metodologías que se tengan a disposición, a continuación, se enumerará y definirá cada una¹⁶:

6.1.5.1 Categorías

6.1.5.2 Benchmarking Interno

Es usado generalmente en empresas que disponen de varias sucursales en las que existen funciones similares, pero en distintas unidades operativas. Por excelencia el benchmarking interno es el más sencillo de realizar ya que no existe restricción de información.

6.1.5.2.1 Benchmarking competitivo

Se realiza contra los competidores directos con el fin de obtener una comparativa clara de ventajas y desventajas competitivas frente a estos. Un aspecto para tener en cuenta es la dificultad en la obtención de información.

6.1.5.2.2 Benchmarking funcional

Es una estrategia que se basa en la cooperación, se buscan empresas líderes que no necesariamente se desempeñan en el campo propio, pero permite

¹⁶ CAMP, R., 1993. *Benchmarking*. Ciudad de Mexico: Panorama.

-
obtener datos de utilidad, la barrera de la información desaparece ya que no existe el factor competencia.

6.1.5.2.3 Benchmarking genérico

Se basa en el estudio de procesos que son ampliamente usados en el sector, por ejemplo, el sistema de despachos. El objetivo es encontrar el mejor resultado que se puede obtener entre las tecnologías y procesos ya probados, este sistema requiere de gran destreza y cuidado.¹⁷

6.1.6 Teorías administrativas

Las referencias teóricas de línea administrativa que serán de utilidad en el proyecto son aquellas referentes al emprendimiento, para este caso la teoría de Rodrigo Varela que postula en su libro “Innovación Empresarial”, es de mucha utilidad, ya que, define el plan de negocios como herramienta para evaluar la oportunidad, reduciendo riesgos en la toma de decisiones, para esto se basa en cinco preguntas fundamentales:

“Que es y en que consiste el negocio?”

¿Cuáles son las causas y razones de éxito?

¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?

¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos?

¿Quien dirigirá el negocio”?

Además, Varela plantea que “la complejidad del plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio”.¹⁸

El enfoque administrativo que se va a emplear será el situacional, ya que brinda la suficiente flexibilidad para adaptarse a los distintos escenarios que se pueden enfrentar en un proceso tan complejo como el emprendimiento, la visión que proporciona un poco alejada de la teoría y más cercana al empirismo puede proveer buenos resultados.

¹⁸VARELA, R., 2001. *Innovación empresarial - arte y ciencia en la creacion de empresas*. Bogotá: Pearson.

-

Cabe resaltar que la visión de George Homans de la empresa como ente formado por sistemas es bastante acertada para el contexto actual. Desde su punto de vista, una organización está formada por un sistema ambiental externo y un sistema interno de relaciones que son interdependientes.

Para la evaluación económica se hará uso de las técnicas generales que suministra el análisis financiero las cuales son válidas para todas las empresas en general.

6.1.6.1 Método del Valor Presente Neto (VPN)

El VPN es una herramienta para la evaluación de proyectos ampliamente usada por su fácil implementación. Su objetivo principal es determinar si se cumple con el objetivo de maximizar la inversión a través del tiempo.

La metodología consiste en descontar y sumar todos los flujos de caja que están previstos a través de la ejecución del proyecto, para esto es necesario traer los valores al tiempo actual mediante la determinación de su equivalente en el año 0.

Cuando un VPN da como resultado un valor mayor a 0, se debería invertir ya que dicho proyecto producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, si por el contrario el VPN es menor a 0, se debe evitar invertir ya que matemáticamente se están produciendo pérdidas. En el caso que el VPN sea 0 se deben evaluar otros factores distintos al dinero ya que existe un perfecto equilibrio entre las ganancias y pérdidas.

Un factor determinante en el método del VPN es la tasa de interés ya que el mismo proyecto presentado con una tasa de interés distinta puede variar de decisión, generalmente el VPN disminuye en cuanto el interés aumenta.

6.1.7 Ultimate Frisbee

6.1.7.1 Características

El objetivo del juego es hacer más puntos que el rival antes del final del partido. En ocasiones se establece un límite de puntos (generalmente 17) o de tiempo

(generalmente 90 min) para el partido, a mitad de lo cual (9 ptos. o 45 min) hay un descanso. Se juega en playas y en canchas de hierba, tierra o interiores, solo y exclusivamente con un *Frisbee*. No hay ningún arbitraje; los jugadores son los que se encargan de auto arbitrar el partido.

Dos equipos de siete jugadores compiten en un campo con medidas similares al de uno de fútbol, pero dividido por la mitad de manera vertical. En cada extremo del campo están ubicadas las zonas de anotación, cada equipo defiende una zona de anotación y anotan al atrapar el disco en la zona contraria.

El jugador con el disco se denomina lanzador, este no puede desplazarse con el disco, así que es necesario que pase el disco a uno de sus compañeros de equipo.

El equipo defensor obtiene la posesión del disco si el equipo atacante no recibe el disco.¹⁹

El Ultimate recoge elementos de otros deportes como el rugby, el baloncesto o el fútbol. Se utiliza un *Frisbee* en lugar de un balón y no necesita de un árbitro ya que el espíritu de juego de los jugadores es suficiente.

Ilustración 1



¹⁹WFDF, 2018. Available at: <http://www.wfdf.org/sports/ultimate>.

6.1.7.2 Espíritu de juego

El *Ultimate* se basa en el espíritu de juego, que dicta la responsabilidad de cada jugador por promover el juego limpio. No existen árbitros, los participantes se esmeran por que se cumplan las reglas, esto aplica aun en los campeonatos mundiales.

El espíritu de juego es una prioridad en todos los jugadores del mundo, ya que comprende habilidades como conocimiento y aplicación de las reglas, juego seguro, comunicación calmada y clara, actitud positiva y respetuosa con todos los jugadores, fans y oponentes, en un mutuo esfuerzo por proteger la diversión que proporciona el deporte.

6.1.7.3 Categoría COED

La categoría más popular del *Ultimate* es COED o mixta, en la que hombres y mujeres participan simultáneamente en el juego.

6.1.7.4 Reglas

A continuación, se citarán las reglas oficiales según la WFDF para el Ultimate Frisbee:

- El terreno de juego es de forma rectangular con una zona de marca en cada extremo.
- El inicio del juego se realiza mediante un lanzamiento, denominado “pull”, del equipo que defiende al equipo que ataca. En ese momento los equipos pueden salir de sus respectivas zonas de gol. Esto se repite al inicio de cada punto.
- Los equipos se componen de 5 o 7 jugadores (según se juegue en playa o césped respectivamente). Los equipos pueden ser mixtos.
- La puntuación del juego se consigue cogiendo el disco en la zona de gol del equipo oponente (como en el fútbol americano), marcando así un punto.

- El disco puede lanzarse en cualquier dirección. No está permitido correr con el disco en la mano. El jugador que tiene la posesión del disco establece un pie de pivote (como en el baloncesto) y tiene 10 segundos para lanzar el disco a un compañero de equipo.
- El cambio de posesión, los equipos cambian de defensa a ataque y viceversa, se produce cuando el disco es interceptado o cae el suelo. La defensa es también como en el baloncesto; es decir, el defensor trata de bloquear los pases.
- Las sustituciones sólo se pueden hacer cuando se acaba un punto o si se ha producido una lesión.
- El contacto físico es considerado falta. Cuando a un jugador se le hace una falta y se interrumpe la posesión del disco, éste la pita y se para el juego. Si el contrario está de acuerdo, el jugador que cantó la falta tiene el disco y el juego continúa. Si no, el disco vuelve al lanzador.
- La figura del árbitro no existe dado que el Ultimate Frisbee se basa en el juego limpio, la responsabilidad personal y el respeto por el contrincante. No obstante, la figura del observador, a quien pedir opinión, está siendo cada vez más utilizada en los grandes campeonatos.
- El espíritu de juego es la esencia de este deporte. El Ultimate Frisbee fomenta el juego competitivo, pero nunca a expensas del respeto entre jugadores, la adhesión a las normas, y la diversión que genera el juego.

6.1.7.5 *Ultimate a Nivel Personal*

Este deporte no sólo mejora la condición física de las personas que lo practican, fortaleciendo tanto el cuadro superior como el inferior y trabajando enormemente

-
la parte cardiovascular, sino que también este deporte puede ayudar con equilibrio y la mejora de la postura.

Además, practicar este deporte ayuda a mejorar la confianza de los jugadores y, a nivel de equipo, a crear sentimiento de pertenencia a un grupo. Resaltando especialmente el espíritu de juego con el cual se fomentan las buenas formas y la legalidad en todos los aspectos.

El *Ultimate* se ha convertido en una filosofía de vida para muchas de las que lo practican, adoptando un modo de vida saludable, aventurero, sociable y lleno de buenos valores como la amistad, el respeto al medio ambiente y la ayuda al prójimo.

Asimismo, cuando se dedica a las prácticas deportivas, los adolescentes aprenden a ser más disciplinados y constantes, son más competitivos, disfrutan las victorias y aceptan las derrotas.

Respecto a sus relaciones sociales, los adolescentes aprenden a trabajar en equipo y a respetar al otro y a las reglas.

6.1.7.6 Escuela deportiva vs club deportivo

6.1.7.6.1 ¿Qué es un club deportivo?

Un grupo de deportistas debidamente organizados para la práctica de un deporte o modalidad deportiva y para participar con ánimo competitivo en el organismo del deporte asociado que le corresponda.

6.1.7.6.2 ¿Qué es una escuela de formación deportiva?

Las escuelas de formación deportiva son programas de carácter formativo, donde los niños, niñas y jóvenes pueden iniciar el aprendizaje, fundamentación, perfeccionamiento y especialización de uno o varios deportes afianzando su formación integral como personas y deportistas.

6.1.7.6.3 ¿Cuál es la diferencia entre una escuela deportiva y un club deportivo?

La escuela maneja procesos de iniciación y formación deportiva, en tanto que el club debe ocuparse de procesos de competición y rendimiento deportivo.

6.1.7.6.4 ¿Se puede tener una escuela deportiva y un club deportivo?

Sin lugar a duda. La escuela puede nacer del club o el club de la escuela o ser independientes uno del otro.

6.1.7.7 *Ultimate en armenia*

El disco volador llega a la ciudad a finales del 2012, gracias a que un jugador bogotano, del equipo Disco Stu, Leonardo Amórtegui, es trasladado a la ciudad, enseguida reúne a un grupo de personas con las cuales comienza a lanzar el disco, poco tiempo después en el 2013 nace Momotus, el primer equipo de ultimate en la ciudad, a finales de ese mismo año el equipo contaba con aproximadamente 40 jugadores y participo en el torneo regional Comunidad del Samán, con representación masculino y femenino. En el 2015 fue creado Armenia Siembra Ultimate, el primer torneo de *Ultimate Frisbee* en la ciudad. Este torneo conto con la participación de 453 jugadores. Después de este torneo comienza el movimiento de este deporte en la ciudad, primero se divide Momotus, y se crea todo un movimiento en torno a este deporte, con la conformación de varios equipos femeninos y masculinos. Desde el 2017, el ultimate Frisbee fue incluido en el proyecto del INDEPORTES, para el programa de los Centros de Iniciación y Formación Deportiva, con el cual se abrieron procesos formativos en 4 comunas de la ciudad.

6.1.7.8 *La formación deportiva actual de los jóvenes entre 6-17 años en la ciudad de armenia.*

Para el 2018 fue aprobado un total de 500 millones de pesos para la masificación del deporte en Armenia, lo que incluye la promoción y mantenimiento de las escuelas deportivas.²⁰

²⁰IMDERA, 2018. *Presupuesto aprobado en ejercicio.* [En línea] Available at: <http://www.imdera.gov.co/index.php/informacion-financiera-y-contable/presupuesto-aprobado-en-ejercicio>

-

Actualmente, las escuelas reciben jóvenes entre 6 y 17 años y según el último informe estadístico el 2017 se finalizó con un total de 3400 personas activas en las escuelas de formación de todos los deportes que brinda el IMDERA.

Los horarios son variados, pero la mayoría se encuentra de 8 a 10 de la mañana y de 5 a 9 de la noche, la intensidad promedio es de 6 horas semanales y las ubicaciones cambian dependiendo de los requerimientos de cada deporte.

6.2 MARCO ESPACIAL

La siguiente investigación se realizará en la ciudad de Armenia, departamento del Quindío, con coordenadas 4° 32' 20" N, 75° 40' 21" W. Esta ubicación privilegiada provee a la ciudad de un clima fantástico para la práctica del *Ultimate*, ya que la temperatura promedio es de 26 °C y normalmente el cielo es parcialmente nubado, las suaves lluvias a lo largo del año hacen que los escenarios cuenten con un césped de calidad, si a esto se le suma que la altura de la ciudad es de 1480 msnm se puede concluir que la capital del Quindío tiene las características necesarias para brindar condiciones de calidad para que cualquier jugador de Ultimate se sienta en un alto nivel de comodidad.

6.3 MARCO TEMPORAL

El presente trabajo se desarrollará entre los meses de Julio y diciembre de 2018.

7 HIPÓTESIS DE TRABAJO

7.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

Las nuevas generaciones se han desarrollado en un mundo con una tasa de cambio vertiginoso, lo que ha provocado, una búsqueda constante de la satisfacción en todos los ámbitos, este proceso se caracteriza por la prueba de distintas experiencias y de poca conformidad. La práctica del Ultimate Frisbee al ser poco convencional en el territorio colombiano, será considerada como novedosa y atraerá a los jóvenes a la escuela de formación.

7.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

- Existe un mercado potencial, debido a la inexistencia de otras empresas que cubran este sector del mercado.
- La implementación activa de los valores en el deporte es una característica con suficiente peso para ser usado como elemento diferenciador.
- La evaluación financiera del proyecto determina la factibilidad a través de los índices financieros.

8 ASPECTO METODOLÓGICO

8.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio actual es de tipo descriptivo, ya que busca señalar características específicas de una población, como sus gustos, tendencias de consumo, su nivel de actividad física, aspectos demográficos, etc. Para posteriormente evaluar estos datos cualitativa y cuantitativamente con el fin de determinar la factibilidad del proyecto tanto financiera como administrativamente.

Para la ejecución de la investigación es necesario incluir la exploración, para realizar el análisis causa-efecto y determinar la relación de los distintos resultados, como por ejemplo la predisposición a entrenar deportes tradicionales, o la poca importancia que se le da a los valores en la práctica de los deportes.

8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

8.2.1 Método de observación

En la ciudad de Armenia se logra evidenciar que existe un creciente interés por el *Ultimate Frisbee*, el aumento en la práctica de manera informal y la creación de clubes que, aunque son competitivos son inestables debido a la falta de

-
estructura y a que el número de jugadores crece de manera lenta gracias a la inexistencia de procesos formativos.

La masiva asistencia que presento el ASU (Armenia Siembra Ultimate) en el 2018 deja claro que en la ciudad hay personas dispuestas a empezar un proceso y ser partícipes del Ultimate. Estos aspectos permitieron establecer que existe una oportunidad de negocio al brindar un espacio adecuado, con personal e implementos de calidad para el aprendizaje del Ultimate, además de que no existe competencia directa y se otorgan los suficientes incentivos públicos como para hacer de este un proyecto rentable.

