

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA TIENDA DEPORTIVA  
ESPECIALIZADA, EN EL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO**

**VIVIAN YOHANA MEJIA BUITRAGO  
NANCY DEL PILAR MORENO CORREDOR  
ALEXANDRA OROZCO SANCENO  
CARLOS ORLANDO ROMERO RAMOS**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
VILLAVICENCIO**

**2014**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MONTAJE DE UNA TIENDA DEPORTIVA  
ESPECIALIZADA, EN EL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO**

**VIVIAN YOHANA MEJIA BUITRAGO  
NANCY DEL PILAR MORENO CORREDOR  
ALEXANDRA OROZCO SANCENO  
CARLOS ORLANDO ROMERO RAMOS**

**Proyecto de Trabajo de Grado**

**Director**

**Francisco José Zúñiga Castañeda**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
VILLAVICENCIO**

**2014**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Chía, Cundinamarca, Julio \_\_\_\_\_ de 2014

## **DEDICATORIA**

A Dios

Por ser quién guía nuestro camino, para lograr cada uno de los objetivos propuestos.

A nuestros padres

Por ser quienes siempre están junto a nosotros con sus sabios consejos y nos inculcaron valores para que seamos personas de bien.

A nuestros hijos

Por ser nuestra fuente de inspiración y nuestra motivación para seguir adelante.

A nuestros esposos y esposa

Gracias por su apoyo incondicional, por su comprensión durante el tiempo que estuvimos adquiriendo conocimiento para lograr ser mejores personas y profesionales.

A nuestros docentes

Gracias por su dedicación y por brindarnos a cada uno de nosotros su conocimiento, con el fin de fortalecernos como profesionales e inculcarnos y querer despertar en nosotros el ser líderes en nuestras organizaciones.

## **AGRADECIMIENTOS**

El plan de negocios desarrollado se realiza gracias a las personas que de alguna u otra manera participaron en el mismo guiándonos, apoyándonos, brindándonos conocimiento y experiencias, mostrando una alta expectativa e interés en el mismo.

Además debemos agradecer el apoyo de nuestros hijos(a), padres y esposos(a) que para nosotros son el motor que nos impulsa a crecer como personas.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
<b>0. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>18</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>24</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1.1. Plan de Negocios.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.2. Modelo de Negocio. ....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.3. Estudio de Mercado. ....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.4. Macroentorno.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1.5. Microentorno.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.6. Segmentación de Mercado. ....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.7. Factibilidad.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.8. Organigrama. ....</b>	<b>28</b>
<b>4.2. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.1. Tienda por Departamentos. ....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.2. Tienda Especializada. ....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.3. Deporte.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.4. Recreación. ....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.5. Organismos Públicos. ....</b>	<b>30</b>

4.2.5.1 Nivel Nacional.....	30
4.2.5.1.1. Ministerio de Cultura de la República de Colombia. ....	30
4.2.5.1.2. Instituto Colombiano del Deporte COLDEPORTES. ....	31
4.2.5.2. Nivel Departamental.....	31
4.2.5.2.1. Entes Departamentales. ....	31
4.2.5.3. Nivel Municipal. ....	31
4.2.5.3.1. Entes Municipales y Distritales. ....	31
4.2.6. Organismos Privados.....	32
4.2.6.1. Nivel Nacional.....	32
4.2.6.1.1. Comité Olímpico Colombiano.....	32
4.2.6.1.2. Comité Paraolímpico Colombiano.....	32
4.2.6.1.3. Federaciones Deportivas Nacionales. ....	33
4.2.6.2. Nivel Departamental.....	33
4.2.6.2.1. Ligas Deportivas.....	33
4.2.6.2.2. Asociaciones Deportivas Departamentales. ....	33
4.2.6.3. Nivel Municipal. ....	33
4.2.6.3.1. Clubes Deportivos. ....	33
4.2.6.3.2. Clubes Promotores. ....	34
4.2.6.3.3. Clubes Profesionales. ....	34
4.3. MARCO LEGAL.....	34
4.3.1. Constitución Política de Colombia. 1991. ....	34
4.3.2. Reglamento de Deporte. ....	34
4.3.3. Ley 1389 de 2010. ....	35
4.3.4. Ley 181 de 1995. ....	35
4.3.5. Decreto 410 de 1971. ....	35
4.3.6. Ley 1445 del 12 de Mayo de 2011. ....	35
4.3.7. Acuerdo No. 183 del 11 de Abril de 2013.....	35
5. ESTUDIO DEL ENTORNO ECONÓMICO .....	36
5.1. MACROECONOMICO.....	36

5.1.1. Entorno Demográfico. ....	36
5.1.2. Entorno Económico. ....	36
5.1.3. Entorno Tecnológico. ....	37
5.1.4. Entorno Político y Legal. ....	38
5.1.5. PESTEL. ....	39
5.2. MICROENTORNO .....	40
5.2.1. El Mercado. ....	40
5.2.2. Los Proveedores. ....	41
5.2.3. Los Intermediarios. ....	47
5.2.4. La Competencia. ....	50
5.2.4.1. FUERZAS DE PORTER. ....	60
6. ESTUDIO DE MERCADO .....	64
6.1. OBJETIVO GENERAL .....	65
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	65
6.3. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	65
6.4. HIPÓTESIS .....	66
6.5. TIPO DE ESTUDIO .....	66
6.6. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	66
6.7. HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	67
6.8. MARCO MUESTRAL .....	68
6.9. MUESTRA .....	70
6.9.1. Fórmula para determinar la muestra. ....	70
6.9.2. Fórmula para determinar número de encuestas a asignar por nivel socioeconómico. ....	71
6.10. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	75
6.11. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	76
6.12. FICHA TECNICA .....	76
6.13. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	79
6.14. ANÁLISIS BIVARIADO .....	112

<b>7. SEGMENTACIÓN .....</b>	<b>118</b>
<b>7.1. ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL .....</b>	<b>118</b>
<b>7.2. ESCENARIOS .....</b>	<b>118</b>
<b>7.2.1. Escenario Conservador. ....</b>	<b>118</b>
<b>7.2.2. Escenario Optimista.....</b>	<b>118</b>
<b>7.2.3. Escenario Pesimista. ....</b>	<b>118</b>
<b>7.2.4. Definición Del Mercado Meta. ....</b>	<b>119</b>
<b>8. DOFA .....</b>	<b>124</b>
<b>9. ESTRATEGIAS .....</b>	<b>127</b>
<b>9.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>127</b>
<b>9.1.1. Perspectiva Financiera. ....</b>	<b>127</b>
<b>9.1.2. Perspectiva de Clientes. ....</b>	<b>127</b>
<b>9.1.3. Perspectiva de Procesos Internos. ....</b>	<b>128</b>
<b>9.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....</b>	<b>128</b>
<b>9.2. ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....</b>	<b>129</b>
<b>9.2.1. Estrategia de Crecimiento Orgánico.....</b>	<b>129</b>
<b>9.2.2. Estrategias de Marketing. ....</b>	<b>129</b>
<b>9.2.3. Enfoque con Diferenciación. ....</b>	<b>131</b>
<b>9.2.4. Sensibilidad del precio en el mercado. ....</b>	<b>132</b>
<b>10. ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>133</b>
<b>10.1. DESCRIPCIÓN DE PORTAFOLIO .....</b>	<b>133</b>
<b>10.1.1. Natación. ....</b>	<b>133</b>
<b>10.1.2. Ciclismo.....</b>	<b>139</b>
<b>10.1.3. Tenis. ....</b>	<b>146</b>
<b>10.1.4. Patinaje. ....</b>	<b>150</b>
<b>10.1.5. Fútbol. ....</b>	<b>152</b>
<b>10.2. DIAGRAMAS Y DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DE PROCESOS.....</b>	<b>158</b>

10.2.1. Proceso de Recibo de Mercancía .....	158
10.2.2. Proceso de Compras. ....	160
10.2.3. Proceso de Llenado y Reposición de Racks y Góndolas.....	162
10.2.4. Proceso Participación en Eventos .....	164
10.2.5. Proceso de Venta por Catálogo .....	167
10.2.6. Proceso Administración Redes Sociales.....	170
10.2.7. Protocolo de Atención al Cliente .....	171
10.2.8. Proceso Atención de PQRs.....	174
10.2.9. Proceso de Inducción y Capacitación de Personal.....	179
10.2.10. Proceso de Selección y Contratación de Personal.....	181
10.2.11. Proceso de Administración de Documentos .....	184
10.2.12. Proceso de Toma de Inventario .....	186
10.2.13. Proceso de Venta por Catálogo.....	189
11. PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	192
11.1. MISIÓN .....	192
11.2. VISIÓN .....	192
11.3. VALORES .....	192
11.3.1. Calidad.....	192
11.3.2. Honestidad.....	192
11.3.3. Calidez.....	192
11.3.4. Originalidad.....	193
11.4. LOGO .....	193
11.5. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL .....	194
11.5.1. Organigrama .....	194
11.6. FUNCIONES GENERALES DE LOS CARGOS .....	194
11.6.1. Junta Directiva (Socios).....	194
11.6.2. Gerente.....	195
11.6.3. Administrador .....	196
11.6.4. Contador .....	197

<b>11.6.5. Asesores Comerciales.....</b>	<b>197</b>
<b>12. PLAN ADMINISTRATIVO Y LEGAL .....</b>	<b>200</b>
<b>13. ESTUDIO ECONÓMICO.....</b>	<b>203</b>
<b>13.1. INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS FIJOS .....</b>	<b>203</b>
<b>14. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS.....</b>	<b>264</b>
<b>14.1. TIR DEL PROYECTO .....</b>	<b>264</b>
<b>14.2. TIR DEL INVERSIONISTA .....</b>	<b>264</b>
<b>14.3. WACC.....</b>	<b>264</b>
<b>14.4. VPN DEL PROYECTO .....</b>	<b>265</b>
<b>14.5. VPN DEL INVERSIONISTA.....</b>	<b>265</b>
<b>14.6. ROE.....</b>	<b>265</b>
<b>15. CONCLUSIONES.....</b>	<b>267</b>
<b>16. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>269</b>
<b>17. ANEXOS.....</b>	<b>274</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla 1. Indicadores Económicos. ....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 2. Matriz de PESTEL.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 3. Proveedores.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 4. Intermediarios. ....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 5. Competencia .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 6. 5 Fuerzas de PORTER. ....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 7. Usuarios Electrificadora del Meta por nivel socioeconómico. ....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 8. Barrios de Villavicencio a encuestar .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 9. Ficha Técnica.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 10. Barrio y Nivel Socioeconómico .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 11. ¿Compra ropa, calzado y/o implementos deportivos?.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 12. Mencione los productos que compra y el valor aproximado de los mismos.</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 13. ¿Qué deporte practican? - Edad.....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 14. ¿Qué deporte practican? - sexo de la persona que practica el deporte.....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla 15. ¿Qué deporte practican? - ¿A qué nivel practica el deporte?.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabla 16. ¿En qué lugar realiza la compra de dicho artículos? Mencione el establecimiento – Nivel socioeconómico.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 17. ¿Qué factores motivan su compra? – Nivel socioeconómico.....</b>	<b>117</b>
<b>Tabla 18. Proyección de Ventas (Participación estimada en el mercado). ....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla 19. DOFA .....</b>	<b>124</b>
<b>Tabla 20. Estrategias.....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 21. Artículos y/o ropa deportiva. ....</b>	<b>133</b>
<b>Tabla 22. Artículos deportivos y ropa deportiva Ciclismo.....</b>	<b>139</b>
<b>Tabla 23. Artículos y ropa deportiva para Tenis .....</b>	<b>146</b>
<b>Tabla 24. Artículos y Ropa Deportiva para Patinaje. ....</b>	<b>150</b>
<b>Tabla 25. Artículo y Ropa Deportiva para Fútbol. ....</b>	<b>153</b>
<b>Tabla 26. Proceso Recibo de Mercancía. ....</b>	<b>158</b>
<b>Tabla 27. Proceso de Compras.....</b>	<b>160</b>
<b>Tabla 28. Proceso de Llenado y Reposición de Racks y Góndolas. ....</b>	<b>162</b>
<b>Tabla 29. Proceso Participación en Eventos.....</b>	<b>164</b>
<b>Tabla 30. Proceso de Venta por Catálogo.....</b>	<b>167</b>
<b>Tabla 31. Proceso Administración Redes Sociales.....</b>	<b>170</b>
<b>Tabla 32. Protocolo de Atención al Cliente.....</b>	<b>172</b>
<b>Tabla 33. Proceso Atención de PQRs .....</b>	<b>174</b>

<b>Tabla 34. Proceso de Inducción y Capacitación de Personal .....</b>	<b>179</b>
<b>Tabla 35. Proceso de Selección y Contratación de Personal .....</b>	<b>181</b>
<b>Tabla 36. Proceso de Administración de Documentos.....</b>	<b>184</b>
<b>Tabla 37. Proceso de Toma de Inventario .....</b>	<b>186</b>
<b>Tabla 38. Proceso de Venta por Catálogo.....</b>	<b>189</b>
<b>Tabla 39. Adecuación del Local .....</b>	<b>203</b>
<b>Tabla 40. Activos Fijos.....</b>	<b>205</b>
<b>Tabla 41. Costos y Gastos Fijos .....</b>	<b>207</b>
<b>Tabla 42. Nómina .....</b>	<b>211</b>
<b>Tabla 43. Obligaciones Laborales.....</b>	<b>212</b>
<b>Tabla 44. Inventario.....</b>	<b>215</b>
<b>Tabla 45. Proyección de Ventas .....</b>	<b>225</b>
<b>Tabla 46. Costo de Venta.....</b>	<b>238</b>
<b>Tabla 47. Condiciones del Crédito.....</b>	<b>251</b>
<b>Tabla 48. Balance Inicial. ....</b>	<b>257</b>
<b>Tabla 49. Balance General .....</b>	<b>258</b>
<b>Tabla 50. Estado de Resultados .....</b>	<b>260</b>
<b>Tabla 51. Flujo de Caja .....</b>	<b>262</b>

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Nivel Socioeconómico.....	81
Gráfica 2. ¿En la actualidad Usted o un miembro de su familia practican algún deporte? .....	82
Gráfica 3. Edad De La Persona Que Practica El Deporte.....	84
Gráfica 4. Sexo de la persona que practica el deporte.....	85
Gráfica 5. ¿Qué deporte (s) practican? .....	85
Gráfica 6. ¿A qué nivel practica el deporte? .....	87
Gráfica 7. ¿Qué factores motivan su compra? .....	96
Gráfica 8. ¿Qué tan importante es la marca para usted al momento de la compra? ..	97
Gráfica 9. ¿Cada cuánto adquiere o compra ropa y/o artículos deportivos? .....	98
Gráfica 10. ¿Compra la ropa, artículos e implementos deportivos en Villavicencio? .	99
Gráfica 11. ¿En qué lugar realiza la compra de dichos artículos? Mencione el establecimiento. ....	99
Gráfica 12. ¿Encuentra todo lo que busca en este establecimiento? .....	101
Gráfica 13. ¿Está satisfecho con los artículos, ropa o implementos deportivos que hay en el mercado?.....	101
Gráfica 14. ¿Por qué no está satisfecho con los artículos, ropa o implementos deportivos que hay en el mercado? .....	102
Gráfica 15. ¿Qué otro medio utiliza para adquirir los artículos y/o ropa deportiva?103	
Gráfica 16. Para Usted ¿Encontrar una tienda especializada en deportes en la ciudad es? .....	104
Gráfica 17. Factor más importante .....	105
Gráfica 18. Factor importante .....	105
Gráfica 19. Factor medianamente importante .....	106
Gráfica 20. Factor poco importante .....	107
Gráfica 21. Factor nada importante.....	108

<b>Gráfica 22. ¿Qué artículos le gustaría encontrar en una tienda deportiva especializada? .....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfica 23. Que ubicación considera más adecuada para una tienda deportiva especializada. ....</b>	<b>110</b>
<b>Gráfica 24. ¿Cuál es el medio de pago que utiliza para hacer sus compras? .....</b>	<b>111</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1 Flujo Circular de la Renta .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2 Diagrama de Flujo del Proceso de Recibo de Mercancía.....</b>	<b>159</b>
<b>Figura 3 Diagrama de Flujo del Proceso de Compras.....</b>	<b>161</b>
<b>Figura 4 Diagrama de Llenado y Reposición de Racks y Góndolas.....</b>	<b>163</b>
<b>Figura 5 Diagrama Proceso de Participación en Eventos .....</b>	<b>166</b>
<b>Figura 6 Diagrama Proceso de Venta por Catálogo .....</b>	<b>169</b>
<b>Figura 7 Diagrama Proceso Administración de Redes Sociales .....</b>	<b>171</b>
<b>Figura 8 Diagrama Protocolo de Atención al Cliente .....</b>	<b>173</b>
<b>Figura 9 Diagrama proceso de Atención de PQRS .....</b>	<b>178</b>
<b>Figura 10 Diagrama proceso de Inducción y capacitación .....</b>	<b>180</b>
<b>Figura 11 Diagrama Proceso de Selección y Contratación de Personal .....</b>	<b>183</b>
<b>Figura 12 Diagrama Proceso Administración de Documentos .....</b>	<b>185</b>
<b>Figura 13 Diagrama Proceso de Toma de Inventario.....</b>	<b>188</b>
<b>Figura 14 Diagrama Proceso de Venta por Catálogo .....</b>	<b>191</b>

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>Anexo 1 Encuesta aplicada a la población del municipio de Villavicencio.....</b>	<b>274</b>
<b>Anexo 2. Encuesta almacenes deportivos existentes en la ciudad de Villavicencio....</b>	<b>279</b>
<b>Anexo 3. Carta de solicitud de crédito .....</b>	<b>282</b>

## 0. RESUMEN EJECUTIVO

El negocio evaluado en el presente documento consiste en la creación de una tienda deportiva especializada, que estará ubicada en la ciudad de Villavicencio. La tienda contará con la más completa variedad de ropa, implementos y artículos deportivos de las más reconocidas marcas, requeridos por las disciplinas de mayor auge y prospectiva en la ciudad siendo estas tenis, patinaje, fútbol, ciclismo y natación, priorizadas a partir de los resultados de la investigación de mercados que sustenta este plan.

La principal fuente de ingresos del negocio será la comercialización de los productos deportivos en el punto de venta, siendo el diseño de este bastante atractivo respondiendo en su estilo al de las tienda por departamento, dedicando un espacio específico para cada una de las disciplinas deportivas, facilitando la implementación de estrategias como venta cruzada e incremento de los ingresos de la compañía a través de sku por transacción y valorización del ticket promedio.

El modelo de administración de clientes, que incluirá la identificación de necesidades, el fortalecimiento de relaciones, la retroalimentación constante con grupos de interés (clubes deportivos, escuelas de instrucción, grupos de aficionados, etc), la participación y promoción de eventos deportivos, todo ello soportado en el uso de redes sociales, así como la oferta de productos especializados por pedido vía catálogo, serán herramientas para la atracción de un mercado de clientes insuficientemente atendido por la competencia local.

El negocio demandará un monto bajo de inversión puesto que será apalancado a través de un crédito blando de la banca de fomento, de largo plazo y con un período de gracia, con lo cual se asegurará la inversión inicial y la operatividad del primer trimestre; se logrará la recuperación de la inversión en el tercer año, con una tasa interna del proyecto del 24%, una tasa de retorno para el inversionista del 72% y un VPN de \$ 115.370.643, que corresponde al incremento en un 192% del capital inicial invertido.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El objeto de la investigación que motiva el presente proyecto es la estructuración de un plan de negocios para el montaje de una tienda deportiva especializada, la cual estará estratégicamente ubicada en una zona comercial del municipio de Villavicencio (Meta).

El estudio se realizó a través del desarrollo de un análisis de mercado que concluyó en la viabilidad del plan de negocios, que comprende desde el planteamiento inicial de la idea hasta la definición de los requerimientos para su puesta en marcha, como lo son el estudio de mercado, técnico, económico, financiero, administrativo y legal.

La iniciativa surgió del interés de los proponentes de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos dentro del proceso de especialización, mediante un ejercicio orientado a la creación de empresa; del potencial que como área de negocios representa la actividad deportiva cada vez en aumento, gracias al creciente interés de las personas por el desarrollo de actividades de vida sana y entretenimiento, así como por el desarrollo de inversiones públicas y privadas en escenarios e infraestructura deportiva y el desarrollo de diferentes eventos de competencia de gran atractivo para practicantes y espectadores.

Es de anotar que esta dinámica es igualmente evidente en el ámbito local; los escenarios para la práctica deportiva en el municipio de Villavicencio van en aumento, lo que favorece el crecimiento del número de personas interesadas en fortalecer su actividad física y mental a través de la práctica de deporte, de ahí que se estime un incremento en la demanda de implementos e indumentaria deportiva que les facilite la práctica de su disciplina de preferencia y les brinde seguridad y comodidad, circunstancia que se espera capitalizar en la estructuración del plan de negocio al que apunta el presente proyecto.

## 2. JUSTIFICACIÓN

*“El deporte ha tomado mayor importancia a nivel mundial, ya no es una actividad sólo para satisfacer una necesidad de ocio, ha ocupado un lugar más importante al ser un motor de desarrollo. Esto se debe a que interviene en la oferta y demanda agregada de un país, influenciando variables como el consumo, la inversión, el nivel de ingresos, la producción y el empleo, bien sea en el ámbito profesional o aficionado. No se debe olvidar la relación que esta actividad presenta con otros sectores económicos como el textil, la construcción, el transporte, el turismo, entre otros. También genera unos beneficios intangibles: crea una actitud nacionalista e incluyente a partir de unos buenos resultados deportivos, una buena imagen de la nación que organiza un evento internacional, difusión de valores que fomentan el trabajo y la disciplina y finalmente, puede ser una estrategia para la promoción de la salud y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad”.*<sup>1</sup>

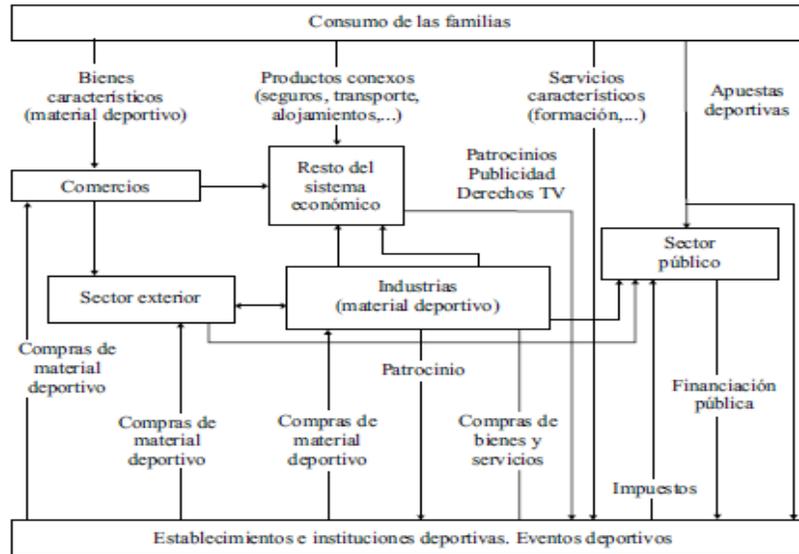
A los factores ya descritos, se suman las facilidades que ofrece un mercado globalizado, en el que prolifera la suscripción de acuerdos de libre comercio entre los diferentes países, generando un ambiente de continuo intercambio de productos, materias primas, servicios, tecnología, condiciones por supuesto aplicables al mercado de ropa e implementos deportivos, y que explican el hecho de que el deporte sea considerado *“uno de los llamados sectores transversales, es decir, donde se reúnen actividades diferentes y guiadas hacia un único fin, en este caso, la actividad física”*<sup>2</sup> generando un significativo flujo en términos de renta.

---

<sup>1</sup> Medición Económica del deporte en Colombia, Andrea Ruíz, Elkin Argiro Muñoz y Ramón Javier Mesa. Lecturas de Economía No. 72 Medellín enero - junio de 2010. Página 143

<sup>2</sup> Medición económica del deporte en Colombia, Andrea Ruíz, Elkin Argiro Muñoz y Ramón Javier Mesa. Lecturas de Economía No. 72 Medellín enero - junio de 2010. Página 143

**Figura 1. Flujo Circular de la Renta**



Fuente. Pedrosa, 2003, p. 65

De otro lado, en Colombia se han venido ganando espacios en lo que al deporte respecta, en el más reciente estudio de Ranking de Grandes Naciones del Deporte (Octava edición) Colombia ocupó el cuarto lugar en medallería en Latinoamérica, luego de Brasil, México y Argentina<sup>3</sup> y el sexto a nivel continental considerando además a USA y Canadá, ubicándose por encima de Chile y Perú quienes obtuvieron 4 y 2 medallas durante el período evaluado y dentro de los 53 deportes y 154 disciplinas analizadas.

El comportamiento en cifras es igualmente dicente, analizando los resultados de un informe publicado por Urna de Cristal, respecto de la inversión pública en el deporte en Colombia, *“mientras en 2010 se invirtieron \$ 132.200 millones de pesos, para 2012 el presupuesto ascendió a 293 mil millones de pesos, más del doble. Para los escenarios de Juegos Nacionales organizados por Norte de Santander, Córdoba, Cauca y Valle del Cauca de forma conjunta, y los cuales ganó Antioquia, se invirtieron \$ 123.888 millones de pesos, inversión que también servirá para los Juegos Mundiales de Cali este año. Para*

<sup>3</sup>Disponible en <http://www.soyperiodista.com/deportes/nota-19533-colombia-cuarta-potencia-deportiva-de-latinoameric>

*inversión para el desarrollo deportivo se destinaron \$ 90 mil millones de pesos, donde se incluyen subsidios de vivienda y educación para los deportistas por unos \$ 7.900 millones de pesos. Para la preparación de los deportistas rumbo a Londres 2012 se invirtieron \$ 10.400 millones de pesos y \$ 2.390 para los Juegos Paralímpicos. En eventos internacionales realizados en Colombia se invirtieron \$ 4.500 millones. Para programas de recreación y actividad física por parte de los ciudadanos se invirtieron unos \$ 79 mil millones de pesos. Esta inversión se canalizó en planes de beneficio para colegios, comunidades y grupos de ciudadanos. Para este año se invertirán \$ 19 mil millones de pesos más, para totalizar \$ 312.257 millones, cifra histórica y sin precedentes en el país.”*

Es por lo anterior, que se avizora el sector de implementos y ropa deportiva como una importante fuente de oportunidades para el surgimiento de iniciativas empresariales, que permitan materializar en nuevas posibilidades de empleo y generación de riqueza el potencial que el deporte colombiano ha venido mostrando y que le permiten según los entendidos, aspirar a un lugar de privilegio en el panorama deportivo mundial, no sólo conquistando títulos y alcanzando logros deportivos, sino como organizador de eventos de talla mundial.

Si bien la descripción en cifras del comportamiento del sector deportivo en el ámbito nacional realizada en párrafos anteriores es difícil de realizar en el ámbito del municipio de Villavicencio, pues no se encuentran datos específicos del sector en los gremios del sector comercial (Cámara de Comercio de Villavicencio, ni en FENALCO) ni en la institucionalidad pública local, también es claro que la capital del departamento del Meta es actualmente considerada como una ciudad de gran atractivo para la realización de inversiones, que registra un creciente desarrollo de infraestructura deportiva explotable comercialmente; muestra de ello las canchas sintéticas para la práctica de fútbol y voleibol cuyo número es cada vez mayor, y a partir de las cuales se puede intuir el surgimiento de nuevas necesidades en quienes suelen practicar las disciplinas deportivas ya descritas, necesidades éstas que esperan identificarse como parte del proceso de estructuración del plan de negocios de que trata el presente proyecto de investigación, y que parte de la premisa de factibilidad de la creación de la tienda especializada en implementos y ropa deportiva.

El panorama ya descrito hace pensar que hay mucho por hacer y se necesita aprovechar las oportunidades de desarrollo dadas por el acelerado crecimiento económico y demográfico del departamento, dentro de las cuales sería importante explotar tendencias de la moda, aprovechar disciplinas deportivas que identifiquen la idiosincrasia y el auge del ecoturismo en Villavicencio.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de negocios que oriente la creación de una tienda deportiva especializada, en el municipio de Villavicencio.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diseñar la idea de negocio para la tienda deportiva especializada.
2. Definir el mercado meta que atenderá la tienda deportiva especializada.
3. Elaborar el estudio técnico para definir el sistema de operación del negocio y las necesidades logísticas para su desarrollo.
4. Diseñar la estructura organizacional y definir el modelo de administración para la Tienda deportiva especializada.
5. Definir los aspectos financieros y económicos del plan de negocio.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico, implica conocer antecedentes y teorías sobre el tema de investigación, los cuales permiten desarrollar el análisis y planteamiento del problema y emitir un producto final, que para este caso será la propuesta de un Plan de Negocios que oriente el montaje de una tienda deportiva especializada, en el Municipio de Villavicencio.

El Deporte permite formar espacios de diversión, esparcimiento y recreación, desarrollando las capacidades de los seres humanos llevándolas a niveles cada vez más competitivos; a la vez se requiere una infraestructura física adecuada para poder practicar cada una de las disciplinas que provienen del deporte.

En Colombia los deportistas deben realizar grandes esfuerzos para poder participar en certámenes deportivos de orden Mundial, Regional y Nacional, sin embargo pese a dichas dificultades, se ha venido incrementando la práctica y participación activa de los mismos, encontrando que los mejores resultados se han obtenido en deportes individuales como el ciclismo, patinaje y bicicross, siendo estos deportes opacados por algunos grupales como el fútbol, el baloncesto y el voleibol.

Entre los deportes más practicados en nuestro País se encuentran: el ajedrez, el atletismo, el automovilismo - motociclismo, el baloncesto, el béisbol, el bicicross, los bolos, el boxeo, el ciclismo, el fútbol, el futsal, el golf, la lucha olímpica, la natación, el patinaje, las pesas, el squash, el tenis, el tiro, el tiro con arco y el tejo un deporte nacional.<sup>4</sup>

Otro elemento importante para el análisis, es la expansión de los deportes extremos que se ha venido dando desde hace varios años; prácticamente desde los años 60 hasta la actualidad se ha ido evidenciando un progresivo aumento entre los aficionados a este tipo de deportes. También son mayores las opciones a la hora de disfrutar dado que Colombia cuenta con un territorio ideal para todos los deportes que se puedan imaginar.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://entrenamientoleidyacero.blogspot.com/2012/01/los-deportes-mas-populares-en-colombia.html>

<sup>5</sup> <http://entrenamientoleidyacero.blogspot.com/2012/01/los-deportes-mas-populares-en-colombia.html>

El Departamento del Meta en este aspecto posee también una privilegiada oferta de atractivos turísticos que se constituyen a su vez en ambientes adecuados para las prácticas deportivas de aventura con cada vez más adeptos.

Entre los deportes extremos más practicados en Colombia se cuentan: parapente, rafting, rappel, paracaidismo, escalada, kayak, espeleología, torrentismo, montañismo, ultraligero, buceo, paintball, bungee, snowboard, puenting, mountain bike, motocross, skate, bmx, roller, wakeboard, canyoning, trekking.