8.2.2 Método Inductivo

Al lograr identificar las características del mercado potencial, como capacidad económica, rangos de calidad y ubicación se puede llegar a una segmentación de mercado que permitiría establecer un plan de negocio con las ubicaciones, precios y servicios adecuados para la captación de clientes. Esto daría como resultado los datos necesarios para responder a la factibilidad de una escuela de formación deportiva en *Ultimate Frisbee*.

8.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El desarrollo de la presente investigación necesita de la recolección, análisis y creación de información, para este fin se contarán con distintos métodos y herramientas las cuales se describirán a continuación:

8.3.1 Fuentes Primarias

Estas fuentes de información se caracterizan por que actualmente no es están disponibles, es decir, es necesario la recolección y análisis de datos para posteriormente construirla.

8.3.1.1 Encuestas al cliente potencial (Anexo 1)

Objetivo de la encuesta

Identificar las características del cliente potencial, su capacidad e intención de compra, además de su conocimiento del Ultimate.

- Determinar los estratos socioeconómicos a los que pertenece la población.
- Identificar la inversión que se realiza en deporte
- Establecer el porcentaje de la población que tiene conocimiento del Ultimate
- Determinar la intención de compra por parte del cliente.

8.3.1.2 Entrevista a profundidad (Anexo 2)

Objetivo General

Contribuir a la obtención de información para el desarrollo de la matriz DOFA.

Conocer las posibles oportunidades que tendrá la creación de la escuela de "Ultimate".

- Establecer las amenazas que tiene la creación de la escuela de "Ultimate"
- Caracterizar la competencia directa e indirecta existente en Armenia.

8.3.1.3 Inteligencia (Anexo 3)

Objetivo General

Obtener conocimiento del funcionamiento de las escuelas deportivas actuales en la ciudad de Armenia.

- Establecer rangos de precios de la matrícula y mensualidades.

- Determinar la cantidad de jóvenes que asisten.
- Conocer las características diferenciadoras y valor agregado que ofrece la competencia.
- Determinar los salarios que se pagana a los profesores.

8.3.1.4 Observación (Anexo 3)

Objetivo General

Obtener información del funcionamiento de las escuelas deportivas actuales en la ciudad de Armenia.

- Conocer los horarios y ubicaciones estratégicas más frecuentes en las prácticas.

8.3.2 Fuentes Secundarias:

Las fuentes secundarias de información son todas aquellas que solo necesitan de la recolección y análisis, son datos que ya existen y se pueden encontrar en diversos formatos y medios.

8.3.2.1 Bases de datos:

Objetivo General

Obtener información cuantitativa, sobre los jóvenes deportistas entre 6-17 años, que permita conocer el cliente potencial.

- Determinar el número de escuelas deportivas activas en la ciudad de Armenia.
- Conocer los programas deportivos apoyados por entes gubernamentales.
- Verificar la cantidad de clubes deportivos con reconocimiento deportivo en la ciudad, además del deporte que practican, horarios de entrenamiento y cantidad de jóvenes activos.

8.3.2.2 Internet:

Objetivo General

Recaudar todo tipo de información que posibilite construir la matriz DOFA mediante diversa información (Ubicación, preferencias, perfil del cliente, comentarios en la red, competencia directa e indirecta)

- Localizar los sitios con las características adecuadas para entrenar Ultimate.
- Recaudar información acerca de las escuelas deportivas que se encuentran activas en este momento.
- Identificar tipos de enseñanza alternos para el Ultimate, tales como asesorías web y tutoriales en video.

8.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información será recopilada y analizada según sea conveniente, para el caso de la encuesta es necesario desarrollar hojas de cálculo que permitan la tabulación y tratamiento eficaz de los datos, Excel es la herramienta por excelencia ya que contiene herramientas como gráficos y estadísticos que proporcionan lo necesario para el análisis. Para todos los demás casos los datos se procesarán, archivarán y citarán para finalmente extraer la información que es útil en el estudio actual.

8.4.1 MUESTRA

El muestreo estadístico es la técnica que permite la selección de un grupo representativo de la población total, esto se hace con el fin de reducir costos computacionales y económicos. Para la selección de la muestra existen diversos métodos, para la investigación actual se usará la siguiente ecuación:-

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{35.000 * 0.95^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (35.000 - 1) + 0.95^2 * 0.5 * 0.5}$$

N=Tamaño de la población (35.000)

Z=Nivel de confianza (95%)

P=Probabilidad de éxito (5%)

Q=Probabilidad de fracaso (5%)

D=Precisión (5%)

Donde N es el tamaño de la población, el cual equivale a 35.000 personas, Z el nivel de confianza para este caso será 95%, p la probabilidad de éxito, q la probabilidad de fracaso, como son desconocidos se va a usar un valor de 50% para cada uno y d la precisión la cual corresponde a 5%.

-

Con estos valores la formula arroja un valor de 380 personas para lograr una muestra representativa y este es el número de encuestados que se debe obtener.

9 ESTUDIO DE MERCADO

9.1 PLAN DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 1 Plan de investigación

PLAN DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	CLASES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
1. Conocer la percepción actual del deporte "Ultimate en la ciudad de Armenia en los jóvenes deportistas entre 6-17 años.	Jóvenes deportistas entre 6-17 años.	Base de datos	Información secundaria	Andrés
	Conocimiento del cliente potencial hacia el deporte "Ultimate".	Encuesta al cliente potencial	Información primaria	Andres
2. Determinar la capacidad e intención de compra de los clientes potenciales (acudientes y consumidores) del deporte "Ultimate".	Identificación de las razones de compra del cliente potencial.	Encuesta al cliente potencial	Información primaria	Andres
	Identificación de la inversión de los acudientes del consumidor.	Encuesta al cliente potencial	Información primaria	Andres
3. Identificar la competencia directa e indirecta de la Escuela de Formación "Ultimate" en Armenia-Quindío.	Caracterización de la competencia directa	Internet, bases de datos	Información secundaria	Andrés
		Observación	Información primaria	Andres
		Inteligencia	Información primaria	Andres
	Caracterización de la competencia indirecta	Internet	Información secundaria	Andrés
		Observación	Información primaria	Andres
		Inteligencia	Información primaria	Andres

		Base de datos	Información secundaria	Andrés
4. Realizar un análisis DOFA del sector deportivo para la creación de la Escuela de Formación de "Ultimate" en la ciudad de Armenia-Quindío.	Determinación de las debilidades y fortalezas de la Escuela de Formación "Ultimate"	Entrevista a profundidad	Información primaria	Andrés
		Observación	Información primaria	Andrés
		Inteligencia	Información primaria	Andrés
	Determinación de las oportunidades y amenazas de la Escuela de Formación "Ultimate".	Entrevista a profundidad	Información primaria	Andrés
		Observación	Información primaria	Andrés
		Inteligencia	Información primaria	Andrés

9.2 ENTORNO SOCIOCULTURAL

La práctica de los deportes es una actividad que con el tiempo se ha convertido en una de las actividades más importantes que acompañan al ser humano, puede estar motivada por la influencia de diferentes factores, ya sea familiar, académico o social. En el aspecto cultural influye directamente en este aspecto pues los valores, conocimientos y aprendizajes inculcados en las nuevas generaciones caracterizan sus crecientes personalidades y en nuestro caso en particular la forma en que emplean su tiempo libre.

La práctica de las actividades deportivas en los jóvenes colombianos ocurre también en momentos y lugares que hacen parte de la vida cotidiana como lo es el barrio o la calle, los momentos deportivos en las jornadas académicas, paseos y demás momentos libres.

El deporte "Ultimate" hace parte de la cantidad de deportes que se pueden practicar desde la niñez ya que sus características facilitan su práctica en los jóvenes.

-

En nuestra región este deporte no es muy empleado pues las prácticas más notables encontramos el fútbol, baloncesto, voleibol entre otros; teniendo en cuenta también nuevos deportes como: slackline, roller derby, bikepolo o bicipolo, longboard, pole sport, escalada, capoeira, skateboarding, paintball, parkour y demás deportes que se han ido adoptando. De manera que con la escuela deportiva Momotus se inculcara en los jóvenes deportistas los conocimientos para llevar a cabo la excelente práctica de este deporte y continuar promoviendo en la cultura colombiana el gusto por el deporte.

9.3 ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

9.3.1 Constitución Política de 1991

Artículo 52. El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

9.3.2 Decreto 2845 de 1984

Por el cual se dictan normas para el ordenamiento del deporte, la educación física y la recreación.

9.3.3 Ley 181 de 1995

Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del Deporte, la Recreación, el Aprovechamiento del Tiempo Libre y la Educación Física y se crea El Sistema Nacional del Deporte

9.3.4 Formato para la constitución de una escuela deportiva

Este formato es el que contiene todas las directrices y requerimientos necesarias para la constitución de una escuela deportiva. (Ver anexos)

9.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Estrato Socio Económico

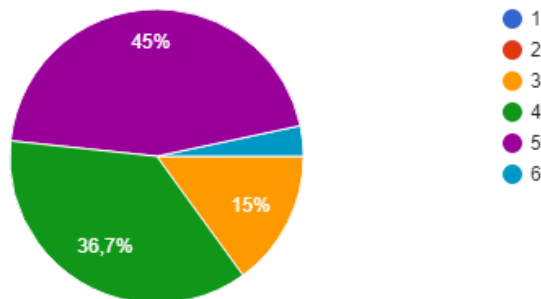


Ilustración 2 Estrato socio económico

Debido a que las escuelas deportivas se enfocan en jóvenes con un rango de edad específico (6-17 años), es necesario identificar en que estratos socioeconómicos se encuentran los clientes potenciales, jóvenes interesados en el deporte, con padres de familia dispuestos a realizar una inversión económica y de tiempo.

-

¿Cuántos son sus ingresos mensuales?:

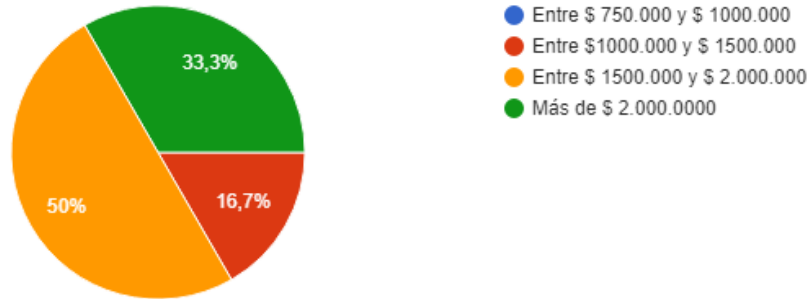


Ilustración 3 Ingresos mensuales

Según la encuesta realizada a posibles clientes potenciales se obtiene que la gran mayoría se encuentran entre los estratos 3, 4 y 5 con un 15%, 36,7% y 45% respectivamente, lo cual indica que la participación en las escuelas deportivas depende en gran medida de los recursos económicos disponibles en el núcleo familiar.

Como permite observar el gráfico, la mayor parte de los encuestados recibe más de 2 salarios mínimos, y una tercera parte de la muestra afirma superar los dos millones de pesos (\$2.000.000) ingresos mensuales, lo cual plantea la necesidad de enfocar las propuestas a un mercado con capacidad considerable de compra, con necesidades de seguridad y estatus bien definidas.

-

¿En su núcleo familiar hay niños entre los 6-17 años?, si la respuesta es negativa puede dar por terminada la encuesta.

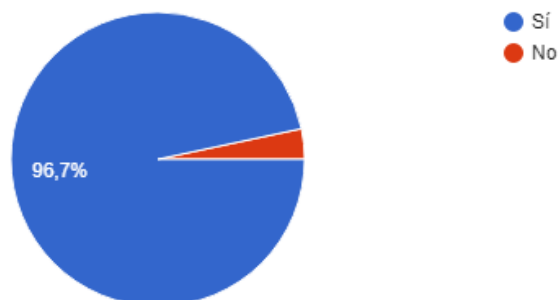


Ilustración 4 Jóvenes en el núcleo familiar

¿Alguno de ellos practica activamente deporte?

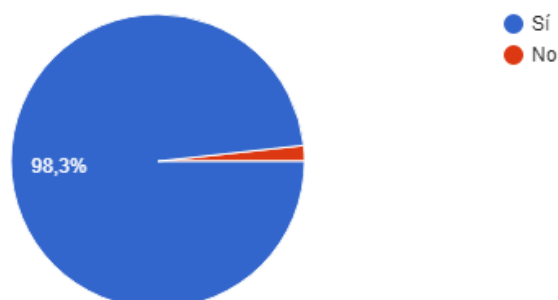


Ilustración 5 Practica de deporte

El 96,7% de las personas afirmó tener a un niño en su núcleo familiar y un 98,3% seleccionó, si, al preguntársele si alguno de los niños practica activamente un deporte, estos resultados era esperados ya que, la muestra fue seleccionada de un grupo de personas de las cuales se tenía el previo conocimiento de que algún

-
integrante de su familia es miembro activo de cualquier escuela de formación deportiva o club deportivo.

¿Actualmente hace parte de alguna escuela de formación deportiva?

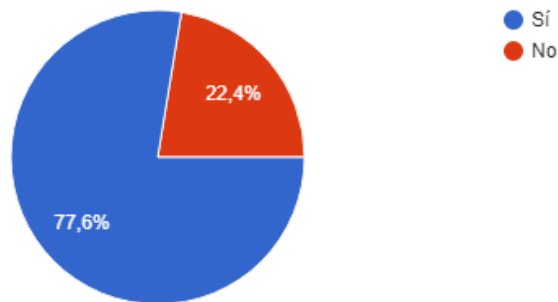


Ilustración 6 Pertenencia a escuela deportiva

Los resultados mostrados por la pregunta número 6 permiten confirmar el porcentaje (22,4%) de jóvenes en edades aptas para la formación deportiva que se encuentra en procesos competitivos.

¿Cuál de estos deportes practica?

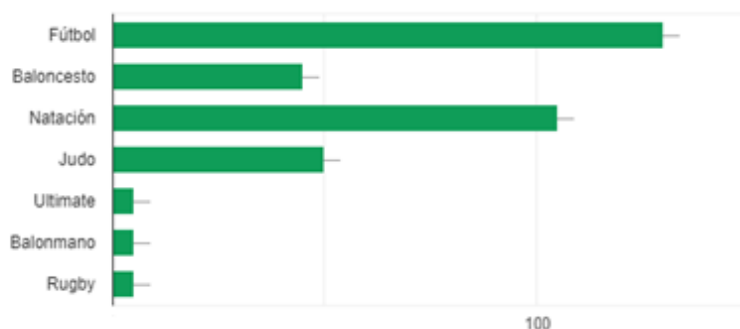


Ilustración 7 Deportes que se practican

Los deportes más practicados en la región son, fútbol, natación, judo y baloncesto, datos que concuerdan con las estadísticas de las escuelas de formación proporcionadas por INDEPORTES, estos datos posicionan a Armenia como una ciudad con un porcentaje amplio en la práctica de deportes tradicionales, pero con una disposición abierta a la entrada de nuevas prácticas, ya que el judo no es convencional y aun así ha tenido una gran acogida en la región.

-

¿Cuántas horas semanales dedica el niño a la práctica del deporte?