Por otra parte se encuentran los Juegos Paralímpicos Nacionales, que permiten que se involucre a todos los seres humanos sin distinción alguna, en los que se demuestra que con amor y dedicación toda persona desarrolla capacidades, contando en la actualidad con eventos reconocidos para el desarrollo para los mismos, en los cuales el Meta también ha conformado grandes delegaciones y ha logrado actuaciones destacadas.<sup>6</sup>

*“Finalmente, la legislación colombiana reconoce que la actividad deportiva es complementaria en la formación cultural y por esto la entidad rectora del deporte en Colombia se encuentra adscrita al Ministerio de Cultura, el Plan Nacional de Desarrollo de 2006 – 2010 incorpora en el objetivo sobre “un mejor Estado al servicio de los ciudadanos”, las pautas que determinan el adecuado uso del tiempo libre de las personas, distante de actividades ilícitas o consumo de estupefacientes, adicionalmente, se reconoce al deporte como motor cultural de diferentes regiones, la práctica deportiva se puede asociar a la identidad regional y esto a su vez permite un mejor desarrollo cultural, soportado en la generación de política”<sup>7</sup>.*

Las anteriores consideraciones nos llevan a avanzar en la formulación de un Plan de Negocios que oriente la creación de una Tienda deportiva especializada, para abarcar un mercado en el Departamento del Meta que se estima insatisfecho, planteando una alternativa que representa una oferta integral de facilidades para las personas que desean adquirir los implementos y atuendos necesarios para la práctica de sus deportes predilectos.

Partiremos en virtud de lo anterior, de la definición de los términos que se abordarán en desarrollo de la propuesta de investigación:

---

<sup>6</sup>Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12417004>.

<sup>7</sup>Plan Estratégico Nacional de Estadísticas. Caracterización Temática Cultura, Recreación y Deporte. DANE. Octubre de 2010. Pág.15.

#### **4.1.1. Plan de Negocios.**

Es una declaración formal de los objetivos de negocio, recogidos por escrito en un documento, que desarrolla, sistematiza e integra las actividades, estrategias de negocio, análisis de la situación del mercado y otros estudios que son necesarios para que una idea de negocio se convierta en una empresa viable, y en el cual se recoge la idea de rentabilidad del negocio.<sup>8</sup>

#### **4.1.2. Modelo de Negocio.**

También llamado diseño de negocio o diseño empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios.<sup>9</sup>

#### **4.1.3. Estudio de Mercado.**

Consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. El estudio de mercado consta de 3 grandes análisis importantes: análisis del consumidor, análisis de la competencia y estrategia.<sup>10</sup>

#### **4.1.4. Macroentorno.**

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio).

<sup>9</sup> Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio).

<sup>10</sup> Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio\\_del\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_del_mercado).

<sup>11</sup> Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_del\\_entorno](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_entorno).

#### **4.1.5. Microentorno.**

El Microentorno de la empresa se evalúa a través del modelo de competencia ampliada, modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la Empresa<sup>12</sup> como: los proveedores, la competencia y los clientes.

#### **4.1.6. Segmentación de Mercado.**

Dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.<sup>13</sup>

#### **4.1.7. Factibilidad.**

Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.<sup>14</sup>

#### **4.1.8. Organigrama.**

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización.<sup>15</sup>

### **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

Dentro de este se enmarcan los conceptos y definiciones que se presentan en el desarrollo del plan de negocios propuesto, para la interpretación de la terminología empleada en el documento.

---

<sup>12</sup>Ibíd.

<sup>13</sup>Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado).

<sup>14</sup>Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>.

<sup>15</sup>Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>.

#### **4.2.1. Tienda por Departamentos.**

Grandes almacenes, también denominados “Department Store” o tiendas por departamentos, se caracterizan por su ubicación en el centro de las grandes ciudades, su sistema de ventas por secciones y su surtido seleccionado. Suelen ocupar edificios de varias plantas, lo que exige el empleo de escaleras automáticas y ascensores para recorrer la tienda.

Los grandes almacenes típicos tienen un surtido muy amplio distribuido en diversos departamentos. Son como diversas tiendas reunidas en un gran edificio. Suelen contar con un personal para asesorar al consumidor y cajas registradoras distribuidas por los diferentes departamentos.<sup>16</sup>

#### **4.2.2. Tienda Especializada.**

Las tiendas han evolucionado hacia tiendas especializadas de mayor tamaño y algunas adoptan el sistema de autoservicio con lo que se constituyen en grandes supermercados especializados. Las tiendas especializadas típicas tienen las cajas registradoras distribuidas por las distintas secciones de la tienda. Y disponen de personal en las secciones que proporcionan información y asesoramiento al consumidor. Las tiendas especializadas no tienen de todo, pero si tienen un gran surtido dentro del tipo de productos en los que se especializan.<sup>17</sup>

#### **4.2.3. Deporte.**

Es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental,

---

<sup>16</sup>Disponible. <http://mercadeoandpublicidad.blogspot.com/2008/09/tiendas-por-departamento.html>

<sup>17</sup>Disponible. <http://mercadeoandpublicidad.blogspot.com/2008/09/tiendas-por-departamento.html>

dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales.<sup>18</sup>

#### **4.2.4. Recreación.**

Es un proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento.<sup>19</sup>

Por otra parte existen organismos que Integran el Sistema Nacional del Deporte, estos pueden ser:

#### **4.2.5. Organismos Públicos.**

Se presentan tres niveles relacionados a continuación:

##### **4.2.5.1. Nivel Nacional.**

###### **4.2.5.1.1. Ministerio de Cultura de la República de Colombia.**

Es la entidad gubernamental encargada de coordinar, regular y emitir las disposiciones referentes a la preservación y promoción de las diferentes expresiones de la Cultura de Colombia.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 181 de 1995. Artículo 15. 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

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> Disponible. [http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio\\_de\\_Cultura\\_\(Colombia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Cultura_(Colombia)).

#### **4.2.5.1.2. Instituto Colombiano del Deporte COLDEPORTES.**

Es la entidad gubernamental que regula el deporte en Colombia, esta entidad fue transformada mediante decreto número 4183 del 3 de noviembre de 2011 como Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre. La entidad, que es dependiente del Ministerio de Cultura fue creada mediante el Decreto 2743 del 6 de noviembre de 1968 y fundada por el presidente Carlos Lleras Restrepo.

Coldeportes tiene bajo su cargo las federaciones deportivas colombianas, además de fomentar el desarrollo de la educación física y el deporte en el país. De igual manera, Coldeportes organiza cada cuatro años los Juegos Deportivos Nacionales, en los cuales se realiza una eliminatoria departamental en donde se seleccionan los mejores deportistas para representar cada departamento y competir contra los demás departamentos de Colombia.<sup>21</sup>

#### **4.2.5.2. Nivel Departamental**

##### **4.2.5.2.1. Entes Departamentales.**

Son aquellos que ejercen las funciones de fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, los organismos privados, las entidades mixtas, así como todas aquellas entidades públicas y privadas de otros sectores sociales y económicos en los aspectos que se relacionen directamente con estas actividades.

22

#### **4.2.5.3. Nivel Municipal.**

##### **4.2.5.3.1. Entes Municipales y Distritales.**

---

<sup>21</sup> Disponible. [http://es.wikipedia.org/wiki/Instituto\\_Colombiano\\_del\\_Deporte](http://es.wikipedia.org/wiki/Instituto_Colombiano_del_Deporte)

<sup>22</sup> Disponible. <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=631>

No han sido considerados como organismos deportivos, y por lo mismo, no pueden afiliarse a las Federaciones, Ligas y Asociaciones Deportivas Departamentales, ni obtener reconocimiento deportivo.

*El artículo 4o. del Decreto Ley 1228 de 1995, establece que los clubes deportivos municipales podrán crear comités deportivos, cuando en un municipio existen varios clubes deportivos de un sólo deporte, sin perjuicio de que el ente deportivo municipal propicie su creación y que en el municipio en que el organismo departamental del deporte asociado tenga su domicilio no se podrán constituir dichos comités.*<sup>23</sup>

#### **4.2.6. Organismos Privados.**

Se presentan tres niveles relacionados a continuación:

##### **4.2.6.1. Nivel Nacional.**

###### **4.2.6.1.1. Comité Olímpico Colombiano.**

Su misión es la de coordinar esfuerzos para proteger el movimiento olímpico y consolidar su desarrollo, el cumplimiento de las normas de la Carta Olímpica y promover la preparación, selección y participación de deportistas en los *Juegos Olímpicos* y otras competencias nacionales e internacionales.<sup>24</sup>

###### **4.2.6.1.2. Comité Paralímpico Colombiano.**

Es una organización que se encarga de coordinar en el ámbito nacional e internacional del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre de las personas con discapacidad, haciendo visible la situación de discapacidad.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Disponible. <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=7066>

<sup>24</sup> Disponible. [http://es.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9\\_Ol%C3%ADmpico\\_Colombiano](http://es.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_Ol%C3%ADmpico_Colombiano)

<sup>25</sup> Disponible. [http://comiteparalimpicocolombiano.org/?page\\_id=323](http://comiteparalimpicocolombiano.org/?page_id=323)

#### **4.2.6.1.3. Federaciones Deportivas Nacionales.**

Son constituidas con un número mínimo de ligas o asociaciones deportivas, o de ambas clases, o de clubes deportivos establecido por COLDEPORTES. Con Personería jurídica, reconocimiento deportivo y el aval del Comité Olímpico Colombiano.<sup>26</sup>

#### **4.2.6.2. Nivel Departamental.**

##### **4.2.6.2.1. Ligas Deportivas.**

Organismo de derecho privado, constituido como asociación o corporación sin ánimo de lucro, conformado por un mínimo de clubes deportivos y/o promotores establecido por Coldeportes, su jurisdicción es el nivel departamental y el distrito capital.<sup>27</sup>

##### **4.2.6.2.2. Asociaciones Deportivas Departamentales.**

Organismo de derecho privado constituido como Asociación o Corporación sin ánimo de lucro, conformado por un número mínimo de clubes deportivos y/o promotores establecido por Coldeportes, cuando no existe el número mínimo de estos para crear una liga deportiva, su jurisdicción es el nivel Departamental y Distrito Capital.<sup>28</sup>

#### **4.2.6.3. Nivel Municipal.**

##### **4.2.6.3.1. Clubes Deportivos.**

El club deportivo fomenta y patrocina la práctica de un deporte o modalidad deportiva y está conformado por mínimo 10 deportistas.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Disponible. <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=6857&pag=5>

<sup>27</sup> Disponible. <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=1951>

<sup>28</sup> Disponible. <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=37486>

<sup>29</sup> Disponible. <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=6857&pag=8>

#### **4.2.6.3.2. Clubes Promotores.**

Fomenta y patrocina la práctica de varios deportes, donde cada uno, es desarrollado por mínimo dos (2) deportistas.<sup>30</sup>

#### **4.2.6.3.3. Clubes Profesionales.**

Son organismos de derecho privado que cumplen funciones de interés público y social, organizados como corporaciones o asociaciones deportivas sin ánimo de lucro o sociedades anónimas, constituidos por personas naturales o jurídicas, para el fomento, patrocinio y práctica de uno o más deportes, con deportistas bajo remuneración.<sup>31</sup>

### **4.3. MARCO LEGAL**

#### **4.3.1. Constitución Política de Colombia. 1991.**

Se establece el ART. 52 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 las organizaciones deportivas, cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.<sup>32</sup>

#### **4.3.2. Reglamento de Deporte.**

Documento que contempla las reglas que rigen cada deporte.

---

<sup>30</sup> Disponible. <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=6857&pag=8>

<sup>31</sup> Disponible. <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=6857&pag=8>

<sup>32</sup> Disponible en. <http://www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf>

#### **4.3.3. Ley 1389 de 2010.**

En la cual se establecen incentivos a los deportistas y se reforman algunas disposiciones de la normatividad deportiva.<sup>33</sup>

#### **4.3.4. 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.<sup>34</sup>

#### **4.3.5. Decreto 410 de 1971.**

Regula a los comerciantes y los asuntos mercantiles.<sup>35</sup>

#### **4.3.6. Ley 1445 del 12 de Mayo de 2011.**

Por la cual se modifica la ley 181 de 1995. Se dictan disposiciones en relación con el Deporte Profesional.<sup>36</sup>

#### **4.3.7. Acuerdo No. 183 del 11 de Abril de 2013.**

Día de la bicicleta y la actividad física.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1389 de 2010. Colombia. 2010.

<sup>34</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 181 de 1995. Colombia. 1995

<sup>35</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. Decreto 410 de 1971. Colombia. 1971.

<sup>36</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1445 de 2011. Colombia. 2011.

<sup>37</sup> Disponible en <http://www.villavicencio.gov.co>

## **5. ESTUDIO DEL ENTORNO ECONÓMICO**

### **5.1. MACROECONOMICO**

#### **5.1.1. Entorno Demográfico.**

Villavicencio es la capital del Meta, cabecera municipal y es la ciudad principal de los Llanos Orientales, por lo tanto su crecimiento poblacional dependiente de los nacimientos y el desplazamiento de población de otros municipios y departamentos es del 21.32% del 2004 al 2014, pasando de 401.598 a 487.246 habitantes en el área urbana, el promedio de integrantes por familia es de 4.5.<sup>38</sup>

Por pertenecer a la región de la Orinoquía de mayor perspectiva para el desarrollo agroindustrial y minero del país, Villavicencio se perfila como una mega ciudad que será un indispensable polo de desarrollo económico a nivel nacional.

#### **5.1.2. Entorno Económico**

La economía colombiana presenta un crecimiento del 4.3% en el año 2013, por lo que se espera que para este año se alcance la meta estimada por el Gobierno del 4.7%. Aunque algunos sectores son los que impulsan este auge, se señala que la industria manufacturera requiere oxígeno para repuntar y mejorar el escenario que se le presentó el año pasado.<sup>39</sup>

La inversión privada continúa en crecimiento y Colombia sigue siendo un país atractivo para los mismos.

De otra parte la cultura mundial por estilos de vida saludable, está generando que las personas incluyan la práctica de algún deporte y/o algún tipo de actividad física en su rutina diaria, lo que permite concluir que este escenario tiene un apogeo de crecimiento que se debe aprovechar para la puesta en marcha del plan de negocios propuesto.

---

<sup>38</sup> Disponible en <http://www.dane.gov.co/>

<sup>39</sup> Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/perspectiva-crecimiento-la-economia-colombiana-2014>

Se presenta un resumen de los indicadores económicos colombianos.