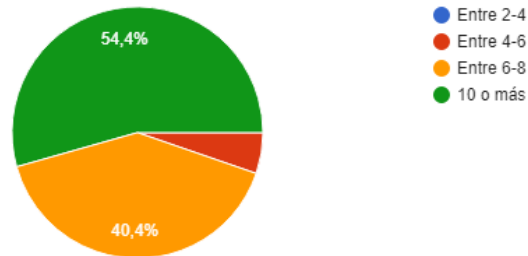


Ilustración 8 Horas semanales

Las horas de practica de una disciplina deportiva en procesos de formación deportiva varia regularmente entre las 6 y 10 horas semanales, el grafico muestra que los jóvenes que pertenecen a estas escuelas tienen un alto grado de compromiso, además se puede tomar estos resultados como parámetro para el diseño de las horas de trabajo que debe ofrecer la escuela de formación de Ultimate.

-

¿Cuánto dinero destina mensualmente para el desarrollo deportivo del niño?

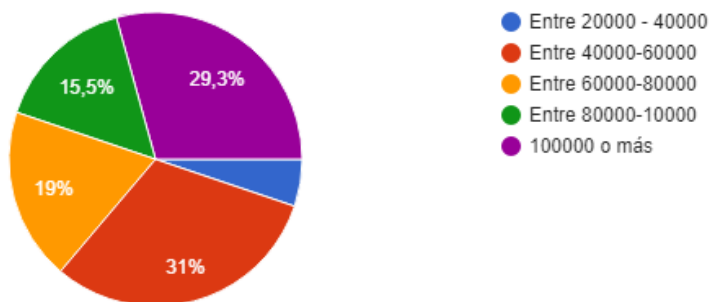


Ilustración 9 Dinero Destinado

El dinero destinado al deporte por parte de los padres de familia este contenido en rangos variados, se tiene un 31% que invierte entre 40000 y 60000, un 29,3% que destina 100000 o más y un 44% que fluctúa entre los 60000 y 100000. La diversidad de estos datos se debe a diferentes factores, por ejemplo, la mensualidad varía entre deportes, la indumentaria requerida es distinta, los gastos pueden variar en función de la calidad de algunos implementos.

-

¿Reconoce el deporte que se practica en la imagen?

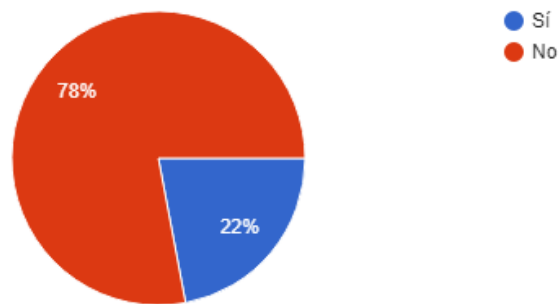


Ilustración 10 Reconocimiento del Ultimate

Al mostrar una imagen de la práctica del Ultimate Frisbee y preguntar si reconocían el deporte un 78% respondió que no, esto demuestra que aún existe un desconocimiento generalizado del deporte, además se debe agregar que la mayoría de las personas encuestadas tienen vínculos deportivos de algún tipo, así que extrapolando esta misma pregunta a personas no relacionadas con las prácticas deportivas se va a encontrar que entre la población general este porcentaje va a ser mucho más reducido.

¿Estaría de acuerdo con la practica de deportes no tradicionales por parte del niño?

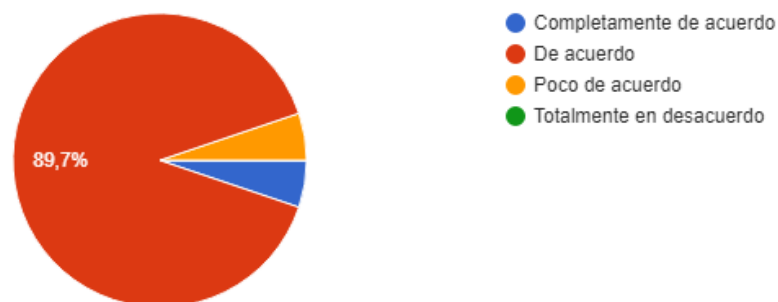


Ilustración 11 Aceptación de deportes no convencionales

Esta pregunta va orientada a la identificación de alguna resistencia a la práctica de deportes no convencionales, fue gratificante el encontrar que este tipo de prácticas deportivas son bien aceptadas y no cuentan con una mala imagen entre los padres de familia, lo cual facilita la incursión en el mercado.

¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en la formación deportiva del niño?

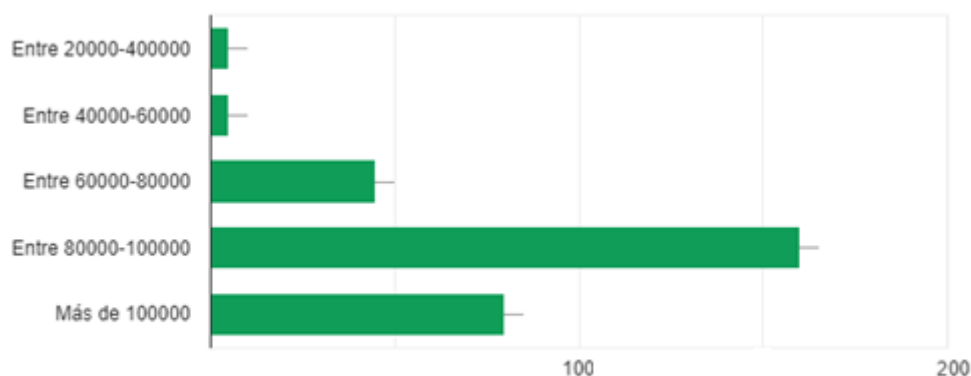


Ilustración 12 Capacidad de compra

La pregunta número doce arroja resultados que demuestran la disposición a invertir más dinero del que actualmente se destina a la formación deportiva del niño.

Seleccione los aspectos más relevantes a la hora de elegir el deporte a practicar:

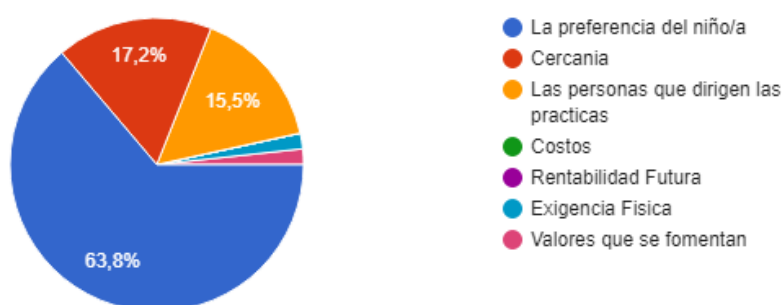


Ilustración 13 Variables de elección

Estos resultados son una herramienta importante ya que señala el camino principal estrategia de marketing, como se puede observar en la gráfica un 63,8% de los padres afirma que el deportes que practican sus hijos ha sido elección de los niños, esto indicia que la opinión de los jóvenes es de fundamental importancia y es necesario cautivarlos a ellos, un 17,2% afirmo que lo más importante era la cercanía, parámetro que resalta la importancia de encontrar una locación cerca al mercado potencial y por ultimo un 15,5% seleccionó a las personas que dirigen las prácticas como factor más importante a la hora de elegir, es decir que la idoneidad y preparación de los entrenadores, médicos y administrativos deben ser las características diferenciadoras de la empresa.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desarrollo personal del niño en el deporte que actualmente practica?

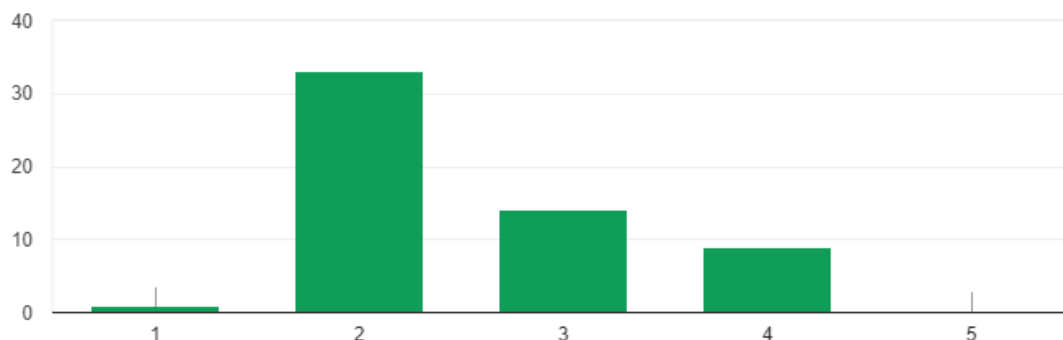


Ilustración 14 Desarrollo personal

La inclusión de este punto en la encuesta cumple con el propósito de comprobar si los valores que promueve el Ultimate, podrían ser usados como objetos diferenciadores, a lo que se puede responder afirmativamente ya que los padres de familia muestran una disconformidad generalizada en el crecimiento personal en las prácticas deportivas que se encuentran actualmente los jóvenes.

-

¿Le interesaría conocer mas a fondo el Ultimate Frisbee?

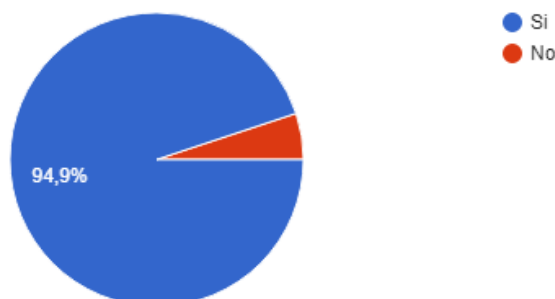


Ilustración 15 Interés en el Ultimate

Después de una breve explicación del Ultimate Frisbee, de sus mecánicas de juego, sus reglas, los valores que promueva y su exigencia física, se obtuvo una respuesta muy favorable cuando se les preguntó el interés que tenían en seguir escuchando e informándose acerca del Ultimate.

Los resultados de esta investigación de mercado muestran que en la ciudad de Armenia existe un alto nivel de interés por la práctica de deporte en jóvenes entre los 6 y 17 años, además que estos le dedican buena parte de su tiempo a este tipo de prácticas.

Por otro lado, se pudo verificar el interés del padre de familia en hacer a sus hijos miembro de las escuelas de formación, compromiso que se refleja en el acompañamiento continuo y la inversión de un porcentaje considerable de los ingresos a las actividades deportivas de sus hijos.

También es importante tener en cuenta que el factor más importante a la hora de elegir el deporte en que se va a encaminar el joven es la decisión propia del mismo, seguida por la cercanía y la calidad del personal. Estos aspectos deben ser fundamentales a la hora de desarrollar la escuela de formación.

-

Actualmente, existe una discrepancia respecto al desarrollo personal del joven en las actividades deportivas, aspecto que aunque los padres consideran importante, no es implementado por las escuelas actualmente constituidas, lo que permite hacer uso del trabajo enfocado hacia valores tales como: el respeto, comunicación efectiva, responsabilidad, trabajo en equipo y amor un valor agregado que se puede usar como característica diferenciadora frente a la competencia.

9.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para la revisión de la competencia se planteó una matriz (*Análisis de la competencia*) en la cual se determinan las escuelas deportivas más relevantes de la ciudad, basándose en el Good will, cantidad de jóvenes que participan y tiempo de operación.

Posteriormente, se procedió a investigar su actividad, la ubicación principal, la población promedio que manejan y los horarios. Mediante inteligencia se logró determinar las fortalezas más importantes de cada una de ellas.

Los resultados arrojan que la mayor fortaleza de estas escuelas son las locaciones, desarrollar sus actividades en espacios de alta calidad para la práctica del deporte las hace ser reconocida y concurridas por un número elevado de personas. Aunque se podría pensar que el precio es un factor importante, el análisis demuestra que depende del enfoque de la escuela, el ejemplo más claro es FAIRPLAY la cual ofrece sus servicios a un precio muy sobre la media y aun así es la escuela de fútbol más concurrida de Armenia.

Tabla 2 Análisis de la competencia

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA					
NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD	UBICACIÓN	POBLACIÓN	HORARIO	FORTALEZAS
RED SPORT	FUTBOL	Barrio la Isabela	180	6:00 PM a 8:00 PM	Están ubicados en un barrio popular donde no hay presencia de otras escuelas deportivas, sus precios son muy económicos.
MES	BALONCESTO	Coliseo del café	150		Desarrollan sus actividades en el mejor escenario deportivo de la ciudad para la práctica de baloncesto, el escenario al ser subsidiado por la gobernación permite que la relación calidad precio sea muy buena
BLACK AND WHITE	BALONCESTO	Coliseo del café	40	8:00 AM a 10:00 AM	Desarrollan sus actividades en el mejor escenario deportivo de la ciudad para la práctica de baloncesto, el escenario al ser subsidiado por la gobernación permite que la relación calidad precio sea muy buena
COMFENALCO	NATACIÓN	COMFENALCO	1500	2 HORAS	Las instalaciones son idóneas, presentan una planta operativa con varios escenarios deportivos de excelente calidad, su ambiente es muy bueno además, de ser un punto bastante recurrido debido a su condición turística.
Quindiclub	VOLEIBOL	Estadio San José	15	Sábado	Es liderada por un jugador que perteneció a la selección Colombia de voleibol.
FAIR PLAY	FUTBOL	Edén	200	3:00 PM a 5:00 PM	Su gestión administrativa ha logrado posicionarlo como la mejor escuela de futbol, reconocida por su calidad en los entrenadores, indumentaria y espacios. Además, ya que sus costos son bastantes elevados ha logrado generar una imagen de exclusividad. Es la escuela por excelencia de los estratos más altos de Armenia.

9.6 ANÁLISIS DOFA

En el análisis DOFA se van a plasmar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se detectaron en el proyecto de la escuela deportiva de Ultimate Frisbee. La ponderación asignada y calificaciones fueron asignadas según el criterio de los investigadores basándose en la percepción personal y resultados obtenidos en las diferentes fuentes de información.

Tabla 3 Fortalezas

FORTALEZAS	PART.	PUNTAJE	TOTAL
El Ultimate está siendo reconocido como un deporte a lo largo del país gracias a los logros en competiciones internacionales, el deporte se expande bastante rápido entre los jóvenes.	10%	2	0,2
Los fundamentos y reglamentación del Ultimate permiten un desarrollo integral del deportista, fomentando valores y actitudes positivas frente a otras situaciones de la vida.	10%	3	0,3
La cabeza del proyecto posee amplios conocimientos sobre el deporte, además se ha desempeñado en actividades sociales, lo cual le da un reconocimiento en el sector deportivo de la ciudad	15%	3	0,45
Los implementos deportivos que se requieren para las actividades de entrenamiento son económicos.	5%	3	0,15
La población objetivo es de gran tamaño y muy dispuesta a participar del Ultimate Frisbee.	10%	3	0,3
TOTAL, FORTALEZAS	50%		1,4

Tabla 4 Oportunidades

OPORTUNIDADES	PART.	PUNTAJE	TOTAL
Existen los escenarios deportivos adecuados para la práctica del Ultimate Frisbee, estos son de alta calidad y están distribuidos por toda la ciudad. Muchos de estos son subsidiados por entes gubernamentales.	20%	1	0,2
La región ya posee procesos sociales que usan al Ultimate como herramienta integradora, por lo tanto, la percepción del deporte en la ciudad es positiva.	5%	3	0,15
No existe ningún proceso formativo de Ultimate Frisbee en la región	20%	3	0,6
Publicidad indirecta mediante medios de comunicación masiva.	5%	2	0,1
TOTAL, OPORTUNIDADES	50%		1,05

Tabla 5 Debilidades

DEBILIDADES	PART.	PUNTAJE	TOTAL
Es una escuela nueva que no tiene posicionamiento en el mercado	30%	1	0,3
Falta de experiencia en la capitalización del sector de la formación deportiva.	10%	2	0,2
Escases de apoyo para la profesionalización de los jugadores de Ultimate Frisbee.	10%	2	0,2
TOTAL, DEBILIDADES	50%		0,7

Tabla 6 Amenazas

AMENAZAS	PART.	PUNTAJE	TOTAL
La competencia indirecta es bastante amplia, con mucha experiencia.	30%	3	0,9
Desconocimiento generalizado del deporte	10%	1	0,1
Fortaleza de los deportes tradicionales	10%	3	0,3
TOTAL, AMENAZAS	50%		1,3

9.6.1 RESULTADO DEL ANÁLISIS DOFA

Después de analizar los datos planteados en la matriz DOFA, se puede realizar una gráfica comparativa entre la suma de los ponderados, restando fortalezas con debilidades y oportunidades con amenazas. El resultado que brinda la gráfica (ambas coordenadas en el cuadrante positivo) permite observar que es muy viable la construcción de una escuela de formación deportiva de Ultimate, ya que el punto se encuentra en el cuadrante deseado, lo cual indica que su comportamiento en el mercado va a ser favorable.