**Tabla 1. Indicadores Económicos.**

<b>Tabla No. 1 Resumen Principales Indicadores Económicos</b>						
<b>Variable</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Unidades</b>	<b>Fecha último dato</b>	<b>Último dato</b>	<b>Dato anterior</b>	<b>Un año atrás</b>
PIB (precios constantes de 2005)	Trimestral	Var. % anual	Dec-13	4.91	5.43	2.56
Índice de producción industrial (IPI) 1/	Mensual	Var. % anual	Jan-14	0.07	1.62	-1.07
Tasa de desempleo	Mensual	%	Feb-14	10.68	11.10	11.79
Inflación al consumidor (IPC)	Mensual	Var. % anual	Mar-14	2.51	2.32	1.91
TRM (viernes) 2/	Diaria	Pesos	Apr-11-14	\$ 1,920.93	\$ 1,966.40	\$ 1,821.20
<b>Tasas de interés</b>						
Tasa de intervención			mar-26-13*	3.25	3.75**	5.25
DTF	Semanal		Apr-11-14	3.81	3.86	4.25
<b>Agregados monetarios</b>						
Base monetaria	Semanal	Var. % anual	Mar-28-14	19.58	14.85	11.07
M3	Semanal	Var. % anual	Mar-28-14	13.71	13.69	16.65
<b>Cartera</b>						
En moneda total	Semanal	Var. % anual	Mar-28-14	13.24	13.00	13.92
En moneda legal	Semanal	Var. % anual	Mar-28-14	13.94	13.46	12.79
En moneda extranjera 3/	Semanal	Var. % anual	Mar-28-14	3.96	6.92	31.41
<b>Sector externo</b>						
Cuenta corriente	Trimestral	US\$ millones % PIB	Dec-13	-3,395.80 -3.34	-3,784.82 -4.07	-3,303.86 -3.26
Deuda externa	Mensual	US\$ millones % PIB	Dec-13	91,878.87 24.42	90,132.45 23.96	78,763.03 21.27
Saldo de reservas internacionales netas	Mensual	US\$ millones	Mar-14	44,298.38	44,026.86	39,334.93
<b>Situación fiscal: superávit (+) o déficit (-)</b>						
SPC 4/	Trimestral	% PIB	Sep-13	-0.50	1.30	0.06
GNC	Trimestral	% PIB	Sep-13	-0.70	0.95	-0.54

\* Fecha de entrada en vigencia de la modificación  
 \*\* Tasa definida el 25 de febrero de 2013  
 1/ Corresponde al IPI total sin trilla  
 2/ El dato de un año atrás corresponde al 11 de abril de 2013. El dato anterior corresponde al 04 de abril de 2014  
 3/ Se excluyen las variaciones originadas por tipo de cambio  
 4/ SPC: Sector público consolidado. Comprende SPNF, balance cuasifiscal del Banco de la República, balance de Fogafin y costos de reestructuración del sistema financiero.

Fuente. <http://www.banrep.gov.co/es/bie>.

### 5.1.3. Entorno Tecnológico.

Cuando se habla de tecnología se debe tener en cuenta que prácticamente todos los deportes se han beneficiado de los avances que se han venido obteniendo en los procesos de ingeniería y los materiales utilizados en los artículos y la ropa deportiva, mejorando el rendimiento de los deportistas y ofreciendo una alta calidad de los productos que los hace más duraderos.

Para tener un claro ejemplo de los avances de la tecnología en el artículo El deporte, los artículos deportivos y la industria del deporte se señaló que: *“El empresario alemán Adolf "Adi" Dassler, fundador de Adidas, fue uno de los primeros en comercializar con éxito un artículo deportivo tecnológicamente mejorado al fabricar una bota de fútbol innovadora con suela de nylon ligero y tacos de rosca. Con estas botas, el equipo alemán consiguió la victoria frente a Hungría en la final de la Copa Mundial de 1954 en Berna (Suiza). Debido a las intensas lluvias, el terreno estaba muy resbaladizo, así que el equipo alemán optó por utilizar las botas innovadoras de Adi Dassler. Sus tacos más largos mejoraron el agarre de los jugadores, permitiéndoles un mayor control del balón, una ventaja que les ayudó a ganar el partido”*.<sup>40</sup>

De igual manera según estudio realizado por la empresa La Nube denominado *“Estrategia digital para pymes”*<sup>41</sup>, menciona que los artículos deportivos comprados en la red a nivel nacional representan un 58,2%, este porcentaje según el estudio de mercado es motivado por la ausencia total de oferta de productos deportivos.

#### **5.1.4. Entorno Político y Legal.**

A nivel mundial existen leyes e incentivos que permiten que el deporte sea atractivo para las personas, buscando proteger los derechos que se tienen como ciudadanos, la creación y el sostenimiento de organismos con los cuales se incrementa y estimula la cultura hacia la práctica de los deportes. Por lo que se han venido creando una serie de eventos competitivos a nivel mundial que permiten la participación activa de los seres humanos y despertar en algunos esa disciplina de competencia para llegar a ser mejores.

Colombia es un país en donde se cuenta con organizaciones para el desarrollo personal y profesional en las prácticas deportivas, sin embargo el 3 de noviembre de 2011 el presidente Santos firmó el decreto 4183 en donde se dio fin a la entidad que ha regido el deporte en Colombia desde 1968, el Instituto Colombiano del Deporte (Coldeportes). El

---

<sup>40</sup> Disponible en [http://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2012/05/article\\_0005.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/05/article_0005.html)

<sup>41</sup> Disponible en [www.agencialanube.com](http://www.agencialanube.com)

decreto crea un nuevo Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, lo que significa que el deporte tendrá una personería jurídica más grande que permitirá autonomía y libertad de inversión.

De igual manera se estima que el presupuesto de inversión deberá crecer en virtud de las obligaciones asumidas por el gobierno para mejorar la infraestructura de los escenarios deportivos.<sup>42</sup>

### 5.1.5. PESTEL.

Con los aspectos analizados anteriormente se construyó la matriz de los factores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, generando oportunidades y amenazas en cada ámbito desarrollado para el plan de negocios.

**Tabla 2. Matriz de PESTEL**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>POLÍTICO</b>	Inversión gubernamental en el deporte	TLC con los diferentes países
	Ley de fomento al emprendimiento	Desviación de recursos
<b>ECONÓMICO</b>	Crecimiento de la economía	Capacidad adquisitiva de los clientes (frecuencia de compra)
	Inversión privada en escenarios deportivos	
	Ciudad con índice de crecimiento al alza	
<b>SOCIAL</b>	Asocio de la práctica de deporte con estilos de vida saludable	No poder disminuir el índice de sedentarismo (Colombia 6° país)

<sup>42</sup> Disponible en <http://www.razonpublica.com/>

		por muerte por inactividad física)
	Eventos Deportivos en Villavicencio y los Municipios aledaños	
	Aumento en el número de escuelas deportivas en la ciudad	
	Generación de cultura deportiva	
<b>TECNOLÓGICO</b>	Redes sociales	Canal de comercialización web
	Medios de comunicación	
	Innovación en productos	
<b>AMBIENTAL</b>	Actividades eco-deportivas	
	iniciativa para reducir el impacto negativo en el medio ambiente (día sin carro, ciclo rutas)	
<b>LEGAL</b>	Ley del deporte ( 1445 de 2011)	
	Exención tributaria (1258 de 2008)	
	Día de la bicicleta y la actividad física (acuerdo No. 183 de 2013)	

Fuente. Los Autores

## 5.2. MICROENTORNO

Para que el marketing tenga éxito es importante una relación estrecha entre los diferentes agentes del microentorno, en el que los elementos principales son:

### 5.2.1. El Mercado.

En el que se debe tener en cuenta tanto el mercado actual como el mercado potencial, esto debido a que se vienen desarrollando prácticas de nuevas disciplinas que aún

sin contar con escenarios específicos, ganan cada día nuevos adeptos, quienes adaptan lugares alternativos para su práctica, ejemplo de estos son el parkour y el ultimate, como lo evidencia el estudio de mercado que se elaboró para el presente plan de negocios.

### **5.2.2. Los Proveedores.**

Se debe tener una buena gestión de compras y aprovisionamiento de las materias necesarias; creando una excelente relación que permita definir estrategias de negociación en donde cada proveedor sienta que es el más importante para la empresa, logrando acceder a una variada oferta de productos que soporte la estrategia de diferenciación, ofreciendo soluciones para la satisfacción de los clientes.

**Tabla 3. Proveedores**

<b>MARCAS COMERCIALIZADAS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>ORIGEN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRODUCTOS</b>
Saeta	SAETA <sup>43</sup>	Colombia	Nace en 1984 con el objetivo de contribuir y fomentar el deporte al ofrecer la mejor tecnología, diseño y confort a los deportistas.	<p>Empresa dedicada a la confección de ropa deportiva (sudaderas, camisetas, medias, interiores, pantalonetas)</p> <p>Con tecnologías de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compresión (reduce sobrecarga muscular y riesgo de lesión).</li> <li>- Thermic dry (micro fibras inteligentes que absorben el sudor del cuerpo, lo transportan a la capa exterior y lo esparcen).</li> <li>- UV Protective (protección solar q abre los rayos uv).</li> <li>- Antibacterial (controla</li> </ul>

<sup>43</sup> Disponible en: <http://www.saetasport.com/>

				<p>proliferación de bacterias evitando malos olores).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Waterproof (evita absorción de líquidos).</li> <li>- Elastic (mayor confort y libertad de movimiento).</li> </ul>
Marca propia (uniformes de fútbol y distribución de la marca española JOMA y de la marca RINAT)	FSS <sup>44</sup>	Colombia	Fabricamos su Sudadera Ltda, es una empresa de confección deportiva que fue creada en 1987, en Bogotá Colombia.	<p>Empresa dedicada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balones (Nike, Puma, Adidas, Diadora, Golty).</li> <li>- Línea Institucional (incluye uniformes de colegio, sudaderas, camibuses, chaquetas)</li> </ul>
Inició fabricando y distribuyendo calzado y ropa deportiva	JOMA <sup>45</sup>	España	JOMA, nace en 1965 cuando su fundador Fructuoso López tan solo tenía 18 años.	<p>Empresa dedicada a prendas y técnicas orientadas a la práctica del fútbol, running, tenis, padel, basket, vollley. A demás incluye líneas de training y complementos.</p>

<sup>44</sup> Disponible en: <http://www.fss.com.co/>

<sup>45</sup> Disponible en: <http://www.joma-sport.com/es>

Marca propia (accesorios y uniformes deportivos)	SHEFFY <sup>46</sup>	Colombia	SHEFFY, es una empresa de confección deportiva, que fue creada en 1994, por Miguel Fernando Castillo en la ciudad de Ibagué - Colombia.	Empresa que posee trayectoria y experiencia en la producción y comercialización de ropa y accesorios en las líneas: deportiva, informal, infantil y corporativa.
Empresa de confección deportiva.	LUSTI <sup>47</sup>	Colombia	Creada en la ciudad de Cali, su dueña inicial era la señora Rosalba Ospina, sin embargo desde el año 2006 pertenece a la empresa International Sports Ltda.	Empresa dedicada a la confección deportiva.
Empresa de producción y comercialización de prendas y artículos deportivos.	VERALIM A <sup>48</sup>	Colombia	Deportes Veralima y Cía Ltda, es una empresa creada hace	Algunas de las prendas y artículos deportivos de la empresa son: uniformes para la práctica de fútbol,

<sup>46</sup> Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Sheffy\\_\(marca\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Sheffy_(marca)).

<sup>47</sup> Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Lusti\\_\(marca\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Lusti_(marca))

<sup>48</sup> Disponible en: <http://www.deportesveralima.com/>

			<p>más de 21 años, por dos hermanos con raíces de la Jagua de Ibirico: Cesar Edison Pérez Lima y Eusebio Vera Lima jugador profesional de futbol colombiano en la década de los 80. Esta familia pensando en promover el deporte y la salud física Incursiona en el mercado con la marca Veralima.</p>	<p>baloncesto, sudaderas, balones, canilleras, guantes, calzado deportivo, igualmente equipos de gimnasia, una línea amplia de accesorios para natación y tennis, entre otros.</p>
<p>Empresa dedicada al diseño, calidad, producción y comercialización de prendas de ciclismo y deportes afines.</p>	<p>SUAREZ S.A.S<sup>49</sup></p>	<p>Colombia</p>	<p>Fundada en 1984 por el señor Carlos Suarez, cuando comenzó su trayectoria por el</p>	<p>La empresa Suarez S.A produce y comercializa ropa y artículos deportivos como lo son: chalecos, chaquetas, gorras, bandanas, mangas,</p>

<sup>49</sup>Disponible en: <http://www.suarezclothing.com/es/>

			<p>mundo ciclístico. La empresa ha logrado gran reconocimiento a nivel nacional e internacional. Las tecnologías de las telas hacen que brinden a los amantes del ciclismo comodidad, movimiento, confort, mayor transpiración, reducción de la fatiga muscular, aumento de la eficiencia en los movimientos (Air dry, termatex, dryseal, lycra, airmesh, termofleece, carbón, teflón, etc.).<sup>50</sup></p>	<p>perneras, guantes, entre otros.</p>
--	--	--	--	--

<sup>50</sup> Disponible en: <http://www.suarezclothing.com/es/tecnologia/tecnologia-verano.html>

### 5.2.3. Los Intermediarios.

Son necesarios cuando una organización se dirige a un número elevado de consumidores que están repartidos en una amplia área geográfica (mayoristas y detallistas).

**Tabla 4. Intermediarios.**

NOMBRE EMPRESA	DESCRIPCIÓN	PRODUCTOS
<p data-bbox="310 667 570 701">Escobar y Martínez</p> 	<p data-bbox="685 667 1023 1745">Sociedad Anónima con sede en la ciudad de Bogotá, constituida el 22 de marzo de 1972. Cuenta con 260 empleados y señala dentro de las actividades de su objeto social las siguientes: Fabricación de formas básicas de caucho y otros productos de caucho; Comercio al por mayor de otros utensilios domésticos; Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados y Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas.</p>	<p data-bbox="1042 667 1456 1797">La línea de artículos deportivos cuenta con más de 25 años en el mercado, su portafolio de productos comprende balones de diversas disciplinas, accesorios para deporte(zapatillas, accesorios fútbol espinilleras, guantes) calzado deportivo y pelotas en pvc. Se resalta en esta línea la marca GOLTY, presente en 28 países del mundo. Desarrolla igualmente otras líneas de productos atados a la materia prima “Caucho” tales como: <i>Línea de adhesivos base solvente y base agua</i> en policloropreno y poliuretano; <i>Línea Productos de Caucho para Calzado</i> compuesta por, laminas gomas, laminas en eva,</p>

		<p>crupolites, neolites, suelas, tapas, empaques de caucho, cintas sellantes y compuesto de caucho para la elaboración de botas militares. <i>Línea Bandas Transportadoras de Caucho; Línea Señalización Vial; Línea Pisos de caucho.</i></p>
<p>Guayos Maracaaná</p> 	<p>Sociedad limitada con sede en la ciudad de Pereira, constituida el 11 de abril de 1995 con el objeto de comercializar al por menor todo tipo de calzado en establecimientos especializados</p>	<p>Guayos para fútbol y microfútbol, botas tipo militar; calzado escolar.</p>
 <p><b>CASA DE LA MALLA DEPORTIVA</b> Mallas para todo tipo de Deporte - Corriente y Profesional</p>	<p>Empresa reconocida en la fabricación, reparación, diseño, estructura de mallas para el encerramiento de canchas de futbol, microfútbol, basquetbol, voleibol, mallas para juegos de mesa entre otros.</p> <p>Con una trayectoria en la industria deportiva de</p>	<p>Malla micro fútbol, Malla fútbol, Malla banquetas, Malla voleibol, Malla basquetbol, Malla tenis de campo profesional impermeabilizada con guaya de 1/8 banda central, tensores, pernos y broches, Mallas en nilon corriente, Malla mini futbol clásica. Frisbis, Conos en polietileno, Lasos para salto, Ula Ulas, platillos de marco P.V.C; juego</p>

	más 20 años.	de antena para voleibol, Juego de tableros para básquet en acrílico, juego de aros para básquet.
<p>Mundo Mallas Deportivas</p> 	<p>Establecimiento de comercio con sede en la ciudad de Bogotá, constituida el 21 de Agosto de 2001. Dentro de su objeto social se cuentan la fabricación de artículos y equipo para la práctica del deporte y el Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados.</p>	<p>Fabricantes de mallas deportivas para futbol, baloncesto, voleibol ,micro futbol, etc redes en general para encerramiento, mallas sobre medidas, balonera, reloj de ajedrez digital y mecánico, colchonetas, todo lo relacionado con el deporte.</p> <p>Fabricación de artículos y equipo para la práctica del deporte.</p>
<p>Industrias Deportivas Martin</p>		<p>Raquetas tennis, gafas natación, tapa oídos, bolas tennis, pin pon, raquetas ping pong, uniformes de ciclismo, aros dinámicos, cuerdas de saltar, pelota antiestress, tarjetas árbitro</p>

#### **5.2.4. La Competencia.**

En el municipio de Villavicencio se encuentran almacenes y tiendas deportivas, pero ninguna especializada ni en donde los clientes puedan llegar y obtener todos los artículos que requieren para la práctica de su disciplina. La competencia está centrada en ofrecer ropa deportiva y algunos artículos deportivos básicos, pero como se evidencia en el estudio de mercado realizado no satisfacen completamente las necesidades de las personas y esta es una oportunidad para el montaje de la tienda especializada planteada.

Según información consultada en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Villavicencio, se encuentran registrados 13 establecimientos de comercio dedicados a la comercialización de ropa de implementos y artículos deportivos. De los referidos establecimientos se destaca a continuación la información de los almacenes deportivos que ya cuentan con un posicionamiento en el mercado de la ciudad:

**Tabla 5. Competencia**

Nombre	Descripción	Figura Jurídica	Ubicación	Productos	No Empleados
INDIANAPOLIS SOLO POR DEPORTE	Tienda deportiva constituida el 16 de marzo de 2009 según registro de la Cámara de Comercio de Villavicencio, cuya actividad económica principal es el comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel)	Es un establecimiento de comercio, perteneciente a una persona natural (Orlando Alfonso Penagos)	Calle 35 No. 30 -27 Sector Centro	Distribuidor productos Saeta	1
OLYMPIC SHOP VILLAVICENCIO	Tienda deportiva constituida el 5 de enero de 2010 según registro de la cámara de comercio de Villavicencio, como actividad económica principal se indica el comercio al por menor de	Es un establecimiento de comercio, perteneciente a una persona natural (Damaris García Bolaños)	Ubicada en la Carrera 16 No 23 A 04 en el barrio Olímpico, contiguo a la Villa y el estadio Macal	Se dedica a la producción y comercialización de todo lo relacionado con uniformes e implementos para patinaje y	No registra información

	<p>prendas de vestir y sus accesorios, incluye artículos de piel; el comercio al por menor de artículos deportivos, en establecimientos especializados y la confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel</p>		<p>ciclismo. Distribuye en Colombia patines profesionales MAPLE, patines recreativos, cascos, protecciones, rodamientos, ruedas, cordones, pasadores, bucles, maletines, termos, guantes, gafas deportivas y una amplia gama de artículos para la práctica del</p>	
--	--	--	--	--

				deporte. Diseña y fabrica uniformes para patinaje y ciclismo	
PATINES Y ALGO MAS	Establecimiento de comercio constituido el 25 de febrero de 2004, según el registro de la cámara de comercio de Villavicencio. Su objeto social es el comercio al por menor de artículos deportivos, en almacenes especializados.	Es un establecimiento de comercio, perteneciente a una persona natural (Yenly García bolaños)	Cra 16 No 23 A 34 Barrio el Olímpico,	Patines recreativos, semiprofessional es y profesionales para niños y adultos. Protección para la práctica del patinaje Cascos para patinaje y ciclismo. Licras para patinaje y ciclismo rodilleras para patinaje,	

				<p>voleibol, ciclismo. Medias para ciclismo, patinaje, futbol y colegial Tobilleras ortopédicas y para patinaje. ruedas para patines convencionales y profesionales en diferentes tamaños les asesoramos los diámetros según la edad del niño y categoría del mismo. canilleras para</p>	
--	--	--	--	--	--

				futbol, pitos, muñequeras, balacas, conos, platillos, ula ulas, lazos, cronómetros, pulsómetros, cordones para patines, gorros para natación, guantes para futbol, guantes para ciclismo, tablas para natación, rodamientos para patines convencionales y patines profesionales. Patinetas para la	
--	--	--	--	--	--

				recreación de los niños. Los envíos los paga el cliente y el producto se envía inmediatamente haya la disponibilidad, la garantía es la que da la distribuidora y o fabricante. Distribuidores de Fox y de Uniformes BMX	
DEPORTES LA ESTRELLA	Establecimiento de comercio con más de 30 años de presencia en el comercio de ropa e	Es un establecimiento de comercio adscrito a la persona natural	Calle 37 No 32-22 sector Centro	Uniformes Escolares, así como ropa, implementos y	4(2 tiempo completo y 2 de medio tiempo)

	<p>implementos deportivos en Villavicencio. Se constituyó el 28 de julio de 1983, con la actividad económica comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados</p>	<p>Alberto López Daza</p>		<p>accesorios para la práctica de Fútbol, microfútbol, Baloncesto, Natación, Patinaje, Tenis y Ciclismo</p>	
<p>La Casa del Deportista</p>	<p>Establecimiento de comercio con cerca de 40 años de presencia en el comercio de ropa e implementos deportivos en Villavicencio. Constituido el 4 de marzo de 1977, según el registro de la cámara de comercio de Villavicencio. Su objeto social es el Comercio al</p>	<p>Es un establecimiento de comercio adscrito a la persona natural Hernando Reyes Riaño</p>	<p>Calle 36 No 29-64 Sector Centro</p>	<p>Ropa, implementos y accesorios para la práctica de Fútbol, microfútbol, Baloncesto, Natación, Patinaje, Tenis, Ciclismo, Casa Deportiva,</p>	<p>9</p>

	por menor de artículos deportivos, en establecimientos especializados			pesca, entre otros. Distribuidor de las marcas Speedo y Arena.	
Planeta Sport	Empresa con presencia en el territorio nacional a través de diferentes establecimientos Solo en el departamento del Meta cuenta con 6 establecimientos de comercio, que registrados desde el 6 de junio de 2006 con las actividades: “Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados” y	Sociedad comercial tipo SAS con más de 34 establecimientos de comercio en diferentes ciudades del país	Unicentro, Centro comercial La Sabana, Sector Centro, Centro Comercial Único, Centro Comercial Villacentro	Calzado para la práctica del fútbol, running, lifestyle, outdoor, tennis,squash, basketball, igualmente ropa y accesorios para fútbol, tennis y lifestyle	22 empleados, en 6 establecimientos (3, 3, 4,3, 3, 6)

	“Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados				
--	---	--	--	--	--

Fuente. Los Autores

### 5.2.4.1. Fuerzas de PORTER.

Después de dar una mirada a los agentes del microentorno, se analizan a través de las 5 Fuerzas de PORTER diferentes factores con miras a identificar aquellos que pueden contribuir a la construcción de ventajas competitivas para el negocio a constituirse, igualmente una vez establecida la viabilidad del nuevo negocio, sustentarán las estrategias que se implementarán para que la empresa pueda posicionarse en el mercado con una oferta diferencial, destacándose en su entorno.<sup>51</sup>

Del análisis realizado, preliminarmente se estima que la estrategia a adoptar en la puesta en marcha de la iniciativa empresarial propuesta es una estrategia de crecimiento de diferenciación (productos nuevos en mercados existentes) partiendo de la premisa de que se va a atender una demanda existente, de quienes practican deportes en la ciudad y no cuentan con una oferta variada y amplia de productos.

**Tabla 6. 5 Fuerzas de PORTER.**<sup>52</sup>

		FAVORABLE	NEUTRA	DESFAVORABLE
<b>INGRESO DE COMPETIDORES</b>	Economías de escala			X
	Diferenciación del producto o lealtad de marca			X
	Requerimiento de capital	X		
	Acceso a los canales de distribución			X

<sup>51</sup> Disponible en <http://fuerzasdeporter.blogspot.com>.

<sup>52</sup> Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos82/redisen-estrategico-desarrollo-organizacional/redisen-estrategico-desarrollo-organizacional4.shtml>.

	Ventajas en costos independientes de escala			X
	Políticas gubernamentales			X
<b>AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>	¿Existen productos sustitutos?			X
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b>	¿Está concentrado y compra grandes volúmenes?	X		
	¿Grado de estandarización del producto?	X		
	¿Los productos que adquieren forman un componente de sus productos y representan una fracción significativa de sus costos?	X		
	¿Tiene bajos beneficios?	X		
	Los productos son importantes	X		

	en su calidad de producto o servicio de los consumidores			
	Los productos economizan el dinero de los consumidores		X	
	Los consumidores plantean una amenaza de integración hacia atrás?.	X		
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	Está dominado por unas pocas compañías?.	X		
	Costos de cambios de proveedores?		X	
	Amenaza real de integración hacia adelante?			X
	Qué pueda integrarse hacia atrás?	X		
	La industria es un cliente importante para	X		

	los proveedores?			
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	Número de competidores con recursos y capacidades similares	X		
	Tasa de crecimiento del sector			X
	Magnitud de costos fijos o de almacenamiento		X	
	Diferenciación de producto o lealtad de marca		X	
	Barreras de salida			
	Si la competencia tiene diferentes estrategias, orígenes y cultura	X		
	Por falta de diferenciación o costos cambiantes	X		
	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	

Fuente. Los Autores

## 6. ESTUDIO DE MERCADO

El **estudio de mercado** consiste en una iniciativa empresarial que se adelanta con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.<sup>53</sup> El estudio de mercado especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.<sup>54</sup>

Por tal razón se ha constituido desde hace más de una década en la herramienta clave para las empresas al momento no solo de conocer el tipo de negocio más rentable, sino en la toma de decisiones enfocadas en proyectos y objetivos específicos, originando cambios e innovaciones provechosas en los productos, marcas y demás relacionados con cualquier actividad económica, desde el campo privado hasta los entes públicos.

La ejecución de un estudio de mercado es una etapa indispensable para el desarrollo de un plan de negocios, ya que este permitirá establecer y analizar la información procedente del entorno y demostrar la factibilidad del proyecto en cuestión. La información arrojada debe ser aprovechada en gran medida para diseñar el mejor plan posible y obtener mejores resultados.

En este caso la aplicabilidad del estudio de mercado llevará a determinar la potencialidad de la creación de una tienda deportiva especializada, en el municipio de Villavicencio; donde por medio de una encuesta, herramienta designada como medio de recolección de datos, se podrán conocer aspectos relevantes con relación a las tendencias de la demanda y la oferta, como los deportes más practicados en la ciudad de Villavicencio, la frecuencia de compra de artículos deportivos, las preferencias en marcas de dichos productos y la cantidad de dinero destinada para esta clase de compras; además de establecer la variedad de productos de esta categoría que el cliente desearía encontrar en el mercado y las tiendas más visitadas, permitiendo identificar la competencia actual y potencial a la que debe enfrentarse la empresa, u otra observación clave que produzca ideas concretas en torno al tema trabajado.

---

<sup>53</sup> [http://www.ecured.cu/index.php/Estudio\\_de\\_mercado](http://www.ecured.cu/index.php/Estudio_de_mercado)

<sup>54</sup> American marketing association, 1988.p. 117, citado en kinnear y Taylor, 1988

Los resultados de dicho estudio permitirán planear y ejecutar diferentes estrategias con el fin de penetrar y desarrollar nuevos mercados de forma exitosa, logrando así un incremento en la cuota de clientes.

### **6.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el grado de aceptación que tendría una tienda deportiva especializada, en la ciudad de Villavicencio por parte de la población objeto de estudio.

### **6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer el nivel de conocimiento e interés que tiene la población de la ciudad de Villavicencio frente a una tienda deportiva especializada.
- Conocer los factores que influyen en la decisión de compra de ropa y/o artículos deportivos en la población de Villavicencio.
- Definir el mercado objetivo del proyecto en mención, con el fin de segmentar el cliente y conocer el target más rentable para el negocio.
- Observar y analizar la cantidad de dinero que la población invierte usualmente en este tipo de artículos, dato que sirve como base para la fijación de precios y los pronósticos de ventas.
- Conocer las tiendas o almacenes dedicados a la venta de artículos y/o ropa deportiva más visitados por la población, con el fin de establecer y analizar la competencia para la idea de negocio objeto de estudio.

### **6.3. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

Existe interés por parte de la población objeto de estudio en la creación de una tienda deportiva especializada, en el municipio de Villavicencio?

#### **6.4. HIPÓTESIS**

Una tienda deportiva especializada es una idea de negocio factible en la ciudad de Villavicencio.

#### **6.5. TIPO DE ESTUDIO**

El comportamiento del sector comercio de artículos y ropa deportiva, en la categoría de tienda especializada, es un tema que no ha sido tratado ni abordado con profundidad en la ciudad de Villavicencio, es por ello que no existen estudios concretos o bases sólidas que sirvan de punto de partida para la investigación llevada a cabo o que sirvan como fuente para el desarrollo del proyecto. Por tal razón el estudio realizado se caracteriza por ser de tipo cuantitativo basado en una investigación exploratoria – descriptiva.

El componente descriptivo del estudio realizado se orientó a determinar los niveles de aceptación que la idea de negocio analizada tiene por parte de la población de Villavicencio, se buscó de la misma manera realizar una descripción detallada del tema estudiado teniendo en cuenta sus particularidades, ello es medir las variables o conceptos identificando las características importantes de las personas objeto de análisis.

Lo anterior buscando incrementar el conocimiento entorno al comportamiento de la oferta y demanda de implementos y ropa deportiva en la ciudad, además de observar y analizar las percepciones de la población frente al tema. Factores que contribuyen en la toma de decisiones y el desarrollo del plan de negocios.

#### **6.6. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El método de recolección de información es de tipo cuantitativo, ya que se quiere precisar sobre el comportamiento y las tendencias de los clientes potenciales en Villavicencio. Este tipo de estudio logra examinar los datos de manera científica, o más

específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística.<sup>55</sup>

El abordaje de los hogares a entrevistar en cada zona se realizó bajo la técnica de salto de caballo (movimiento en L), de esta manera se abarcó el mayor territorio de cada barrio y hogares según su nivel socioeconómico, para obtener muestras representativas y aleatorias.

## **6.7. HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La herramienta seleccionada para recolectar la información requerida para este estudio, con miras a determinar la factibilidad de creación de una tienda deportiva especializada, en el municipio de Villavicencio, fue la encuesta.

Las encuestas rinden una gama más amplia de información y son efectivas para un mayor número de problemas. Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta.<sup>56</sup>

Para lo cual se diseñó un formato con preguntas abiertas y cerradas que permitieran conocer las percepciones de la población frente al proyecto objeto de estudio, que en este caso hace referencia a la creación de una tienda especializada en la comercialización de artículos deportivos.

Es así como la encuesta contó con 19 preguntas, distribuidas de la siguiente forma: primero unos espacios dedicados a establecer el nivel socio económico y el barrio en el que residen los encuestados, factores que permiten orientar y clasificar adecuadamente a los clientes potenciales; también se preguntó el correo electrónico con el fin de comenzar a elaborar una base de datos del mercado con el fin de enviar publicidad e información de la empresa en caso de ser factible la idea de negocio.

Seguido a esto se encuentra una pregunta introductoria con el ánimo de determinar si los encuestados o algún miembro de su familia practican o no algún deporte, pues de esta manera se podrá determinar si la ciudad de Villavicencio cuenta con un nicho de mercado

---

<sup>55</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_cuantitativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cuantitativa)

<sup>56</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/esmer/esmer.shtml>

potencial para la venta de ropa e implementos deportivos, ya que son ellos target group al cual apunta en primera instancia este proyecto.

En caso de haber respuesta negativa por parte del encuestado se pidió continuar al interrogante 5, con el fin de no descartar las opiniones de estas personas.

El formato también incluye una pregunta útil para establecer si en la ciudad de Villavicencio la ropa deportiva e implementos son productos con gran demanda, esta es: **¿Compra ropa, calzado y/o implementos deportivos?;** este interrogante marca la pauta para las demás preguntas contenidas en el instrumento de recolección de datos; pues de esta manera se podrá identificar si es la persona adecuada para entrevistar o por el contrario los datos arrojados por el mismo se perderán ya que no conocen sobre el tema en cuestión.