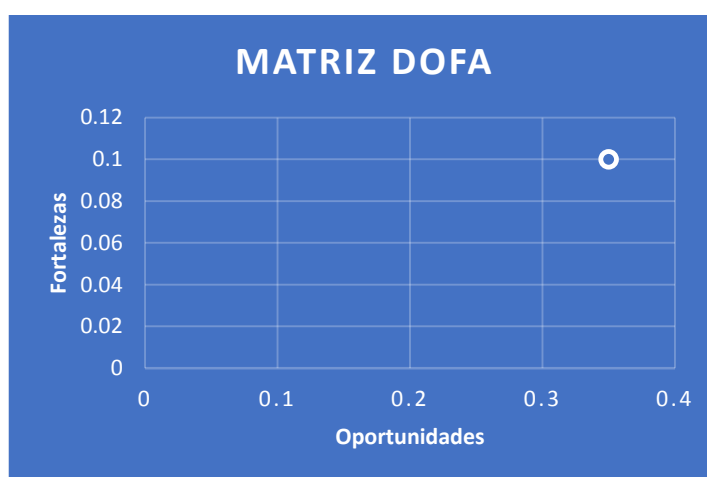


Ilustración 16 Matriz DOFA

9.7 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Tabla 7 Crecimiento Corto Plazo

- PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA "MOMOTUS"

VARIABLE	CRECIMIENTO	CORTO PLAZO	Desde	Julio 2018
			Hasta	Diciembre 2018

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Ser identificados en la ciudad de Armenia como Escuela de Formación Deportiva de Ultimate	Posicionar entre los consumidores potenciales el nombre, características y atributos de la Escuela de formación deportiva de Ultimate	Distribuir y mantener en circulación publicidad de recordación de la escuela a través de medios de comunicación masiva	Permanente	Depto. de MK	
		Utilizar como canales publicitarios las redes sociales Facebook e Instagram haciendo uso de los hashtags; #Momotus, #ArmeniaVuela, #Ultimateparalavida	Permanente	Depto. de MK	
		Mantener una comunicación continua con los clientes potenciales mediante llamadas, correo electrónico e invitaciones personales	Permanente	Depto. de MK	
	Definir de forma concisa la imagen, ubicación y actividad de la escuela	Elaborar el logo de la escuela de formación de Ultimate	Agosto 2018	Depto. de MK	
		Definir la ubicación permanente de práctica y atención para dar estabilidad a la escuela.	Septiembre 2018	Director General	

		Utilizar una valla publicitaria en la locación que indique la actividad que se realiza	Octubre 2018	Depto. de MK	
	Crear alianzas estratégicas con centros culturales, clubes deportivos y otros centros que promulguen la actividad de la escuela de Ultimate	Realizar un convenio con centros culturales de la ciudad que promuevan la escuela	Diciembre 2018	Director General	
		Realizar convenios con clubes de Ultimate que divulguen la formación deportiva de Ultimate	Diciembre 2018	Director General	
		Identificar las instituciones en la ciudad con potencial de alianzas y ejecutarlas	Diciembre 2018	Director General	

Tabla 8 Crecimiento mediano plazo

- PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA "MOMOTUS"

VARIABLE	CRECIMIENTO	MEDIANO PLAZO	Desde Hasta	Enero 2019 Diciembre 2021
----------	--------------------	---------------	----------------	--------------------------------------

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Atraer y captar a los clientes potenciales a la Escuela de formación deportiva Momotus	Fomentar el fenómeno de la voz a voz	Promover dentro de los usuarios fijos la necesidad de crecer y la atracción de otros usuarios potenciales	Permanentes	Profesores	N/A
		Ofrecer activamente una formación de calidad en el deporte Ultimate	Permanente	Profesores	

	Intensificar las estrategias de publicidad con los clientes potenciales rezagados	Identificar aquellos clientes potenciales mediante los estudios previos (encuestas e inteligencia) y atraerlos	Permanente	Dpto. de MK	N/A
		Hacer un seguimiento a los clientes potenciales indecisos para convencerlos acerca de la escuela y sus beneficios	Permanente	Dpto. de MK	N/A
	Estimular y apremiar los clientes potenciales con beneficios	Estudiar y analizar la validez de los incentivos que se ofrecen			
		Utilizar al cliente rezagado obtenido como referente para otros clientes			
		Proporcionar los beneficios prometidos al cliente nuevo			
Ser reconocida entre los clientes y las instituciones deportivas como escuela de formación deportiva de Ultimate	Desarrollar credibilidad y posición entre las instituciones deportivas y culturales	Obtener reconocimientos deportivos en los torneos y eventos en los que participe la escuela	Permanente	Todo el equipo	
		Realizar un reporte público del crecimiento en usuarios, participación en torneos y títulos ganados en las redes	Semestral	Dpto. de MK	
		Buscar certificaciones de IMDERA y otros centros culturales que promuevan el prestigio de la escuela	Permanente	Director General	
	Garantizar la satisfacción del cliente con su	Mantener una comunicación activa con los acudientes	Permanente		

	participación en la escuela de Ultimate	Ofrecer actividades recreacionales que involucren a los acudientes	Permanente		
		Ofrecer una relación de confianza entre la escuela y el acudiente para realizar acopamiento en las prácticas deportivas	Permanente		

Tabla 9 Crecimiento largo plazo

- PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA "MOMOTUS"

VARIABLE	CRECIMIENTO	LARGO PLAZO	Desde Hasta	Enero 2021
----------	--------------------	-------------	----------------	-------------------

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Participar en competencias locales y regionales en el Quindío	Preparar e instruir a los usuarios hacia la competencia	Formar y fomentar una práctica deportiva enfocada a las competencias locales y regionales	Permanente	Profesores	N/A
		Pautar la realización de pequeños torneos relámpagos dentro de la escuela de Ultimate	Trimestral	Director General	
		Pautar la participación pequeños torneos relámpagos entre otras escuelas de formación de Ultimate	semestral-	Director General	

	Participar en competencias locales deportivas	Indagar y asociarse a las distintas competencias locales afines a la escuela de formación deportiva	Permanente	Director General	N/A
		Inscribirse ante gestores locales para presentarse en actividades culturales como muestra deportiva		Director General	N/A
	Participar en competencias regionales deportivas	Indagar y asociarse a las distintas competencias regionales afines a la escuela de formación deportiva	Permanente	Director General	N/A
		Inscribirse ante gestores regionales para presentarse en actividades culturales como muestra deportiva			N/A
Posicionarse en la ciudad de Armenia como una Escuela Deportiva competitiva	Participar en competencias locales y regionales	Preparar de forma continuo a los usuarios para competencias deportivas	Permanente	Profesores	
		Participar activamente dentro las competencias	Trimestral Semestral		
		Obtener condecoraciones y reconocimientos deportivos en las competencias	Permanente		N/A
	Asegurar una imagen de la escuela hacia la competencia y la formación	Usar las redes sociales para promover la competitividad deportiva			
		Difundir en las redes disponibles las actividades realizadas en el periodo	Permanente	Dpto. de MK	

		Difundir en las redes disponibles los reconocimientos obtenidos en el periodo	Permanente	Dpto. MK	
Consolidar la escuela de formación de Ultimate como referente de buenas prácticas deportivas	Fomentar en la formación deportiva actitudes y aptitudes de buena práctica deportiva	Realizar actividades permanentes sobre buenos actos deportivos		Profesores	
		Hacer la buena práctica deportiva parte de los valores corporativos de la escuela	2021	Todo el equipo	
		Incentivar las buenas prácticas con reconocimientos positivos de los usuarios			
	Hacer uso de los medios disponibles como herramienta que evoque buenos hábitos deportivos	Realizar mensajes de difusión a través de las redes sociales que promuevan los buenos hábitos deportivos permanentemente	Semanal		
		Promover en las redes sociales las acciones y compromisos que la escuela tiene con la buena práctica deportiva	Permanente		

Tabla 10 Calidad corto plazo

- PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA "MOMOTUS"

VARIABLE	CALIDAD	CORTO PLAZO	Desde	Julio 2018
			Hasta	Diciembre 2018

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Implementar actividades y procesos que garanticen la calidad del servicio	Crear un sistema de control y seguimiento permanente del servicio prestado.	Elaborar fichas técnicas que describan paso a paso el proceso para prestar un servicio efectivo	Julio 2018	Director General	N/A
		Elaborar fichas técnicas de responsabilidades para los entrenadores	Julio 2018	Director General	N/A
		Valorar mediante indicadores de satisfacción la calidad de la escuela deportiva de forma periódica	Quincenal mensual-trimestral	Director General	N/A
	Desarrollar un programa de autoevaluación y retroalimentación con base en los resultados del sistema de control	Cada empleado debe realizar un análisis del nivel de asimilación y desarrollo de habilidades y capacidades logradas según los resultados de la evaluación sistemática.	Quincenal mensual-trimestral		N/A
		Cuantificar y analizar los progresos alcanzados, los registros de asistencia y la deserción de la escuela	Quincenal mensual-trimestral		N/A

	Establecer un plan de capacitación al talento humano que garantice la calidad de la formación	Generar un convenio con instituciones de formación de personal que permitan mantener unas prácticas deportivas vigentes	Diciembre 2018	Director General	N/A
		Capacitar al personal en temas deportivos, competencia y formación	Trimestral	Director General	N/A

Tabla 11 Calidad mediano plazo

- PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA "MOMOTUS"

VARIABLE	CALIDAD	MEDIANO PLAZO	Desde	Enero 2019
			Hasta	Diciembre 2020

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Garantizar la calidad de las instalaciones y los implementos usados en la formación	Prestar la formación deportiva en locaciones idóneas a la practica	Explorar y elegir sitios con condiciones óptimas para la practica	1er semestre 2019	Director General	N/A
		Realizar un convenio con localidades deportivas en préstamo de forma seria y estable	Permanente	Director General	N/A
		Mantener una comunicación efectiva con los aliados estratégicos para evitar confusiones en horarios y tiempos	Permanente	Director General	N/A

		Generar alianzas estratégicas con tiendas deportivas	Permanente	Director General	
	Ofrecer a los usuarios implementos deportivos adecuados y en buen estado para practica	Verificar y evaluar periódicamente las condiciones de los equipos utilizados en la practica	Semanal		N/A
		Elaborar una ficha técnica para realizar seguimiento de responsabilidad, condiciones de uso y cuidados de los implementos usados.	Permanente	Director General	N/A
Proporcionar a los usuarios un servicio integral	Ofrecer un seguro médico en competencias, prácticas y torneos	Contratar con un servidor médico para las practicas y/o competencias	Anual		
		Tener un botiquín de primeros auxilios disponible para el usuario	Permanente		
		Capacitar al personal en primeros auxilios para beneficio del equipo	Enero 2019		
	Generar alianzas con otras instituciones de formación deportiva y/o cultural que beneficien al usuario y acudientes	Hacer un convenio con centros culturales y/o recreacionales, en beneficio del usuario por permanencia	Permanente		N/A
		Ofrecer a los acudientes actividades recreacionales dictadas por el club deportivo de Ultimate	Permanente		N/A

Tabla 12 Calidad largo plazo

- PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA "MOMOTUS"

VARIABLE	CALIDAD	LARGO PLAZO	Desde Hasta	Enero 2021 ...
----------	----------------	-------------	-------------	--------------------------

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Ofrecer y mantener un servicio de calidad	Apropiar los sistemas de control y seguimiento para asegurar la calidad de la escuela	Apropiar el uso de fichas técnicas para la ejecución de todos los procesos (práctica, salidas deportivas y presencia en actividades)	Permanente		
		Llevar el conteo del uso de fichas técnicas	Permanente		
		Reglamentar el uso de fichas técnicas entre los profesores, auxiliares y personal en contacto de procesos con usuarios	Permanente		
		Llevar una auditoria semestral de los procesos ejecutados en la escuela	Semestral		
	Determinar y detallar permanentemente los puntos débiles que no promueve la mejora continua	Identificar el motivo de quejas y reclamos	Semestral	Director General	
		Cuantificar la deserción e inasistencias a la practica	Trimestral	Director General	

	en la formación de Ultimate	Realizar pequeñas entrevistas a los usuarios sobre la calidad de la escuela y recomendaciones	Semestral	Director General	
	Tomar acciones prácticas que corrijan los problemas identificados en el sistema de control y seguimiento	Analizar y tener en cuenta las recomendaciones de las personas internas a la escuela	Permanente	Director General	
		Analizar y estudiar las recomendaciones de las personas externas a la escuela	Permanente	Director General	
		Ejecutar acciones prácticas que corrijan las fallas en el servicio de la escuela	Permanente	Todo el equipo	

Tabla 13 Eficiencia corto plazo

- PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA "MOMOTUS"

VARIABLE	EFICIENCIA	CORTO PLAZO	Desde Hasta	Julio 2018 Diciembre 2018
----------	------------	-------------	----------------	--

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Dotar las instalaciones con las correspondientes herramientas e insumos para llevar a cabo las actividades deportivas.	Cumplir con las normas correspondientes al inaugurar el Club deportivo Momotus	Tener el correspondiente plan de evacuación.	Julio 2018	Director general	N/A
		Correcta señalización de las áreas deportivas, baños y oficinas.	Julio 2018	Director general	N/A
		Revisar periódicamente la estructura del centro deportivo.	periódicamente	Director general	N/A
		Cumplir con los respectivos estándares de aseo.	periódicamente	Director general	N/A
	Proporcionar a los jóvenes los elementos necesarios para la práctica del deporte "Ultimate".	Poseer un Frisbee con las medidas correctas para una mejor práctica.	siempre	Director general	N/A
		Disponer de una cancha con las medidas correspondientes para la práctica del deporte	siempre	Director general	N/A
		Contar con uniformes (petos) para facilitar la diferenciación de equipos.	siempre	Director general	N/A