Adicional a esto se elaboró una entrevista de tipo cualitativa, la cual cuenta con 8 preguntas abiertas muy similares a las contenidas dentro de la encuesta antes mencionada; este formato va dirigido a un grupo de 20 deportistas de la ciudad de Villavicencio que se encuentren en sus puntos de concentración o instituciones, escogidos de manera aleatoria por muestreo Convencional con el fin de conocer las opiniones de quienes se encuentran más inmersos en este mercado; sus respuestas servirán de apoyo para determinar la factibilidad de la idea de negocio y corroborar la hipótesis del estudio. Esto con el fin de efectuar un análisis más detallado.

## **6.8. MARCO MUESTRAL**

El nivel socio económico fue el factor determinante para clasificar la población objeto de estudio, pues se considera que los habitantes de niveles sociales bajos no son clientes potenciales para esta idea de negocio, ya que muchos de ellos no cuentan con la capacidad económica suficiente para adquirir dichos artículos, que en muchos casos llegan a ser costosos de acuerdo a sus características o marca; esta población acude generalmente a plazas de mercado o almacenes populares donde los productos son más económicos. Además el practicar un deporte como disciplina requiere de gastos adicionales en aspectos como matriculas e implementos, factores que no suelen ser predominantes en esta comunidad.

Por el contrario la población dentro de la estratificación media-alta ven el deporte más que una actividad de ocio; actualmente es considerado como una manera de fortalecer su actividad física y mental, invirtiendo tiempo y dinero en ello.

De esta manera la población objeto de estudio son los hogares cuyo nivel social sea 3, 4, 5 y 6; no debe cumplir ninguna otra característica adicional a la ya nombrada, por lo que para definir la muestra representativa; es decir a quienes se les aplicaría la encuesta, fue necesario hallarla por medio de muestreo aleatorio simple. Es el procedimiento probabilístico de selección de muestras más sencillo y conocido, no obstante, en la práctica es difícil de realizar debido a que requiere de un marco muestral y en muchos casos no es posible obtenerlo. Puede ser útil cuando las poblaciones son pequeñas y por lo tanto, se cuenta con listados.<sup>57</sup>

Partiendo de los resultados obtenidos con el método nombrado anteriormente, se empleó un muestreo aleatorio estratificado; es aquel en el que se divide la población de  $N$  individuos, en  $k$  sub poblaciones o estratos, atendiendo a criterios que puedan ser importantes en el estudio, de tamaños respectivos<sup>58</sup>. Con la aplicación de este se pudo determinar el número de hogares a encuestar por nivel socioeconómico, permitiendo efectuar análisis de comportamiento y tendencias de ventas según cada una de los sectores de la ciudad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la población objeto de estudio se encuentra representada por **56.873 (50%)** hogares de la ciudad de Villavicencio con nivel socioeconómico 3, 4, 5 y 6. Cifra determinada con base en la estratificación establecida por la ELECTRIFICADORA DEL META (EMSA); en la cual se encuentra estipulado el número de hogares o usuarios residenciales por nivel socioeconómico, como se observa en la siguiente tabla; archivo indispensable para delimitar la muestra poblacional.

---

<sup>57</sup> <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=55121>

<sup>58</sup> <http://www.bioestadistica.uma.es/libro/node89.htm>

**Tabla 7. Usuarios Electrificadora del Meta por nivel socioeconómico.**

NSE	Nº Usuarios EMSA	%
1	22.492	19
2	36.817	32
3	45.080	39
4	7.591	7
5	3.217	3
6	985	1
	<b>116.182</b>	100

Fuente: Electrificadora del Meta 2012

## **6.9. MUESTRA**

### **6.9.1. Fórmula para determinar la muestra.**

Para determinar la muestra se trabajó con un muestreo aleatorio simple. Donde:

**Z:** nivel de confianza 1.65 (tabla de distribución normal para el 90% de confiabilidad)

Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 90 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 10%. Los valores de z se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar N (0,1).<sup>59</sup> Lo cual está sujeto a que puede darse el caso de personas entrevistadas que no conozcan del tema pero que responden por saber más del proyecto, o que las personas entrevistadas no sean quienes tomen las decisiones o influyan en la economía del hogar por ende su percepción puede ser diferente, u otros inconvenientes que se presentan en la aplicación de las encuestas,

---

<sup>59</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o\\_de\\_la\\_muestra](http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra)

*N*: población (56.873)  
*p*: probabilidad de éxito (0.5)  
*q*: probabilidad de fracaso (0.5)  
*E*: margen de error 7% (0.07)

El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.<sup>60</sup>

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.65)^2 * (0.5) * (0.5) * 56.873}{56.873 * (0.07)^2 + (1.65)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{2,72 * 0,25 * 56.873}{278,67 + 0,68} = \frac{38.673,64}{279,35} = 138,44 = \mathbf{138 \text{ Encuestas}}$$

La muestra determinada estadísticamente para el estudio es de 138 hogares, a los cuales se les aplicó el formato diseñado para recolectar la información (encuesta).

**6.9.2.** Fórmula para determinar número de encuestas a asignar por nivel socioeconómico.

Para determinar el número de encuestas que le corresponde a cada nivel socioeconómico objeto de estudio en la ciudad de Villavicencio de la muestra obtenida

<sup>60</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o\\_de\\_la\\_muestra](http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra)

anteriormente, la cual consiste en 138 hogares a seleccionar del total de la población, se aplicó la siguiente fórmula, la cual pertenece al Muestreo Aleatorio Estratificado:

$$\frac{N_w * n}{N}$$

Dónde:

*N<sub>w</sub>*: tamaño del estrato, es decir el número de hogares clasificados dentro de cada nivel socioeconómico.

*N*: población total objeto de estudio

*n*: muestra

A continuación se podrá detallar claramente el número de encuestas a aplicar por nivel socioeconómico, lo cual se halló mediante la fórmula estadística antes mencionada.

**NSE 3:**

$$\frac{45.080}{56873} * 138 = \mathbf{109} \text{ encuestas}$$

**NSE 4:**

$$\frac{7.591}{56873} * 138 = \mathbf{18,41} = \mathbf{19} \text{ encuestas}$$

**NSE 5:**

$$\frac{3.217}{56873} * 138 = \mathbf{7,80} = \mathbf{8} \text{ encuestas}$$

NSE 6:

985

$\frac{985}{138} = 7,138 \approx 7$  encuestas

56873

Con este método lo que se busca es lograr que el estudio arroje datos equitativos y reales, que generen resultados detallados por grupos según su estratificación y no presentarlos como un todo, ya que los sectores o comunidades se desarrollan en un ambiente diferente y los agentes externos que afectan la decisión de compra de estas personas no son los mismos.

En ese sentido al utilizar esta herramienta estadística se logran unos datos más exactos y brinda la seriedad necesaria que genere validez al estudio.

La selección de barrios a encuestar que cumplan con el criterio de pertenecer a los niveles socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 se hizo teniendo en cuenta el documento suministrado por el departamento administrativo de Planeación de la Alcaldía de la ciudad de Villavicencio denominado **“estratos predominantes por barrios en la ciudad de Villavicencio comparativo 2011 – 2012”**: de esta manera se pudo clasificar los barrios más representativos por su tamaño y estrato como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 8. Barrios de Villavicencio a encuestar**

NSE 3	NSE 4	NSE 5	NSE 6
Campiña	Panorama	Caudal Occidental	Altagracia
Esmeralda	Emporio	Caudal Oriental	Rincón de las lomas
Galán	Virrey	Villa codem	
El triunfo	Los rosales	Villa María	
El paraíso	Doce de Octubre	Barzal Alto	
La ceiba	Cantarrana 1	Buque	

Santa Helena	Cantarrana 2	Buganviles	
Hierbabuena	Bosques de Vizcaya	Trapiche	
Caracoles	La vega		
Santa Lucia	La esperanza		
Madrigal	Hacaritama		
Remanso			
Rosa blanca			
San Jorge			
Montecarlos			
Catumare			
Coralina			
García Bohorquez			

Fuente. Los Autores

Con el fin de obtener resultados más confiables se decidió hallar por medio de una operación matemática simple (división), el número de encuestas a realizar por barrio según el nivel socioeconómico, para lo cual los resultados fueron los siguientes:

**NSE 3:** 6 encuestas a aplicar por barrio

**NSE 4:**  $1,72 = 2$  encuestas por barrio

**NSE 5:** 1 encuesta por barrio

**NSE 6:** 1 encuesta por barrio

Es importante mencionar que además de la información arrojada por las encuestas aplicadas a la población general como se menciona anteriormente, se hizo indispensable contar con la opinión de quienes practican alguna disciplina deportiva que para este estudio de mercado hacen parte del grupo objetivo; por ende se elaboró una entrevista de tipo cualitativa con 8 preguntas abiertas dirigidas a los deportistas que se encuentren en escenarios deportivos como: el Coliseo Cubierto Álvaro Mesa Amaya (piscinas olímpicas),

la Villa Olímpica, Sikuani, Primer Tiempo, Club de Tiro, Caza y Pesca Los Llanos, Escuela de artes marciales entre otros.

Sus opiniones son indispensables, pues servirán de apoyo para corroborar la hipótesis del estudio, además se podrá conocer comportamientos, gustos, actitudes y demás aspectos que permiten perfilar y segmentar el mercado, de este modo se tendrá un mayor conocimiento entorno a los productos que se deben ofrecer y las estrategias a desarrollar para llegar a dichos clientes de manera efectiva.

La selección de los deportistas se hará mediante uno de los métodos de muestro no probabilístico conocido como **muestreo intencional o por conveniencia**; **John W. Creswell** lo define como un procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados. Consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo.<sup>61</sup>

Para este caso se seleccionaron 20 deportistas de diferentes disciplinas a quienes se les realizará la entrevista en sus puntos de concentración o escuelas de entrenamiento.

## **6.10. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para recolectar información que sirva como punto de partida a la investigación y el desarrollo de las herramientas necesarias que permitan el logro de los objetivos, se hizo uso de fuentes primarias y secundarias, entre las cuales se encuentran la tabla de estratificación elaborada por la ELECTRIFICADORA DEL META, la cual fue indispensable para conocer la muestra poblacional.

Los habitantes y/o amas de casa que responden las encuestas, pues son quienes cuentan con el tiempo o la disposición para hacerlo, además influyen directamente en la decisiones de compra y conocen en muchos casos los gustos de los integrantes de la familia; es por ello que se consideran la fuente más importante, pues de sus opiniones depende la dirección que tome el estudio, es decir, si es viable o no la creación de la tienda especializada en la venta de artículos, ropa e implementos deportivos.

---

<sup>61</sup> <http://www.slideshare.net/selene1524/muestreo-por-conveniencia>

También fue importante la información suministrada por el Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Villavicencio, con relación a los barrios de la ciudad de Villavicencio y sus respectivos niveles socioeconómicos.

### **6.11. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para el procesamiento de la información se contó con el software SPSS, programa estadístico empleado por las empresas y profesionales en investigaciones de mercado para tabular y procesar la información de manera organizada y efectiva, permitiendo cuantificar y generar resultados detallados con relación al tema estudiado.

SPSS 15.0, permite obtener los resultados de forma rápida y confiable a través del ingreso de las preguntas y sus respectivas respuestas, como variables con asignación numérica.

También fue necesario utilizar Excel, que es una aplicación para manejar hojas de cálculo muy reconocida y popular, la cual facilita la generación de gráficas y el orden para las tablas de análisis bivariado conocidas como tablas de contingencia, que juntas se sumaron al análisis por pregunta del formato de recolección diseñado y aplicado a los hogares.

Es importante mencionar que las averiguaciones obtenidas por medio de la observación también están contenidas en el informe final de la investigación, pues perfilar a los entrevistados es un factor indispensable al momento de aplicar la encuesta en cada uno de los hogares, ya que permite recopilar información muy útil, que de hecho sirve como referente en lo relacionado al comportamiento, actitudes, expectativas y experiencias de la población frente a los productos que se desean comercializar.

### **6.12. FICHA TECNICA**

**Tabla 9. Ficha Técnica**

<p><b>NOMBRE DEL PROYECTO</b></p>	<p>Investigación de Mercados para un plan de negocios que busca evaluar si es viable montar una tienda deportiva especializada en el municipio de Villavicencio.</p>
<p><b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b></p>	<p>¿Bajo qué condiciones será factible la creación de una tienda deportiva especializada en el municipio de Villavicencio?</p>
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p>	<p>Determinar la viabilidad del montaje de una tienda deportiva especializada en la ciudad de Villavicencio, y el grado de aceptación por parte de la población objeto de estudio, quienes son los que constituyen el mercado objetivo de dicho proyecto.</p>
<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el nivel de conocimiento e interés que tiene la población de la ciudad de Villavicencio frente a una tienda deportiva especializada.</li> <li>• Conocer los factores que influyen en la decisión de compra de ropa y/o implementos deportivos en la población de Villavicencio.</li> <li>• Definir el mercado objetivo del proyecto en mención, con el fin de segmentar el cliente y conocer el target más rentable para el negocio.</li> <li>• Observar y analizar la cantidad de dinero que la población invierte usualmente en este tipo de artículos, dato que sirve como base para la fijación de precios y los pronósticos de ventas.</li> <li>• Conocer las tiendas o almacenes dedicados a la venta de artículos y/o ropa deportiva más visitados por la población, con el fin de establecer y analizar la competencia para la idea de negocio objeto de estudio.</li> </ul>

<p><b>METODOLOGÍA DE MUESTREO</b></p>	<p>Se utilizó como herramienta de recolección de datos la encuesta personal la cual se aplicó a la muestra poblacional que se determinó estadísticamente por muestreo aleatorio simple.</p> <p>Se aplicaron encuestas en los niveles socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 que conforman el área urbana del municipio de Villavicencio, con el fin de obtener una mayor organización y acceder a la población que para esta idea de negocio conforma el mercado objetivo.</p> <p>Utilizando muestreo aleatorio estratificado se determinó el número de encuestas a aplicar por nivel socioeconómico.</p> <p>También se usó el muestreo intencional o por conveniencia para determinar el número de deportistas para aplicar la entrevista.</p>
<p><b>MARGEN DE ERROR Y CONFIABILIDAD</b></p>	<p>90% de confiabilidad y un margen de error del 7%. Cifras basadas en la inestabilidad o falta de estructuración en la ciudad de los estratos o niveles socioeconómicos, ya que en un solo barrio pueden existir más de 4 estratos; lo cual genera que queden personas contempladas como mercado objetivo por fuera de la muestra debido a la falta de información con relación a la distribución de la estratificación en la ciudad de Villavicencio. Aspecto que puede afectar los resultados del estudio por ende se determinó ese margen de error.</p>
<p><b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b></p>	<p>138 hogares a encuestar y 20 deportistas para aplicar la entrevista.</p>
<p><b>POBLACIÓN OBJETIVO</b></p>	<p>Habitantes del municipio de Villavicencio que sean de niveles socioeconómicos 3, 4, 5 y 6.</p>
<p><b>ENCUESTADORES</b></p>	<p>Joan Sebastián Herrera</p>

<b>FECHA DE REALIZACIÓN DE TRABAJO CAMPO</b>	Del 17 al 21 de Enero de 2014
--	-------------------------------

Fuente. Los Autores

### 6.13. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 10. Barrio y Nivel Socioeconómico

		NSE				TOTAL
		NSE 3	NSE 4	NSE 5	NSE 6	
<b>BARRIO</b>	PARAISO	6	0	0	0	6
	CARACOLAS	6	0	0	0	6
	HIERBABUENA	6	0	0	0	6
	SANTA HELENA	6	0	0	0	6
	CEIBA	6	0	0	0	6
	MADRIGAL	6	0	0	0	6
	BUGANVILES	0	0	1	0	1
	MONTECARLO	7	0	0	0	7
	CATUMARE	6	0	0	0	6
	SAN JORGE	6	0	0	0	6
	LA ESMERALDA	6	0	0	0	6
	LA CAMPIÑA	6	0	0	0	6
	TRAPICHE	0	0	1	0	1
	EMPORIO	0	2	0	0	2
	PANORAMA	0	2	0	0	2
	EL TRIUNFO	6	0	0	0	6
	VIRREY	0	2	0	0	2
DOCE DE OCTUBRE	1	1	0	0	2	

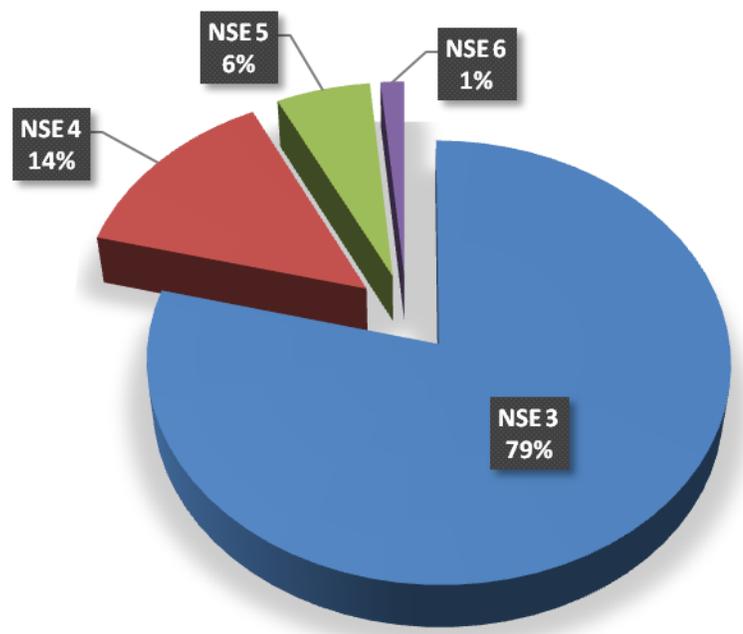
GALAN	6	0	0	0	6
ROSA BLANCA	6	0	0	0	6
CORALINA	6	0	0	0	6
HACARITAMA	0	2	0	0	2
EL REMANSO	6	0	0	0	6
SANTA LUCIA	6	0	0	0	6
GARCIA BOHORQUEZ	5	0	0	0	5
LA ESPERANZA	0	2	0	0	2
LA VEGA	0	1	0	0	1
LOS ROSALES	0	1	0	0	1
CANTARRANA 2	0	2	0	0	2
CANTARRANA1	0	2	0	0	2
BOSQUES DE VIZCAYA	0	2	0	0	2
BUQUE	0	0	1	0	1
VILLAMARIA	0	0	1	0	1
VILLA CODEM	0	0	1	0	1
BARZAL ALTO	0	0	1	0	1
CAUDAL ORIENTAL	0	0	1	0	1
CAUDAL OCCIDENTAL	0	0	1	0	1
ALTA GRACIA	0	0	0	1	1
RINCON DE LAS LOMAS	0	0	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>138</b>

Fuente. Los Autores.

Para el desarrollo del estudio de mercado se aplicaron 138 encuestas en los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Villavicencio como se observa en la tabla anterior; cada nivel socioeconómico tiene una cantidad diferente de población encuestada, cifra que se ve influenciada por el tamaño y el total de hogares que pertenecen a cada estrato, la cual fue determinada por muestreo aleatorio estratificado como se estipuló en la metodología del estudio de mercado antes descrita... Véase páginas 64, 65, 66, 67, 68 y 69...

Los barrios en los cuales se aplicaron las encuestas fueron seleccionados de la base de datos manejada por el Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Villavicencio bajo el criterio de pertenecer a los niveles socioeconómicos antes mencionados.

**Gráfica 1. Nivel Socioeconómico**



**Fuente: Los Autores**

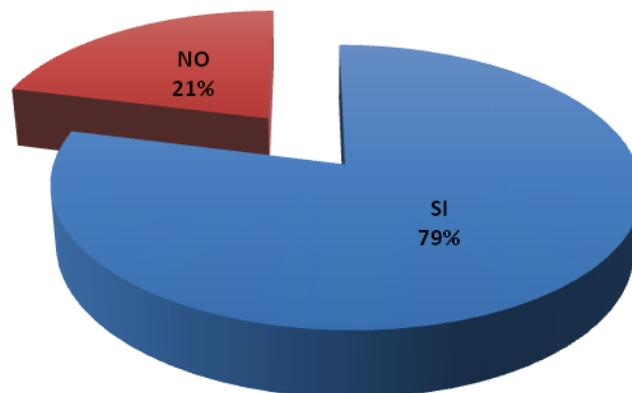
La población objeto de estudio para esta investigación son los hogares pertenecientes al estrato socioeconómico 3, 4, 5 y 6; ya que son familias que cuentan con ingresos necesarios o suficientes para soportar gastos relacionados con la compra de ropa o

implementos deportivos ya sea para vestir cotidianamente o específicamente para la práctica de algún deporte. En la definición de la población objetivo se partió de la premisa de no incluir dentro de la consulta a los habitantes de estratos bajos (1 y 2) toda vez que éstos no entrarían dentro del target group de una tienda deportiva especializada, por razones asociadas al alto precio que productos de esta clase pueden alcanzar por aspectos como la marca y las características especiales de los mismos; la baja capacidad económica de estas personas les dificulta adquirir dichos artículos, pues esta parte de la población concentra sus ingresos en elementos más relevantes o de subsistencia para ellos como la comida, arriendo, ropa, uniformes para el colegio, entre otros.

En este sentido, es importante mencionar que el nivel socioeconómico 3 es el que tiene más representatividad con un 79% de participación dentro de la torta, aspecto que se debe principalmente a que el 39% del total de la población de Villavicencio se encuentra clasificada dentro de esta estratificación (según tabla 7. de estratificación de la EMSA...ver página 61), es por ello que la cifra de encuestas a aplicar fue mayor para este nivel socioeconómico.

Los estratos 5 y 6 son los de menor participación, pues su representatividad en la población es muy poca, pues tan solo el 3% y el 1% respectivamente pertenecen a dichos niveles sociales.

**Gráfica 2. ¿En la actualidad Usted o un miembro de su familia practican algún deporte?**



Fuente: Los Autores

Las cifras de esta gráfica demuestran que el 79% del total de la población encuestada practica algún deporte, confirmando de esta manera que existe un mercado potencial para la venta de ropa, artículos e implementos deportivos en la ciudad, pues esta población para practicar su deporte necesita implementos básicos como uniformes y calzado deportivo, productos que se encuentran dentro del stock de una tienda especializada en deportes.

El porcentaje tan representativo de quienes respondieron **Si** en esta pregunta se ve sustentado entre otras a factores como que el Instituto Municipal de Deporte y Recreación (IMDER) ha implementado diferentes programas deportivos y de esparcimiento, además junto con el gobierno municipal han entregado becas para deportistas con el fin de generar un mayor aprovechamiento del tiempo libre en los jóvenes de la ciudad.<sup>62</sup> Aspecto que generó en el último año un aumento del número de deportistas.

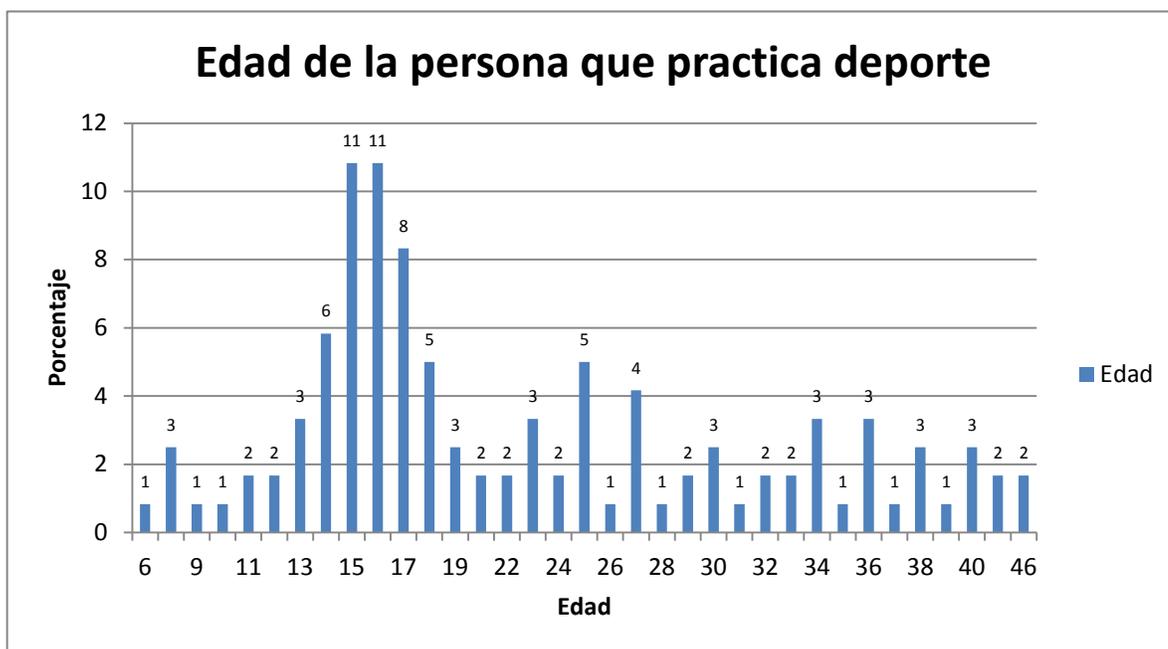
Es importante mencionar que no necesariamente la persona que contestó la encuesta es quien practica el deporte, es por ello que el interrogante dice: **¿Usted o un miembro de su familia practica algún deporte?**, ya que en muchos casos quien se encontraba en la casa era la madre, el padre de familia o solo los hijos y explicaban que quienes realizaban deporte eran sus hijos o hermanos según sea el caso; pues no se puede descartar esta población ya que los deportistas en muchas ocasiones se encontraban estudiando o practicando, y la información con relación a ellos era de vital importancia para el desarrollo del estudio.

Cabe señalar que para el análisis de las variables edad, sexo, deporte que practican y nivel de práctica del deporte se contempló solamente la población que respondió **Si** en el interrogante anterior **¿En la actualidad usted o un miembro de su familia practican algún deporte?** Ya que quienes dijeron **No** debían omitir las preguntas siguientes y retomar la encuesta en la pregunta 5 correspondiente a **¿Compra ropa, calzado y/o implementos deportivos?** Con esto se da explicación a las gráficas 3, 4, 5 y 6 de este estudio.

---

<sup>62</sup> <http://www.imdervillavicencio.gov.co/centro-de-documentacion/>

**Gráfica 3. Edad De La Persona Que Practica El Deporte**



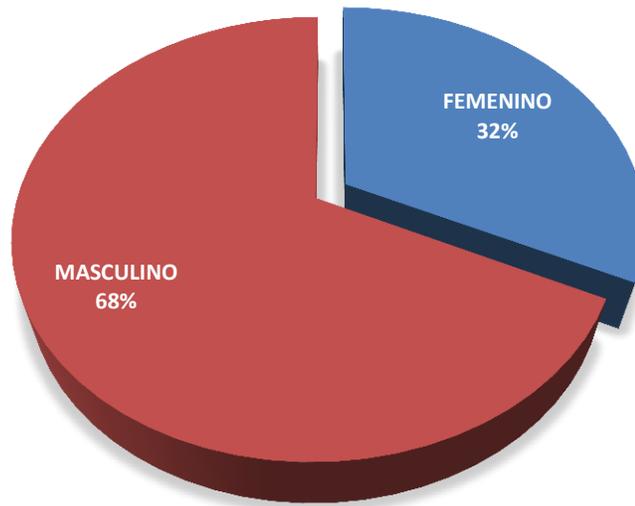
Fuente: Los Autores

Se puede denotar que la comunidad de deportistas en la ciudad está consolidada por adolescentes con edades entre 14 y 18 años, donde predominan quienes tienen 15 años, siendo el 12%, equivalente a 13 personas de la población objeto de estudio, seguido de quienes tienen 16, 17 y 14 años con un porcentaje de 11% (12 personas), 9% (10 personas) y 6% (7 personas) respectivamente. Los jóvenes con 25 y 27 años de edad también tienen una participación importante en la tabla con un 6% y 5%.

Las personas con edades entre 30 y 46 no son un grupo muy representativo dentro de la comunidad deportista, pues son muy pocos los habitantes con estos años que practican alguna actividad física. La cantidad oscila entre 1 a 4 personas por edad.

De esta manera se puede establecer que el mercado objetivo de la tienda especializada en ropa y artículos deportivos está liderado por adolescentes, jóvenes y jóvenes adultos (clasificación por edades de las etapas de la vida); característica que servirá de guía para la elaboración de estrategias comerciales y publicitarias en el momento del lanzamiento de la idea de negocio.

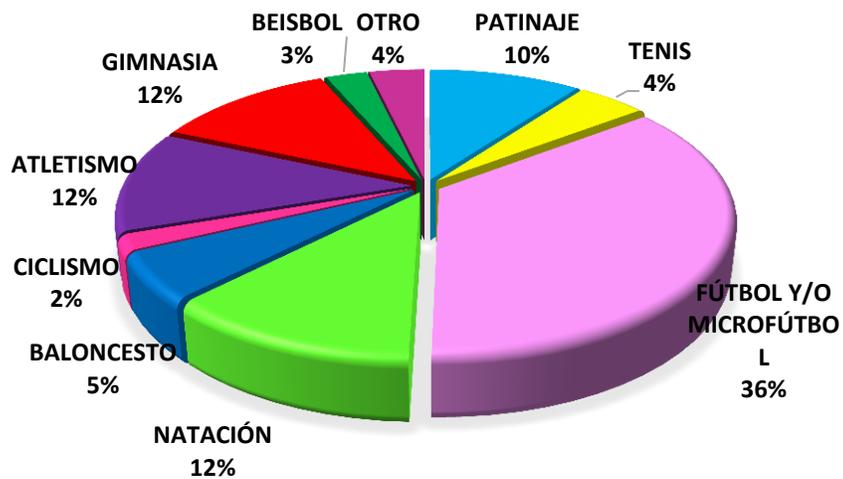
**Gráfica 4. Sexo de la persona que practica el deporte**



Fuente. Los Autores

El género masculino es el predominante con un 68% de participación del total de la población que practica algún deporte.

**Gráfica 5. ¿Qué deporte (s) practican?**



Fuente: Los Autores

El deporte se define como una o varias actividades reglamentadas de carácter competitivo que se desarrollan buscando mejorar la condición física y psíquica de las personas o como acción recreativa con fines de esparcimiento y/o entretenimiento. En Villavicencio gran parte de la población objetivo se encuentra realizando una de esas actividades, entre las cuales se destaca el fútbol y/o microfútbol con un porcentaje del 36% del total de la torta, seguida de deportes como la natación, gimnasia y atletismo los cuales tienen la misma participación del 12%, siendo actividades practicadas en igual proporción por la muestra poblacional.

El patinaje también posee un porcentaje significativo el cual es del 10%. Cabe resaltar que este deporte es uno de los más practicados por las mujeres y cuya práctica ha venido en ascenso gracias a la aparición de escuelas deportivas como la de la Caja de Compensación Familiar Cofrem.