	Incentivar a los jóvenes el cuidado de las instalaciones y los bienes del Club deportivo Momotus.	Cumplir con los reglamentos de la práctica del deporte.	siempre	profesor	N/A
		Cuidar los elementos proporcionados por el club deportivo y regresarlos en perfecto estado.	siempre	profesor	N/A
		Al finalizar cada práctica llevar a cabo la limpieza de las instalaciones.	siempre	profesor	N/A
Contratar a entrenadores con las habilidades óptimas para enseñar y guiar a los jóvenes.	Promover y resaltar en los jóvenes los beneficios del ciclo deportivo	Realizar calentamiento previo a la práctica del deporte.	siempre	Profesor	N/A
		Llevar a cabo ejercicios que permitan el acondicionamiento físico para las futuras prácticas.	siempre	Profesor	N/A
		Culminar las prácticas con respectivos estiramientos y retroalimentaciones a cerca de lo realizado.	siempre	profesor	N/A
	Motivar en los jóvenes el trabajo en equipo	Este deporte promueve el uso de jugadas, es decir, pases entre jugadores.	siempre	profesor	N/A
		Crear equipos al azar en donde se roten los integrantes de cada equipo.	ocasionalmente	profesor	N/A
		Incentivar el espíritu de juego creando un ambiente sano y agradable para todos los presentes.	siempre	profesor	N/A

	Inculcar en los jóvenes conocimiento y gusto por el deporte Ultimate.	Explicar a los jóvenes las fundamentaciones del deporte a practicar.	siempre	profesor	N/A
		Cerciorarse de que las prácticas que se realicen sean bien logradas.	siempre	profesor	N/A
		Tener en cuenta las recomendaciones de los jóvenes para mejorar las prácticas.	siempre	profesor	N/A
Educar a los jóvenes sobre los conocimientos básicos a cerca de la práctica del deporte Ultimate.	Dar charlas informativas en el proceso de introducción de la práctica.	Aclara las dudas de jóvenes a cerca de las prácticas.	siempre	profesor	N/A
		Dar nociones básicas a cerca de la práctica y jugadas que se van a realizar	siempre	profesor	N/A
		Hacer las correcciones pertinentes para aprender a jugar.	siempre	profesor	N/A
	Explicar las normas en el momento de la práctica.	Enseñar los reglamentos dentro de las instalaciones del club deportivo.	siempre	profesor	N/A
		Recordar normas de convivencia para un ambiente sano de juego.	ocasionalmente	profesor	N/A
		Jugar dentro de los lineamientos del deporte.	siempre	profesor	N/A
	Llevar a cabo un juego	Hacer del juego una actividad deportiva.	siempre	profesor	N/A

	sano y bien logrado.	Tener en cuenta las relaciones sociales entre los jóvenes.	siempre	profesor	N/A
		Los jugadores deben tener en común un estado físico.	ocasionalmente	profesor	N/A

Tabla 14 Eficiencia corto plazo

- PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA "MOMOTUS"

VARIABLE	INNOVACIÓN	CORTO PLAZO	Desde	Febrero 2019
			Hasta	Diciembre 2019

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Realizar campeonatos con otras escuelas que practiquen el deporte Ultimate.	Llevar a cabo campeonatos con escuelas deportivas locales.	Hacer convenios con otras escuelas.	febrero 2019	Director General	N/A
		Reconocer las escuelas que pueden participar en las actividades de la escuela.	febrero 2019	Director general	N/A
		Motivar a los jóvenes a participar y ejecutar un deporte desconocido.	febrero 2019	profesor	N/A

		Ampliar convenios a nivel nacional.	febrero 2019	Director general	N/A
	Promover campeonatos con escuelas deportivas nacionales	Inculcar en los jóvenes la posibilidad de convertirse en grandes deportistas.	siempre	Director general	N/A
		Dar a conocer la escuela de formación a nivel nacional.	siempre	Director general	N/A
	Hacer las correspondientes premiaciones de los campeonatos deportivos	Reconocer el trabajo realizado por parte del entrenador.	siempre	Director general	N/A
		Hacer notar a los ganadores ante los demás participantes.	siempre	Director general	N/A
		Dejar en alto el nombre de la escuela de formación deportiva de Ultimate.	siempre	Director general	N/A
Educación a los niños a cerca de la práctica de un nuevo deporte.	Motivar la práctica del deporte Ultimate.	Enseñar las fundamentaciones del deporte.	siempre	profesor	N/A
		Llevar a cabo las prácticas con las nociones básicas de correr, saltar, atrapar y lanzar.	siempre	profesor	N/A
		Inculcar el trabajo en equipo jugando el Ultimate desde una edad temprana.	siempre	profesor	N/A
	Enseñar a los niños las ventajas de	Aclarar a los niños el objetivo del juego.	siempre	profesor	N/A

	emplear el tiempo libre.	Crearles hábitos deportivos.	siempre	profesor	N/A
		Hacer que los niños tengan un mejor estado físico.	siempre	profesor	N/A
	Convertir a los niños en los futuros grandes jugadores de Ultimate.	Concientizar a los padres a cerca del empleo del tiempo libre.	siempre	profesor	N/A
		Crear programas de entrenamiento que no perjudiquen los horarios académicos.	siempre	profesor	N/A
		Instaurar actividades deportivas en tiempos de receso escolar.	ocasionalmente	profesor	N/A
	Promover la práctica del deporte en personas con situación de discapacidad	Convocar a personas con condiciones de discapacidad.	Tener en cuenta a las personas discapacitadas para que se ejerciten.	ocasionalmente	Director general
Presentarles un plan óptimo para la ejecución del deporte.			ocasionalmente	Director general	N/A
					N/A
Tener condiciones especiales para llevar a		Contar con una cancha en donde se puedan desplazar fácilmente.	siempre	Director general	N/A

	cabo esta práctica.	Emplear ajustes acordes a la movilidad de las personas.	siempre	Director general	N/A
		Crear normas en donde se esclarezcan las nuevas condiciones.	siempre	Director general	N/A
	Crear campeonatos con otras escuelas con jugadores en condiciones de discapacidad.	Conocer otras escuelas que tengan equipos en condiciones especiales.	Periódicamente	Director general	N/A
		Dar a conocer la flexibilidad de las prácticas para todo tipo de personas.	periódicamente	Director general	N/A
					N/A

Tabla 15 Satisfacción del cliente corto plazo

- PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA "MOMOTUS"

VARIABLE	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CORTO PLAZO	Desde	Julio 2018
			Hasta	Diciembre 2019

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Realizar encuestas periódicas para evaluar el funcionamiento del club deportivo Momotus.	Realizar Encuestas vía email a cerca del nivel de satisfacción hacia la escuela de formación.	Encuestar a los profesores de otras escuelas de formación.	ocasionalmente	Director general	N/A
		Encuestar a los deportistas de otras escuelas de formación.	ocasionalmente	Director general	N/A
		Encuestar a nuestros deportistas.	ocasionalmente	Director general	N/A
		Conocer las opiniones de los padres de los deportistas acerca de que estos realicen estas prácticas.	ocasionalmente	Director general	N/A
	Encuestas post-practica	Entrevistar a los jóvenes a cerca del servicio.	ocasionalmente	profesor	N/A
		Encuestar al docente visitante a cerca del servicio.	ocasionalmente	profesor	N/A

		Evaluar el nivel de satisfacción de los visitantes.	ocasionalmente	Director general	N/A
	Ubicar un buzón de sugerencias	Revisar mensualmente las sugerencias, quejas y reclamos.	mensualmente	Director general	N/A
		Responder a las personas que usaron el buzón y firmaron vía email.	Mensualmente	Director general	N/A
		Notificar las respuestas a las anteriores a través del mural de información.	mensualmente	Director general	N/A
Manejar la recurrencia de los clientes para establecer horarios y jornadas que satisfagan su experiencia deportiva.	Implementar bases de datos que permitan un mejor manejo de la información.	Llevar en software la información de los deportistas.	periódicamente	Director general	N/A
		Llevar un registro de las personas que entran al club deportivo.	diario	Director general	N/A
		Llevar en software los datos de los convenios con otras escuelas deportivas.	ocasionalmente	Director general	N/A
	Determinar horarios fijos para las prácticas, convenios, juegos amistosos.	Establecer horarios para los deportistas.	mensualmente	Director general	N/A
		Fijar horarios para los convenios con demás clubes.	mensualmente	Director general	N/A
		Proporcionar horarios disponibles para juegos amistosos.	mensualmente	Director general	N/A

	Establecer horarios en tiempo de receso escolar para atraer nuevos clientes.	Crear espacios para las recesiones escolares.	ocasionalmente	Director general	N/A
		Dar atención a los jóvenes nuevos en el centro deportivo.	siempre	profesor	N/A
		Aprovechar estas épocas para atraer nuevos clientes.	siempre	profesor	N/A
Convertir los clientes ocasionales en clientes de alto consumo	Premiar a los clientes con bonos de mensualidades gratis.	Dar a los clientes más recurrentes bonos de una mensualidad gratis.	ocasionalmente	Director general	N/A
		Brindar a los clientes más frecuentes porcentajes de descuentos en sus mensualidades	ocasionalmente	Director general	N/A
	Crear eventos donde participe la comunidad en general.	Motivar a las personas a adoptar el deporte en sus vidas.	Siempre	profesor	N/A
	Crear eventos donde participe la comunidad en general. Retener a los clientes fijos.	Dar a conocer a la comunidad la presencia del club deportivo Momotus.	Siempre	profesor	N/A
		Exponer el deporte Ultimate como una excelente opción para practicar.	siempre	profesor	N/A
		Llamar a los clientes para conocer su nivel de satisfacción con el servicio.	ocasionalmente	profesor	N/A

	Retener a los clientes fijos.	Brindar descuentos en las mensualidades.	ocasionalmente	Director general	N/A
		Tener en cuenta estos clientes en todas las actividades a realizar.	siempre	profesor	N/A

10 CONCLUSIONES

- Existe un amplio mercado en la ciudad de Armenia para las escuelas de formación deportiva, aunque, actualmente hay competencia muy bien establecida y con una trayectoria considerable, estas no abarcan la totalidad de los clientes potenciales.
- La pregunta 11 de la encuesta permitió confirmar con un (89,7%) que los padres de familia no muestran renuencia al cambio de deporte que practican sus hijos.
- El Ultimate, aunque, muestra un gran crecimiento en la región, aun es ampliamente desconocido, la pregunta 10 de la encuesta arrojó que un 78% de las personas no conocía el Ultimate, resultado que indica el esfuerzo que se debe implementar en la masificación del deporte.

-

- Por medio de las encuestas se pudo establecer que un precio para la mensualidad competitivo puede oscilar entre los \$60.000 y \$80.000 pesos. El resultado de la pregunta 9 por si solo no permitió establecer el precio debido a que el 31% de las personas destina entre cuarenta mil y sesenta mil pesos (\$40.000 y \$60.000) a la formación deportiva del niño y un 29,3% invierte cien mil pesos o más (\$100.000), el vértice entre estos resultados se encuentra analizando la pregunta 12, en donde mas del 50% de los encuestados esta dispuesto a invertir entre \$80.000 y \$100.000, información que provee los suficientes fundamentos para afirmar que una mensualidad entre \$60.000 y \$80.000 es competitiva en el mercado.
- Se debe enfatizar en la calidad de los escenarios que se van a usar, procurando obtener ubicaciones reconocidas, en sectores estratégicos y muy seguras.

11 ESTUDIO TÉCNICO

11.1 INFORMACIÓN GENERAL

11.1.1 C.I.I.U.

Código: 9329, Otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p.

Sector: Servicios

Este proyecto está inmerso en una actividad comercial no descrita en el CIU, por lo tanto, se ha tomado la decisión de perfilarlo dentro de Otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p.

-

Estas actividades incluyen: Las actividades de asociaciones que no están directamente afiliadas a un partido político, que promueven una causa o temática pública mediante campañas de educación al público, influencia política, recaudación de fondos, entre otros. - Iniciativa de los ciudadanos y movimientos de protesta. - Movimientos ambientales y ecológicos. - Asociaciones de apoyo a servicios comunitarios y educativos n.c.p. - Asociaciones para la protección y el mejoramiento de grupos especiales, por ejemplo, grupos étnicos y grupos minoritarios. - Asociaciones con fines patrióticos, incluyendo asociaciones de veteranos de guerra. Las asociaciones de consumidores. Las asociaciones de automovilistas. Las asociaciones de automovilistas. Las asociaciones de jóvenes, clubes y asociaciones fraternales de estudiantes, entre otros. Las asociaciones de jóvenes, clubes y asociaciones fraternales de estudiantes, entre otros. Las actividades de servicios para la caza ordinaria mediante trampas. Las asociaciones que promueven actividades culturales o recreativas, o reúnen a personas que comparten una afición (diferente a deportes o juegos), como clubes de poesía, literarios o de libros, clubes de historia, clubes de jardinería, clubes de cine y fotografía, clubes de música y arte, clubes de artesanía y de coleccionistas, entre otros.

11.1.2 VIGENCIA

Este proyecto tendrá una vigencia de 5 años.

11.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

11.3 TAMAÑO DEL PROYECTO:

11.3.1 MACRO LOCALIZACIÓN

Armenia es el epicentro del Ultimate en la región cafetera de Colombia, la creciente practica e interés por el deporte hace de la capital del Quindío la ciudad ideal para iniciar con la escuela deportiva.

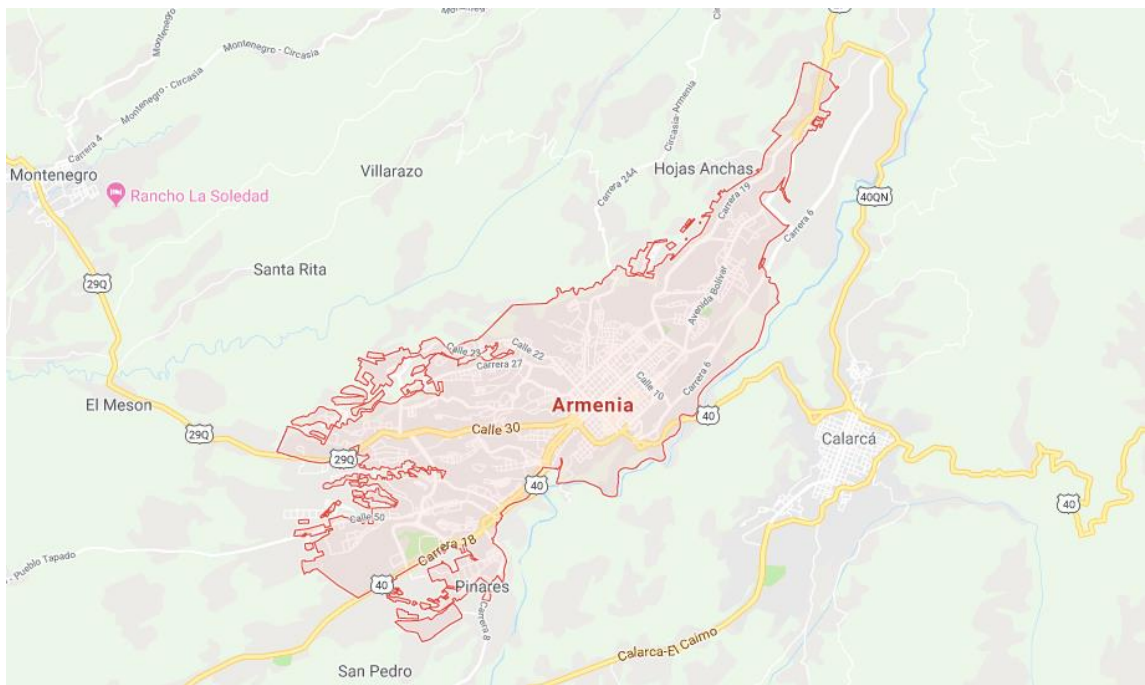


Ilustración 17 Mapa Armenia, Quindío

La ciudad de Armenia es la capital del Quindío, es encuentra entre las 3 ciudades más grandes de Colombia, Medellín, Cali y Bogotá, lo que la hace poseedora de una ubicación privilegiada con carreteras de excelente calidad, proporcionándole un

futuro próspero y de crecimiento continuo, con industrias entrantes y una población cada vez más grande.

El tamaño del proyecto es expresado en la cantidad de producto o servicio, por unidad de tiempo, para el caso de este proyecto, se puede definir como la capacidad de productiva del escenario deportivo.

11.3.2 MICRO LOCALIZACIÓN

La micro localización va a ser determinada bajo 4 factores determinados según los resultados obtenidos en la segmentación de mercado, estos factores son:

- Horarios de disponibilidad
- Ubicación
- Precio
- Calidad del escenario

Tabla 16 Ponderación Ubicaciones

Variables	Peso	Camp Nou Cra. 19 #35 Norte-129 a 35 Norte-373		Oro Negro		San José Cl. 24 #27b10		El 13 Cra. 6 #3-424	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Horarios de disponibilidad	0.2	4	0.8	5	1	3	0.6	3	0.6
Ubicación	0.4	5	2	5	2	2	0.8	2	0.8
Precio	0.4	3	1.2	3	1.2	5	2	5	2
Calidad del escenario	0.3	3	0.9	4	1.2	4	1.2	3	0.9
TOTAL		2	4.9	1	5.2	3	2.8	4	4.3

El resultado del análisis comparativo entre los posibles escenarios a utilizar para la escuela de formación deportiva arroja como resultado que la mejor opción es la

-

cancha sintética Oro Negro, la cual posee una ubicación perfecta ya que se encuentra al norte de la ciudad, una zona segura y central entre los distintos barrios circundantes, su horario de operación es de lunes a domingo entre las 8:00 am y las 11:00 pm, la calidad de las canchas es perfecta para la práctica del Ultimate y aunque su precio está un poco por encima de la media la excelente calificación en los otros tres factores lo compensa.



Ilustración 18 Ubicación Canchas Sintéticas



Ilustración 19 Cancha Seleccionada

11.3.3 DISEÑO DE PLANTA

11.3.3.1 DISEÑO COMPLETO 2D

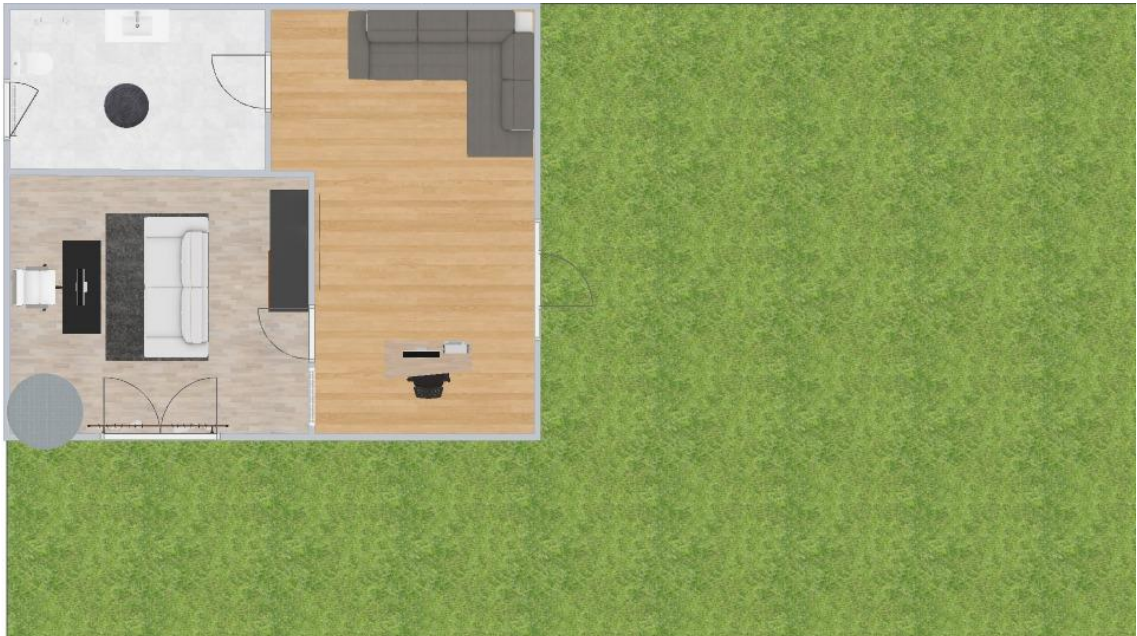


Ilustración 20 Distribución de planta

11.3.3.2 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS

11.3.3.2.1 Oficina presidencial



Ilustración 21 Oficina Presidencial

11.3.3.2.2 Baño



Ilustración 22 Baño

11.3.3.2.3 Recepción



Ilustración 23 Recepción

11.3.3.2.4 Sala de espera



Ilustración 24 Sala de Espera

11.4 CAPACIDAD DEL PROYECTO:

Inicialmente la escuela de formación deportiva Momotus contará con un escenario deportivo que funciona durante 14 horas diarias, 7 días a la semana, para un total de 98 horas semanales disponibles para la prestación del servicio.

Partiendo del hecho que la cantidad máxima de estudiantes por grupo es de 40 y que cada grupo requiere de 6 horas de entrenamiento semanal, la capacidad total diseñada es:

$$\text{Grupos semanales: } \frac{98 \text{ horas semanales}}{6 \text{ horas x grupo}} = 16 \text{ grupos}$$

$$\text{Capacidad total diseñada: } 16 \text{ grupos} * 40 \text{ estudiantes} = 640 \text{ estudiantes}$$

Como conclusión si se usará al 100% la capacidad del escenario deportivo durante todo el mes, se lograría prestar el servicio a un total de 2560 alumnos mensualmente.

11.4.1 CAPACIDAD INSTALADA

Con base a los resultados obtenidos en el estudio de mercadeo se puede definir que es fundamental establecer horarios adecuados para facilitar la participación de los jóvenes que en su mayoría son estudiantes, además no es aconsejable ofrecer horarios en los que la incidencia del sol es muy alta. Finalmente, por efectos económicos no es posible iniciar las operaciones contando con la participación masiva de los usuarios, se debe hacer uso de las instalaciones según la curva de crecimiento proyectada en el estudio de mercadeo.

La capacidad instalada será la siguiente según los factores mencionados anteriormente:

Tabla 17 Horarios

Sesión	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
5:00 pm – 7:00 pm		Grupo Tarde		Grupo Tarde			
7:00 pm – 9:00 pm		Grupo Noche		Grupo Noche			
3:00 pm – 5:00 pm						Grupo Tarde - Grupo Noche	

Como resultado se obtiene un total de 2 grupos con una intensidad semanal de 6 horas, lo cual equivale a 12 horas semanales y 80 estudiantes, es decir, el 12.5% de la capacidad total del escenario.

11.5 INFORMACIÓN OPERACIONAL DEL PROYECTO

Mediante un estudio realizado al mercado potencial, se estableció a través de encuestas, que la cantidad de personas que asistirían al lugar tiene un estimado de 480 por mes, y que el gasto promedio que harían sería de \$ 10.000, el crecimiento anual es determinado según la tasa de crecimiento poblacional determinada por el DANE, la proyección de crecimiento para los primeros cuatros años es:

Tabla 18 Índice de Ocupación proyectado

	ALUMNOS	ÍNDICE DE OCUPACIÓN
Primer Año	80	12.5%
Segundo Año	120	18.75%
Tercer Año	160	25%
Cuarto Año	200	31.25%

Los datos del estudio de mercados permiten determinar un precio factible y competitivo para la mensualidad y matrícula por alumno, en este caso de \$50.000 y \$250.000 respectivamente. Siguiendo la proyección de crecimiento se puede determinar las ventas esperadas para los siguientes 4 años.

Tabla 19 Proyección de ventas

	ALUMNOS	MENSUALIDAD	MATRÍCULA	TOTAL
Primer Año	80	\$48.000.000	\$20.000.000	\$68.000.000
Segundo Año	120	\$72.000.000	\$30.000.000	\$102.000.000
Tercer Año	160	\$96.000.000	\$40.000.000	\$136.000.000
Cuarto Año	200	\$120.000.000	\$50.000.000	\$170.000.000

11.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

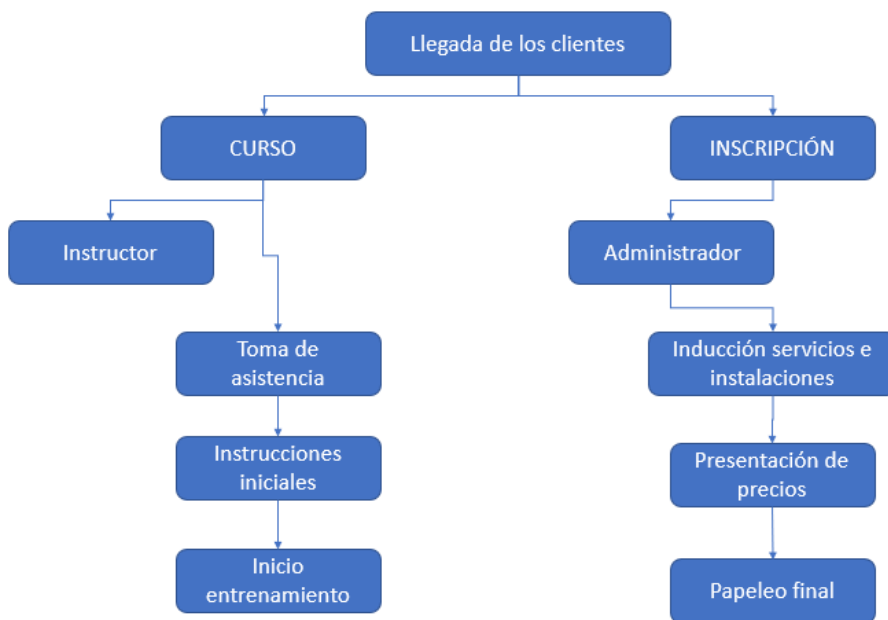


Ilustración 25 Diagrama de Proceso

12 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

12.1.1 MISIÓN

La escuela de formación deportiva MOMOTUS, tiene como misión la formación integral de jóvenes mediante la disciplina deportiva del Ultimate, encaminándolos en el deporte como personas altamente competitivas, que se destaquen por sus resultados y comportamiento, el cual este cimentado en la honestidad, responsabilidad, compañerismo, trabajo duro y amor.

12.1.2 VISIÓN

-

Para el 2020 La escuela deportiva MOMOTUS se posicionará como el líder y referente de la región en formación de deportistas de alto rendimiento, logrando alcanzar logros regionales y nacionales al mismo que se contribuye en la construcción de valores éticos, morales y sociales en cada uno de los involucrados.

12.1.3 VALORES CORPORATIVOS

- Honestidad: Brindar al joven el entrenamiento que requiere y se le ofrece.
- Respeto: La comunicación de calidad es la base de todos nuestros procesos, el respeto debe primar en cada espacio y se velara por su cumplimiento.
- Compañerismo: La labor de la escuela no termina con los entrenamientos, los alumnos hacen parte de la familia MOMOTUS y encontraran en los directivos un amigo a quien acudir.
- Amor: El Ultimate es nuestra pasión, enseñarlo nuestro verdadero amor.

12.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

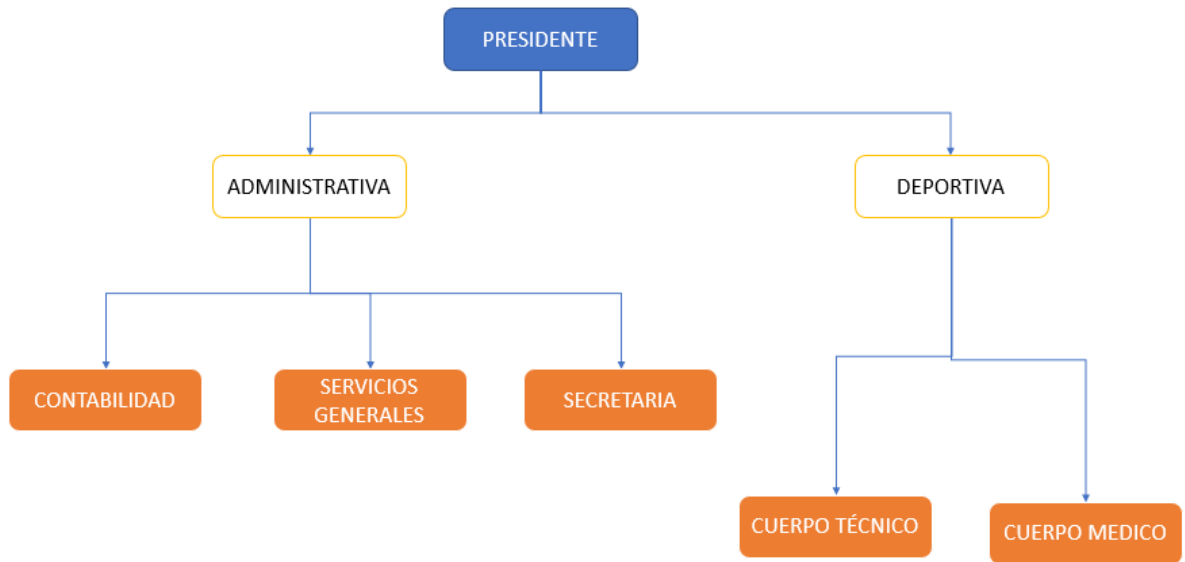


Ilustración 26 Diagrama Organizacional

12.2.1 MANUAL DE FUNCIONES

Tabla 20 Manual de funciones presidente

ESCUELA DEPORTIVA MOMOTUS		
Manual de funciones	Fecha	Octubre de 2018
Cargo	<u>Presidente</u>	
Jefe Inmediato		
Numero de cargos	1	
Resumen del cargo	Planear, revisar y dirigir las acciones administrativas de la escuela, además de representarla legal y socialmente.	
Nivel de educación	Profesional en carrera administrativa	
Experiencia	Mínimo 1 año en cargos similares	
Descripción de las funciones		
Determinar los objetivos globales para el semestre Supervisar la inversión de los recursos de la escuela Representar jurídica y legalmente a la escuela cuando sea necesario Velar por el cumplimiento de las políticas y reglamentos de la escuela Controlar, supervisar y dirigir las actividades del personal		
Competencias		
Personales		Interpersonales
Honestidad Responsabilidad Trabajo bajo presión		Liderazgo Comunicación Oral Manejo de conflictos
Revisado por:		Aprobado por:

Tabla 21 Manual de funciones Contador

ESCUELA DEPORTIVA MOMOTUS		
Manual de funciones	Fecha	Octubre de 2018
Cargo	<u>Contador</u>	
Jefe Inmediato		
Numero de cargos	1	