De esta manera se puede denotar cuales son las actividades deportivas más practicadas en la ciudad de Villavicencio; información útil para saber qué tipo de productos se deben ofrecer en la tienda especializada con el fin de suplir las necesidades del mercado deportista.

Los deportes con menos representatividad son el Ciclismo y el Béisbol con un 2% y 3% respectivamente.

La variable **Otros** con un 4% de participación, hace referencia a las personas que respondieron que practican deportes no contenidos dentro del listado mencionado en este interrogante, entre los cuales se encuentran: Parkour, disciplina de origen francés que consiste en desplazarse en cualquier entorno (en ambientes urbanos o naturales), usando las habilidades del propio cuerpo, procurando ser lo más rápido y fluido posible y efectuando movimientos seguros y eficientes.<sup>63</sup> Y el Ultimate, siendo este un deporte de equipo que recoge elementos del fútbol, del baloncesto y del rugby, sustituyendo el balón por un disco volador y el árbitro por el espíritu deportivo de cada jugador.<sup>64</sup>

Estos deportes no son tan practicados en la ciudad debido a la falta de conocimiento entorno a ellos y sus reglas.

---

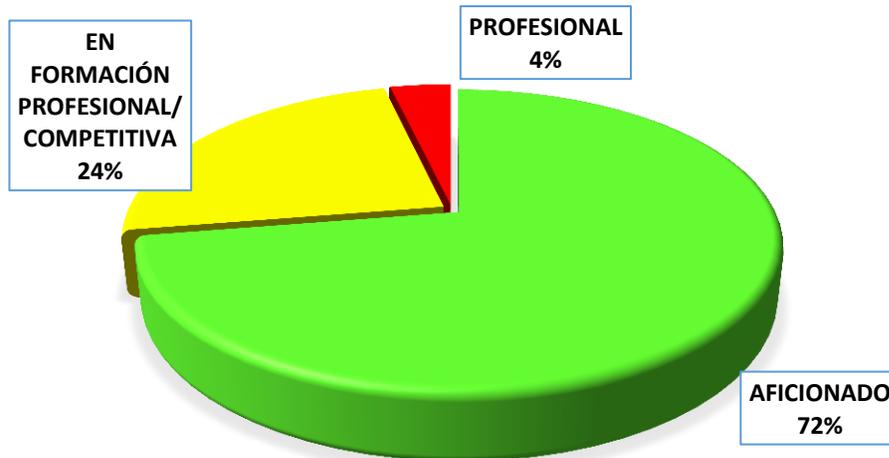
<sup>63</sup> <http://www.slideshare.net/mdllanker/historia-del-parkour-7329271>

<sup>64</sup> [http://www.peixets.org/peixets/images/documentos/ultimate\\_guia\\_rapida.pdf](http://www.peixets.org/peixets/images/documentos/ultimate_guia_rapida.pdf)

Los deportes antes mencionados son practicados en un nivel aficionado, variable con un 72% de participación, como se puede apreciar en la gráfica 6 denominada **¿A qué nivel practica el deporte?**, en segundo lugar está el nivel formación profesional/competitiva con un 24%; cifras que permiten concluir que la población hace deporte por gusto, lo ven como una disciplina que les ayuda a mantenerse saludables y fortalecidos físicamente además de ocupar parte de su tiempo libre, y no tanto por competencia.

Tan solo el 4% practica su deporte de manera profesional, este grupo lo constituyen personas que se encuentran en alguna escuela o liga, la cual los entrena para competencias.

**Gráfica 6. ¿A qué nivel practica el deporte?**



Fuente. Los Autores

**Tabla 11. ¿Compra ropa, calzado y/o implementos deportivos?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	138	100%

Fuente. Los Autores

Para poder desarrollar de manera efectiva el formato de encuesta, este se aplicó únicamente a las personas que afirmaron comprar ropa, calzado y/o implementos deportivos, pues de lo contrario no podrían responder el resto de las preguntas contenidas en la herramienta, ya que están diseñadas para quienes usan o adquieren este tipo de productos y conocen específicamente aspectos como lugar de compra, motivo de compra, frecuencia, entre otros. Razón por la cual el presente interrogante tiene un 100% en la respuesta **Sí**.

**Tabla 12. Mencione los productos que compra y el valor aproximado de los mismos.**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>ZAPATILLAS</b>	<b>CAMISETAS Y CAMIBUSOS PARA HOMBRE Y MUJER</b>	<b>PANTALONETA</b>	<b>LEGGIS Y BICICLETEROS</b>	<b>SUDADERAS</b>	<b>TOPS</b>
<b>valor mínimo pagado</b>	35,000	15,000	15,000	20,000	30,000	25,000
	55,000	25,000	20,000	25,000	40,000	30,000
	60,000	30,000	25,000	30,000	50,000	50,000
	65,000	35,000	30,000	35,000	60,000	
	70,000	40,000	35,000	38,000	70,000	
	75,000	45,000	40,000	40,000	80,000	
	80,000	50,000	45,000	45,000	100,000	
	90,000	60,000	50,000	50,000	130,000	
	100,000	70,000	60,000	60,000		
	120,000	80,000	75,000	75,000		
	130,000	120,000	80,000			
	150,000					
	165,000					
	180,000					
	200,000					

	220,000					
	250,000					
	280,000					
	300,000					
	350,000					
<b>MEDIA (promedio)</b>	<b>148,750</b>	<b>51,818</b>	<b>43,182</b>	<b>41,800</b>	<b>70,000</b>	<b>35,000</b>

<b>PRODUCTOS</b>	<b>ROPA DEPORTIVA</b>	<b>TERMOS</b>	<b>MALETA</b>	<b>GORRAS</b>	<b>UNIF. ATLETISMO</b>	<b>CINTAS ELÁSTICAS</b>
<b>valor mínimo pagado</b>	80,000	10,000	48,000	15,000	50,000	150,000
	1,200,000	20,000				
<b>MEDIA (promedio)</b>	<b>640,000</b>	<b>15,000</b>	<b>48,000</b>	<b>15,000</b>	<b>50,000</b>	<b>150,000</b>

<b>PRODUCTOS</b>	<b>GUAYOS</b>	<b>UNIF. DE FUTBOL</b>	<b>PETO</b>	<b>CANILLERA S</b>	<b>MEDIAS</b>	<b>BENDAJES</b>	<b>TOBILLERAS</b>
<b>valor mínimo pagado</b>	25,000	45,000	15,000	15,000	5,000	5,000	15,000
	45,000	48,000	16,000	20,000	10,000	20,000	25,000
	50,000	50,000	20,000	25,000	20,000	25,000	
	80,000	55,000	25,000				

	90,000	60,000					
	95,000	100,000					
	100,000	120,000					
	120,000	130,000					
	135,000						
	170,000						
	180,000						
	200,000						
	220,000						
	250,000						
	270,000						
	320,000						
	350,000						
	395,000						
<b>MEDIA (promedio)</b>	<b>171,944</b>	<b>76,000</b>	<b>19,000</b>	<b>20,000</b>	<b>11,667</b>	<b>16,667</b>	<b>20,000</b>

<b>PRODUCTOS</b>	<b>GUANTES DE FUTBOL</b>	<b>BALON DE FUTBOL</b>	<b>PATINES</b>	<b>UNIF. PATINAJE</b>	<b>CASCO DE PATINAJE</b>	<b>RODILLERAS</b>	<b>GUANTES DE PATINAJE</b>
<b>valor mínimo</b>	120,000		200,000	50,000		10,000	40,000

<b>pagado</b>		280,000			35,000		
	150,000		280,000	55,000	40,000	15,000	
			300,000	60,000	45,000	30,000	
			350,000	70,000	50,000		
			380,000		100,000		
			450,000				
			490,000				
<b>MEDIA (promedio)</b>	<b>135,000</b>	<b>280,000</b>	<b>350,000</b>	<b>58,750</b>	<b>54,000</b>	<b>18,333</b>	<b>40,000</b>

<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNIF. DE BALONCESTO</b>	<b>BALÓN DE BALONCESTO</b>	<b>BATE DE BEISBOL</b>	<b>GUANTES DE BEISBOL</b>	<b>PELOTA DE BEISBOL</b>	<b>UNIF. DE BEISBOL</b>
<b>valor mínimo pagado</b>	35,000	80,000	60,000	25,000	28,000	40,000
	49,000		70,000	60,000		50,000
	50,000			45,000		

			110,000			
	60,000					
<b>MEDIA (promedio)</b>	<b>48,500</b>	<b>80,000</b>	<b>80,000</b>	<b>43,333</b>	<b>28,000</b>	<b>45,000</b>

<b>PRODUCTOS</b>	<b>GAFAS DE NATACIÓN</b>	<b>TRAJE DE BAÑO</b>	<b>GORRO DE NATACIÓN</b>	<b>UNIF. DE TENNIS</b>	<b>RAQUETA</b>	<b>BANDAS</b>
<b>valor mínimo pagado</b>	30,000	35,000	15,000	60,000	80,000	10,000
	35,000	40,000	25,000	80,000	200,000	12,000
	36,000	50,000	35,000		220,000	15,000
	40,000	55,000	75,000		350,000	20,000
	45,000	68,000	100,000			
	70,000	130,000				
	80,000	150,000				
	100,000	260,000				
<b>MEDIA (promedio)</b>	<b>54,500</b>	<b>98,500</b>	<b>50,000</b>	<b>70,000</b>	<b>212,500</b>	<b>14,250</b>

Fuente. Los Autores

<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNIF. DE CICLISMO</b>	<b>GUANTES DE CICLISMO</b>	<b>CASCO DE CICLISMO</b>
<b>valor mínimo pagado</b>	60,000	30,000	68,000
	268,000	82,000	
<b>MEDIA (promedio)</b>	<b>164,000</b>	<b>56,000</b>	<b>68,000</b>

Fuente. Los Autores

La población de Villavicencio compra diferentes productos de la sección deportiva, los cuales en su mayoría van acorde con el deporte practicado. En las encuestas se encontró una cantidad significativa de productos deportivos y sus respectivos precios, para lo cual se hizo indispensable crear las tablas que se observan a continuación donde se puede apreciar las variables “**producto**”, especificando cada artículo que mencionó la población y “**valor**” aproximado que las personas pagan por estos; dichas tablas están organizadas por líneas deportivas.

Con base en los precios dados por los habitantes se logró calcular la media o promedio del valor que ellos están dispuestos a pagar por cada uno de los productos que se encuentran en la tabla 9.

Después de analizadas las respuestas brindadas por la población se pudo concluir que el gasto en productos deportivos es alto, pues artículos como las zapatillas suelen ser costosos debido a sus marcas y/o características que los hacen especiales, aún más cuando estas son necesarias para un deporte en particular como el baloncesto en el cual deben usar unas zapatillas especiales o el fútbol donde son claves los guayos de buena de calidad que resistan el uso frecuente que amerita la actividad.

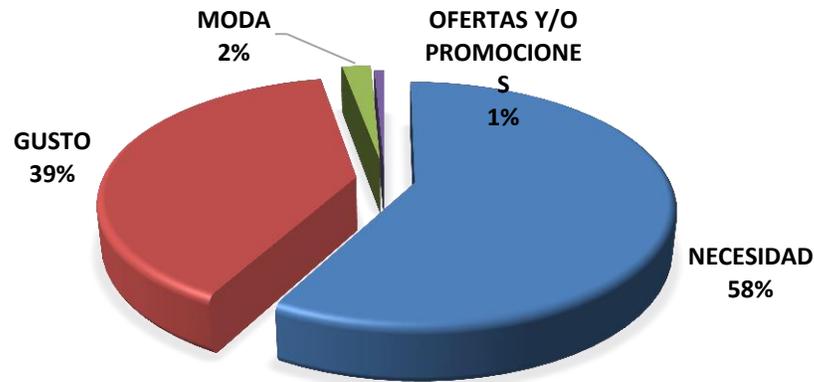
La población compra ropa e implementos de marcas reconocidas por su calidad, ya que les genera más seguridad; aspecto que hace que los productos sean más costosos, sin embargo el precio no suele ser un tema de vital importancia para ellos cuando este se encuentra relacionado con una excelente calidad y si el lugar donde van a comprar cuenta con la variedad suficiente que les permita tener más opciones al momento de comprar. Conclusión que fue obtenida con base en las sugerencias y comentarios que la población brindo en sus encuestas.

Este interrogante es importante para el estudio, ya que permite conocer el valor promedio que los clientes están dispuestos a pagar por los artículos, contribuyendo de esta manera en el desarrollo de estrategias de fijación de precios; además se logró obtener información relacionada con las líneas de negocio que debe manejar la empresa de acuerdo con las exigencias del mercado, entre las cuales se destacan:

- Línea de ropa deportiva (leggis, sudaderas, pantalonetas, busos, camisas, tops entre otros.)
- Línea de calzado deportivo
- Línea de fútbol y microfútbol
- Línea de patinaje
- Línea de baloncesto
- Línea de natación
- Línea de beisbol
- Línea de tenis
- Línea de ciclismo
- Línea de atletismo
- Accesorios (maletas, termos, gorras,etc.)
- Línea de pakour
- Línea ultimate

Las dos últimas líneas resultan interesantes de incluir pues aunque estos son deportes practicados aún con poca frecuencia, si se evidencia una tendencia hacia la práctica de los mismos en grupos de jóvenes en sitios específicos de la ciudad, por lo que puede ser creciente la demanda de los implementos para su práctica.

**Gráfica 7. ¿Qué factores motivan su compra?**



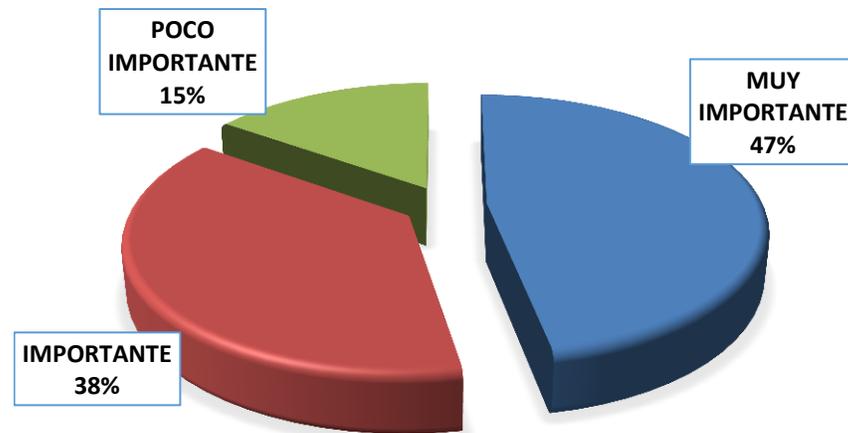
Fuente. Los Autores

Las decisiones de compra de la población se ven motivadas en un alto porcentaje por la **necesidad**, factor con un 58% de participación, pues la adquisición de artículos deportivos está directamente relacionada con el deporte que practican, es por ello que se les hace necesario y prácticamente obligatorio comprar los implementos o vestimenta indispensable para poder realizar sus actividades deportivas.

La variable **Gusto** cuenta con una participación significativa del 39%; respuesta dada en su mayoría por quienes no practican ningún deporte pero les atrae comprar este tipo de ropa, ya sea porque les agrada esta clase de artículos, por tener otro tipo de ropa para usar los fines de semana para actividades recreativas o de esparcimiento o simplemente por sentirse y vestirse bien.

Las ofertas y/o promociones no son un factor predominante en el momento de realizar la compra de artículos o ropa deportiva, pues como se mencionaba antes este tipo de productos los adquieren más por la necesidad de poder realizar su deporte y no están muy pendientes de las promociones. Sin embargo, llegan a aprovecharlas en el momento que se encuentran en el establecimiento en caso de existir algunas.

**Gráfica 8. ¿Qué tan importante es la marca para usted al momento de la compra?**