Resumen del cargo	Recolectar, clasificar y analizar la información contable y financiera de la empresa.	
Nivel de educación	Profesional en carrera administrativa	
Experiencia	Mínimo 1 año en cargos similares	
Descripción de las funciones		
Elaborar libros contables Presentar balances mensuales Recolectar y registrar el dinero entrante Velar por el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias Pago de nomina		
Competencias		
Personales		Interpersonales
Honestidad Responsabilidad Trabajo bajo presión		Comunicación escrita
Revisado por:		Aprobado por:

Tabla 22 Manual de funciones secretaria

ESCUELA DEPORTIVA MOMOTUS		
Manual de funciones	Fecha	Octubre de 2018
Cargo	<u>Secretaria</u>	
Jefe Inmediato		
Numero de cargos	1	
Resumen del cargo	Recibir, atender y asesorar a los clientes además de ser el apoyo directo del presidente.	
Nivel de educación	Técnico en administración o carreras afines	
Experiencia	Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares	
Descripción de las funciones		
Contestar llamada, dar y recibir información de las diferentes solicitudes Elaborar, reproducir y distribuir distintos documentos Recibir a los clientes y dar la información requerida		
Competencias		
Personales		Interpersonales
Honestidad		Comunicación escrita

Responsabilidad Multi-tasking	Comunicación oral
Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 23 Manual de funciones Entrenador

ESCUELA DEPORTIVA MOMOTUS	
Manual de funciones	Fecha Octubre de 2018
Cargo	<u>Entrenador</u>
Jefe Inmediato	
Numero de cargos	1
Resumen del cargo	Formar y dirigir los jóvenes pertenecientes a la escuela por medio de sesiones de entrenamiento, regido siempre por los objetivos y lineamientos de esta.
Nivel de educación	Licenciado en educación física, Recreación y deportes
Experiencia	Mínimo 6 meses de experiencia en cargos afines
Descripción de las funciones	
Planear, dirigir y supervisar las sesiones de entrenamiento Realizar charlas técnicas promoviendo los valores de la escuela deportiva MOMOTUS Presentar informes mensuales acerca del desempeño y progreso de los alumnos Verificar el estado del material deportivo y mantenerlo en el lugar adecuado Acompañar al equipo en las distintas competencias	
Competencias	
Personales	Interpersonales
Honestidad Responsabilidad Paciencia	Liderazgo Comunicación oral Afinidad
Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 24 Manual de funciones Auxiliar Médico

ESCUELA DEPORTIVA MOMOTUS

Manual de funciones	Fecha	Octubre de 2018
Cargo	<u>Auxiliar Médico</u>	
Jefe Inmediato		
Numero de cargos	1	
Resumen del cargo	Brindar atención inmediata en caso de ser requerida	
Nivel de educación	Licenciado en educación física, Recreación y deportes	
Experiencia	Mínimo 6 meses de experiencia en cargos afines	
Descripción de las funciones		
Supervisar los entrenamientos Atender lesiones causadas en las actividades de la escuela Acompañar a los jóvenes en las distintas competiciones Determinar si el alumno está en condiciones de entrenar Aconsejar acerca de las buenas prácticas preventivas en las actividades físicas		
Competencias		
Personales		Interpersonales
Honestidad Responsabilidad Reacción ante problemas		Vocación de servicio Comunicación oral Afinidad
Revisado por:		Aprobado por:

13 ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

13.1 INVERSIONES

13.1.1 INVERSIÓN INICIAL

Tabla 25 Inversión Inicial

Nombre Activo	Cantidad	Precio por unidad	Total	Depreciación
Contrato semestral Escenario deportivo	2	\$8'000.000	\$16'000.000	
Conos	50	\$2.000	\$100.000	\$166.66 / mes
Frisbee	15	\$30.000	\$450.000	\$5.000 / mes
Petos	40	\$5.000	\$200.000	\$416.66/ mes
Escalera	2	\$50.000	\$100.000	\$2.083 / mes
Cronometro	1	\$20.000	\$20.000	\$1.666/ mes
Computador	1	\$1'500.000	\$1'500.000	\$25.000 / mes
Papelería	1	\$1'000.000	\$1'000.000	
Total			\$19'370.000	

13.1.2 INVERSIÓN TOTAL

Para dar inicio al proyecto se estima que es necesario un capital inicial de \$50.000.000, monto que estará apalancado de dos maneras. La primera provendrá de los recursos propios y representarán el 60% de los fondos. El 40% será financiado mediante Bancolombia, este dinero se usará en la inversión inicial

requerida y para el pago de las responsabilidades mientras se alcanza el punto de equilibrio.

13.1.3 FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

Se acudirá al Grupo Bancolombia en busca de adquirir un préstamo por \$20.000.000, para esto se seleccionó el plan de apoyo para micro y medianas empresas, el cual cuenta con una tasa del 3.48% Efectivo Anual donde las cuotas son fijas gracias a la tasa de interés fija. A continuación, se puede observar la tabla de amortización generada con el simulador de la entidad financiera.

Tabla 26 Amortización

Año	Sdo. Capital	Pago Capital	P. Int.	Monto de Pago	Plazo.	Sdo. Capital	Pago No
1	\$20,000,000.00	\$805,799.04	\$58,166.67	\$863,965.70	30	\$19,194,200.96	1
1	\$19,194,200.96	\$808,142.57	\$55,823.13	\$863,965.70	30	\$18,386,058.39	2
1	\$18,386,058.39	\$810,492.92	\$53,472.79	\$863,965.70	30	\$17,575,565.48	3
1	\$17,575,565.48	\$812,850.10	\$51,115.60	\$863,965.70	30	\$16,762,715.38	4
1	\$16,762,715.38	\$815,214.14	\$48,751.56	\$863,965.70	30	\$15,947,501.24	5
1	\$15,947,501.24	\$817,585.05	\$46,380.65	\$863,965.70	30	\$15,129,916.18	6
1	\$15,129,916.18	\$819,962.86	\$44,002.84	\$863,965.70	30	\$14,309,953.32	7
1	\$14,309,953.32	\$822,347.59	\$41,618.11	\$863,965.70	30	\$13,487,605.73	8
1	\$13,487,605.73	\$824,739.25	\$39,226.45	\$863,965.70	30	\$12,662,866.48	9
1	\$12,662,866.48	\$827,137.87	\$36,827.84	\$863,965.70	30	\$11,835,728.61	10

1	\$11,835,728.61	\$829,543.46	\$34,422.24	\$863,965.70	30	\$11,006,185.15	11
1	\$11,006,185.15	\$831,956.05	\$32,009.66	\$863,965.70	30	\$10,174,229.11	12
2	\$10,174,229.11	\$834,375.65	\$29,590.05	\$863,965.70	30	\$9,339,853.45	13
2	\$9,339,853.45	\$836,802.30	\$27,163.41	\$863,965.70	30	\$8,503,051.16	14
2	\$8,503,051.16	\$839,236.00	\$24,729.71	\$863,965.70	30	\$7,663,815.16	15
2	\$7,663,815.16	\$841,676.77	\$22,288.93	\$863,965.70	30	\$6,822,138.39	16
2	\$6,822,138.39	\$844,124.65	\$19,841.05	\$863,965.70	30	\$5,978,013.73	17
2	\$5,978,013.73	\$846,579.65	\$17,386.06	\$863,965.70	30	\$5,131,434.09	18
2	\$5,131,434.09	\$849,041.78	\$14,923.92	\$863,965.70	30	\$4,282,392.31	19
2	\$4,282,392.31	\$851,511.08	\$12,454.62	\$863,965.70	30	\$3,430,881.23	20
2	\$3,430,881.23	\$853,987.56	\$9,978.15	\$863,965.70	30	\$2,576,893.67	21
2	\$2,576,893.67	\$856,471.24	\$7,494.47	\$863,965.70	30	\$1,720,422.43	22
2	\$1,720,422.43	\$858,962.14	\$5,003.56	\$863,965.70	30	\$861,460.29	23
2	\$861,460.29	\$861,460.29	\$2,505.41	\$863,965.70	30	\$0.00	24

13.2 PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 27 Presupuesto Gastos Administrativos

AÑO 2019	PRESTACIONES		65%		
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	# de Personas	Salario Mensual	Prestaciones Sociales	Subsidio de Transporte	Total, mes
Presidente	1	2000000	700000		2700000,0
Contador – Honorarios	1	400.000		97032	497.032
Secretaria	1	828.116	386872,6	97032	1.312.021
<i>Subtotal gastos administrativos</i>					4.509.052,6
ESTRUCTURA OPERATIVA					
Entrenador	1	828.116	386872,6	97032	1.312.021
Auxiliar medico	1	828.116	386872,6	97032	1.312.021
<i>Subtotal gastos operativos</i>					2.624.041
Total					7.133.094
Papelería					50.000
Arriendo					1.333.333
Teléfono					30.000
Tinta					15.000
Caja Menor					150.000
TOTAL, MES Administrativos					11.335.468

13.3 PROYECCIÓN DE LOS GASTOS DE INVERSIÓN EN PUBLICIDAD

Tabla 28 Proyección Gastos Publicidad

Gastos de publicidad	Mensual
Publicidad en Radio	500.000
Mantenimiento Pagina Web	100.000
Tarjetas de Presentación	20.000
Flayers	20.000
POP	100.000
Total, Gastos de Publicidad Mensual	740.000

13.3.1 PROYECCIÓN GASTOS OPERACIONALES

Tabla 29 Proyección Gastos Operacionales

IPC=3.18%	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Gastos Administrativos	\$ 54.108.624	\$ 55.829.278	\$ 57.604.649	\$ 59.436.477
Gastos Publicidad	\$ 8.880.000	\$ 9.162.384	\$ 9.453.748	\$ 9.754.377
TOTAL	\$ 62.988.624	\$ 64.991.662	\$ 67.058.397	\$ 69.190.854

13.4 PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 30 Proyección Estado de Resultados

Años	2019	2020	2021	2022
Estado de RESULTADOS	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>
Ventas de Contado	\$ 68.000.000	\$ 102.000.000	\$ 136.000.000	\$ 170.000.000
Ventas Brutas Totales	\$ 68.000.000	\$ 102.000.000	\$ 136.000.000	\$ 170.000.000
Ventas Netas Totales	\$ 68.000.000	\$ 102.000.000	\$ 136.000.000	\$ 170.000.000
Costos de Ventas	\$ 19.370.000	19985966	20621519,72	21277284,05
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 48.630.000	\$ 82.014.034	\$ 115.378.480	\$ 148.722.716
Gastos Administrativos	\$ 54.108.624	\$ 55.829.278	\$ 57.604.649	\$ 59.436.477
Gastos de Publicidad	\$ 8.880.000	\$ 9.162.384	\$ 9.453.748	\$ 9.754.377
Gastos de Depreciación	\$ 411.988	\$ 425.089	\$ 438.607	\$ 452.555
Utilidad Operativa	-\$ 14.770.612	\$ 16.597.283	\$ 47.881.476	\$ 79.079.307
Gatos Financieros	-\$ 10.357.588	-\$ 10.357.588	-\$ 10.357.588	-\$ 10.357.588
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 25.128.200	\$ 6.239.695	\$ 37.523.888	\$ 68.721.719
Impuestos		\$ 2.059.099	\$ 12.382.883	\$ 22.678.167

Utilidad Neta	-\$ 25.128.200	\$ 4.180.596	\$ 25.141.005	\$ 46.043.552
Margen Neto	-37%	4%	18%	27%

13.5 PROYECCIÓN FLUJO DE EFECTIVO

Tabla 31 Proyección Flujo de efectivo

AÑOS		2019	2020	2021	2022
Flujo de efectivo método directo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo de Operación					
Ventas de Contado		\$ 68.000.000	\$ 102.000.000	\$ 136.000.000	\$ 170.000.000
Recuperación de Cartera					
Pagos de Proveedores					
Gastos Administrativos		-\$ 54.108.624	-\$ 55.829.278	-\$ 57.604.649	-\$ 59.436.477
Gastos de Ventas		-\$ 19.370.000	-\$ 19.985.966	-\$ 20.621.520	-\$ 21.277.284
Gastos de Mercadeo					
Gastos de Publicidad		-\$ 8.880.000	-\$ 9.162.384	-\$ 9.453.748	-\$ 9.754.377
Pago de Impuestos					
Descuentos					
Devoluciones					
Total, Flujo de Operación		-\$ 14.358.624	\$ 17.022.372	\$ 48.320.083	\$ 79.531.862
Flujo de Inversión					
Inversiones de Activos Fijos	\$ 19.370.000				
Total, Flujo de Inversión	\$ 19.370.000				
Flujo de Financiación					
Capitalización	\$ 30.000.000				
Prestamos	\$ 20.000.000				
Abono K		-\$ 9.825.771	-\$ 10.174.229,11		
Interés		-\$ 541.817,54	-\$ 193.359,34		
Total, Flujo de Financiación	\$ 30.630.000	-\$ 10.367.588,44	-\$ 10.367.588,45	\$ 0,00	\$ 0,00
Saldo Inicial de Caja		\$ 30.630.000	\$ 5.903.788	\$ 12.558.571	\$ 60.878.654
Saldo Final de Caja	\$ 30.630.000	\$ 5.903.787,56	\$ 12.558.571,11	\$ 60.878.654,39	\$ 140.410.516,35

13.6 PROYECCIÓN BALANCE GENERAL

Tabla 32 Proyección Balance General

	Año 0	2019 Año 1	2020 Año 2	2021 Año 3	2022 Año 4
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja / Bancos	\$ 30.630.000	\$ 5.903.787,56	\$ 12.558.571,11	\$ 60.878.654,39	\$ 140.410.516,35
Cuentas por Cobrar					
Total, Activos Corrientes	\$ 30.630.000	\$ 5.903.788	\$ 12.558.571	\$ 60.878.654	\$ 140.410.516
ACTIVOS FIJOS					
Edificios	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000	\$ 16.000.000
Maquinaria y Equipos	\$ 1.870.000	\$ 1.870.000	\$ 1.870.000	\$ 1.870.000	\$ 1.870.000
Inversión Equipos de Computo	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Depreciación acumulada		-\$ 411.988	-\$ 837.077	-\$ 850.595	-\$ 1.303.149
TOTAL, ACTIVOS FIJOS	\$ 19.370.000	\$ 18.958.012	\$ 18.532.923	\$ 18.519.405	\$ 18.066.851
ACTIVOS INTANGIBLES					
Página Web	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL, ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL, ACTIVOS	\$ 51.000.000	\$ 25.861.800	\$ 32.091.494	\$ 80.398.060	\$ 159.477.367
PASIVO					
PASIVOS CORRIENTES					
Nomina	-\$ 7.133.093,60	-\$ 7.382.038,57	-\$ 7.639.671,71	-\$ 7.906.296,26	-\$ 8.182.225,99
PASIVO NO CORRIENTE					
Deudas a largo plazo	-\$ 20.735.176,89	-\$ 10.367.588,45	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL, PASIVOS	-\$ 27.868.270,49	-\$ 17.749.627,02	-\$ 7.639.671,71	-\$ 7.906.296,26	-\$ 8.182.225,99
PATRIMONIO					
Capital	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Utilidad del Ejercicio		-\$ 25.128.199,84	\$ 44.180.595,61	\$ 25.141.005,23	\$ 46.043.552
Utilidad de Ejercicios Anteriores			-\$ 25.128.199,84	\$ 44.180.595,61	\$ 25.141.005,23
Total, Patrimonio	\$ 30.000.000	\$ 4.871.800	\$ 49.052.396	\$ 99.321.601	\$ 101.184.557
Total, Pasivos más Patrimonio	\$ 2.131.729,51	-\$ 12.877.826,86	\$ 41.412.724,06	\$ 91.415.304,58	\$ 93.002.331,21

13.6.1 ESTADO DE RESULTADO

El estado de pérdidas y ganancias muestra que la escuela de formación deportiva posee la capacidad generar ingresos y alcanzar el punto de equilibrio rápidamente, pero la proyección a 4 años hace notar que es necesario diversificar las actividades en un periodo de 5-7 años debido a que alcanzado este tiempo se presentaran lo siguientes escenarios: La capacidad de las instalaciones deportivas es excedida y se debe incurrir en gastos operativos adicionales o las inscripciones detienen su crecimiento paulatinamente hasta su detenimiento total.

Los márgenes de utilidad son altos comparados con otros sectores financieros y los costos fijos mantienen un precio estable haciendo de la escuela un negocio atractivo donde la mayor fortaleza debe radicar en la captación de clientes.

13.6.2 ACTIVOS

El comportamiento de los activos tiene una tendencia alcista donde el mayor porcentaje está concentrado en los corrientes. Los activos fijos son constantes debido a que la indumentaria y el escenario han mantenido precios sin variación por años. El balance general no posee activos corrientes debido a que el servicio es cancelado antes de prestarlo, haciendo que las cuentas por cobrar sean inexistentes. Gracias a la alta liquidez de la empresa se recomienda considerar alternativas de inversión.

13.6.3 PASIVOS

Los pasivos sufren variaciones notables solo en los periodos en los que el apalancamiento del banco está vigente, posteriormente se presenta una tendencia estable a lo largo del tiempo. Con este comportamiento se puede pensar en aumentar el monto que el banco va a financiar y extender el periodo para el préstamo, disminuyendo así, el impacto en los beneficios de los primeros periodos.

El patrimonio igualmente presenta un comportamiento estable a medida que pasa el tiempo, esto genera un ambiente ideal para la diversificación y búsqueda de nuevas opciones para invertir.

13.7 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 33 Indicadores Financieros

Razones de liquidez o solvencia a corto plazo				
	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4
Razón Corriente	4,294069546	0,7997503	1,643862666	7,70002191
Capital de trabajo	\$ 23.496.906,40	-\$ 1.478.251,01	\$ 4.918.899,40	\$ 52.972.358,14

Indicadores de Activos				
	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4
Rotación de activos totales	2,63	3,18	1,69	1,12

Indicadores de Rentabilidad				
	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4
ROE	-516%	46%	42%	46%
ROA	-97%	13%	31%	29%
Rentabilidad de los Activos Operacionales	-37%	43%	18%	27%
Margen Bruto	128%	120%	115%	113%
Margen Operacional	-52%	5%	22%	31%
Margen Neto	-37%	4%	18%	27%

Apalancamiento				
	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4
Razón de Endeudamiento	69%	24%	10%	5%
Razón de Patrimonio	364%	84%	13%	8%

13.7.1 INDICADORES FINANCIEROS

La razón corriente y el capital de trabajo muestra una mejora a través del tiempo, pero en el año dos el capital de trabajo se torna negativo y la razón corriente alcanza cifras por debajo de 1, estos datos muestran que es necesario aumentar el plazo del crédito, buscando evitar periodos en los que la empresa no pueda cumplir las obligaciones adquiridas.

La rotación en los activos presenta una disminución debido a la falta de inversión, si el proyecto se quiere ejecutar durante un periodo de tiempo mas extenso es necesario planear opciones de diversificación y expansión en aras de mantener el capital obtenido en constante movimiento y productividad.

Los indicadores de rentabilidad presentan los números típicos de una empresa recién creada y con buen desarrollo, los primeros meses son difíciles debido a la inversión inicial y el apalancamiento financiero, posteriormente el crecimiento es constante y los beneficios mayores.

El endeudamiento es cada vez menor y este solo aumentara en caso de que se busque la apertura de una nueva etapa del proyecto ya que la inversión necesaria para el funcionamiento normal es totalmente financiable con las ganancias que genera la empresa.

14 CONCLUSIONES

El deporte ha sido parte de la historia de la sociedad desde hace miles de años, el instinto de competencia y poner las capacidades al límite despiertan emociones en el inconsciente que resultan satisfactorias y estimulantes. En un mundo como el actual donde los gustos, modas y pensamientos no tienen límites la innovación es la única constante en las tendencias y este fenómeno ha afectado todos los rincones del planeta. Colombia no ha sido la excepción, aunque es un país tradicionalmente conservador en las últimas 3 décadas sus puertas se abrieron al mundo y sus habitantes hoy tienen el placer de disfrutar las oportunidades que la globalización ofrece.

El Ultimate Frisbee cuenta con una corta pero gran historia en Colombia, su crecimiento ha sido exponencial y la calidad de juego insuperable, en la actualidad, el país se puede jactar de tener el mejor club y selección femenina del mundo con jugadoras reconocidas como las más grandes exponentes del deporte. Este reconocimiento, la rapidez, emoción y economía que el deporte ofrece hace que el Ultimate goce de un gran presente y un prometedor futuro en el país, futuro, que es alcanzable solo si se formaliza y estructura procesos de formación que generen y profesionalicen a los jugadores.

- El estudio de mercado permitió reconocer el cómo mercado potencial los niños entre los 6-10 años de la ciudad Armenia, además, señaló que los estrato 4 y 5 son un nicho de mercado muy fuerte con un gran potencial para la escuela de formación deportiva Momotus. El desconocimiento del deporte en la ciudad no es un obstáculo imposible de superar, la disposición al cambio y el interés por los deportes alternativos son características favorables en la población objetivo y de gran ayuda en la incursión del servicio propuesto.

- Con el estudio técnico se determinó los requerimientos necesarios para brindar un servicio de calidad, que satisfaga las necesidades demandadas por los clientes y que cumpla las normas de seguridad, brindando un ambiente ideal para la práctica del Ultimate Frisbee. Las características claves determinadas fueron la ubicación central, la seguridad y la calidad del escenario.
- El estudio administrativo dio como resultado el desarrollo de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales que serán la guía para el desarrollo de las operaciones de la escuela. Además, se obtuvo el organigrama con una estructura tradicional en el cual se puede observar gráficamente las jerarquías y líneas de mando. Finalmente, la estructura organizacional fue completada mediante la estructuración de cada uno de los manuales de funciones.
- Los distintos estudios realizados en el trabajo permitieron determinar el precio de la mensualidad y matrícula, cincuenta mil y doscientos cincuenta mil pesos respectivamente (\$50.000 y \$250.000). El apalancamiento financiero propuesto, 60% de recursos propios y 40% proveniente de entidades financieras presentan estimaciones favorables en el mediano plazo.

15 Recomendaciones

- En primera instancia se recomienda replantear los porcentajes y fuentes de financiación, aunque los resultados obtenidos por las aquí propuestas fueron positivos se observa que son optimizables y que entidades como el fondo emprender pueden ser altamente beneficiosas para el proyecto.
- El uso de redes sociales en todas las etapas, incluyendo las previas a la iniciación del proyecto, es fundamental para lograr la incursión en el mercado que se desea y requiere para amortiguar los impactos económicos de los periodos iniciales del proyecto.
- La proyección de los estados financieros e indicadores económicos proveen la suficiente información para determinar la necesidad de expansión al terminar el periodo de los 5 años. Se recomienda estudiar la opción de adquirir un sitio de entrenamiento propio.

16 CRONOGRAMA

16.1 DIAGRAMA DE GANTT

Tabla 34

ACTIVIDAD	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elección del tema	■																							
Definición del problema	■	■	■																					
Elaboración de la justificación		■	■																					
Planteamiento de los objetivos			■																					
Elaboración del marco metodológico			■	■	■																			
Definición Hipótesis de trabajo				■	■																			
Determinación Estructura metodológica					■	■																		
Entrega Anteproyecto						■																		
Implementación Metodología							■	■	■	■	■													
Tabulación y Elaboración de resultados											■	■	■	■										
Análisis de resultados													■	■										
Elaboración de conclusiones y recomendaciones														■	■		■	■						
Redacción y estructuración de trabajo final de investigación																	■	■	■	■	■			
Entrega del proyecto final																						■		

17 Bibliografía

ALET, J., 2000. *Como obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Pearson Prentice Hall.

BBC, 2015. 'Ultimate Frisbee' recognised by International Olympic Committee. [En línea]

Available at: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-33752105>

CAMPOS BUENO, E., 1995. *Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Piramide.

CAMP, R., 1993. *Benchmarking*. Ciudad de Mexico: Panorama.

DANE, 2015. <https://geoportal.dane.gov.co/>. [En línea]

Available at: <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>

HOAGLAND, H., 2008. *Feasibility Studies*. [En línea]

Available at:

https://web.archive.org/web/20081221092721/http://www.uky.edu/Ag/AgEcon/pubs/ext_other/feasibility_study.pdf

IMDERA, 2018. *Presupuesto aprobado en ejercicio*. [En línea]

Available at: <http://www.imdera.gov.co/index.php/informacion-financiera-y-contable/presupuesto-aprobado-en-ejercicio>

MAX NEEF, M., 1998. *Desarrollo a Escala Humana*. Montevideo: Nordan-Comunidad.

MIRANDA, J., 2005. *Gestión de proyectos-identificación, formulación y evaluación*. Bogotá: MM editores.

SCHILLER, B., 2008. Principios de economía. En: *Principios de economía*. Madrid: McGRAW-HILL, pp. 77-99.

STEVE, S. M., 2009. *TEP Medellín*. [En línea]

Available at: <http://canadaultimate.blogspot.com/2009/12/tep-medellin.html>

TEJADA OTERO, C. P., 2010. *Ultimate*. [En línea]

Available at: <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/071-ultimate.pdf>

TORRES, J., 2009. *Historia del Ultimate Frisbee*. [En línea]

Available at: <http://changosfly.blogspot.com/2009/09/historia-del-ultimate-frisbee-en.html>

-

ULTIMATE, U., 2013. *USA ultimate*. [En línea]
Available at: <https://www.usultimate.org/news/about-the-archives-a-message-from-usa-ultimate/>

ULTIMATE, U., 2018. *Our Mission*. [En línea]
Available at: https://www.usultimate.org/about/usultimate/our_mission/

VARELA, R., 2001. *Innovación empresarial - arte y ciencia en la creacion de empresas*. Bogotá: Pearson.

WFDF, 2011. *History of Ultimate*. [En línea]
Available at: <http://www.wfdf.org/history-stats/history-of-ultimate>

WFDF, 2018. *Ultimate*. [En línea]
Available at: <http://www.wfdf.org/sports/ultimate>.

WINCH, G., 2011. *The true meaning of Costumer Service*. [En línea]
Available at: <https://www.guywinch.com/blog-archive/the-true-meaning-of-customer-service-week>

-

ANEXOS

Anexo A

ENCUESTA ESCUELA DE FORMACIÓN EN ULTIMATE

Dirección de correo electrónico:

Identificación:

- Masculino
- Femenino

Estrato socioeconómico:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Tipo de vivienda:

- Propia
- Arrendada
- Familiar
- Otra:
- _____

Es cabeza de hogar:

- Si
- No

Número de personas que conforman el núcleo familiar:

-

¿Cuántos son sus ingresos mensuales?:

- Entre 1 y 2 SMMLV
- Entre 3 y 4 SMMLV
- Entre 5 y 6 SMMLV
- Entre 7 y 8 SMMLV
- Más de 8 SMMLV

¿En su núcleo familiar hay niños entre los 6-17 años?, si la respuesta es negativa puede dar por terminada la encuesta.

- Si
- No

¿Alguno de ellos practica activamente deporte?

- Si
- No

¿Actualmente hace parte de alguna escuela de formación deportiva?

- Si
- No

¿Cuál de estos deportes practica?

- Fútbol
- Baloncesto
- Natación
- Judo
- Balonmano
- Rugby
- Otro:
- _____

¿Cuántas horas semanales dedica el niño a la práctica del deporte?

- Entre 2-4
- Entre 4-6
- Entre 6-8
- Entre 8-10
- 10 o más

¿Cuánto dinero destina mensualmente para el desarrollo deportivo del niño?

- Entre 20.000 y 40.000
- Entre 40.000 y 60.000
- Entre 60.000 y 80.000
- Entre 80.000 y 100.000
- 100.000 o más

¿Reconoce el deporte que se practica en la imagen?

Ilustración 27



- Si
- No

¿Estaría de acuerdo con la practica de deportes no tradicionales por parte del niño?

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- Poco de acuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- ¿Por qué?:
- _____

-

¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en la formación deportiva del niño?

- Entre 20.000 y 40.000
- Entre 40.000 y 60.000
- Entre 60.000 y 80.000
- Entre 80.000 y 100.000
- 100.000 o más

Seleccione los aspectos más relevantes a la hora de elegir el deporte a practicar:

- La preferencia del niño
- Cercanía
- Las personas que dirigen los entrenamientos
- Costos
- Rentabilidad Futura
- Exigencia física
- Valores que se fomentan

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desarrollo personal del niño en el deporte que actualmente practica?

Insatisfecho

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Muy satisfecho

El Ultimate Frisbee además de ser un deporte altamente exigente en el aspecto físico, promueve de forma continua valores como la honestidad, disciplina, trabajo en equipo. Fortalece activamente la capacidad de comunicación y resolución de problemas.

¿Le interesaría conocer mas a fondo el Ultimate Frisbee?

- Si
- No

Anexo B

Estructura entrevista

Estimado Entrevistado(a):

Es un privilegio para mí como estudiante recibir su apoyo para el desarrollo de esta investigación. Todo lo que se diga aquí es estrictamente confidencial y solo se utilizará con fines académicos y de estudio.

Para que el ejercicio sea exitoso no debe existir ninguna cohibición de su parte, puede sentirse plenamente libre para expresar sus pensamientos sinceramente. El objetivo de la entrevista es permitirme obtener información que sea de utilidad para establecer la viabilidad de una escuela de formación deportiva en Ultimate en la ciudad de Armenia.

Nombre y Apellido:

Cargo que desempeña:

1. *¿Qué relación tiene con el deporte?*
2. *¿Cuál es su experiencia con las escuelas de formación deportiva en la región?*
3. *¿Cree que Armenia es una ciudad donde sus jóvenes tienen predisposición a iniciarse en procesos formativos?*
4. *¿Qué resultados ha obtenido la región con las escuelas deportivas, teniendo en cuenta el desarrollo económico y la formación de futuros deportistas?*
5. *¿Existen escuelas que enseñen deportes poco tradicionales?, de ser así ¿cuáles han sido los resultados que han mostrado hasta ahora?*
6. *¿Tiene algún conocimiento del Ultimate Frisbee?*

-

7. Como experto, ¿Cuál es su opinión frente al proyecto de crear una escuela de formación deportiva en Ultimate Frisbee?

8. ¿Tiene alguna sugerencia o consejo que crea conveniente dar para el desarrollo de la presente investigación?

Anexo C.

Formato inteligencia

Información General:

Nombre de la escuela:

Ubicación:

Deporte:

Director:

Costos:

Inscripción:

Mensualidad:

Uniforme:

Otros:

Desarrollo:

Número de jóvenes inscritos:

Horarios:

Apoyo público:

Características especiales: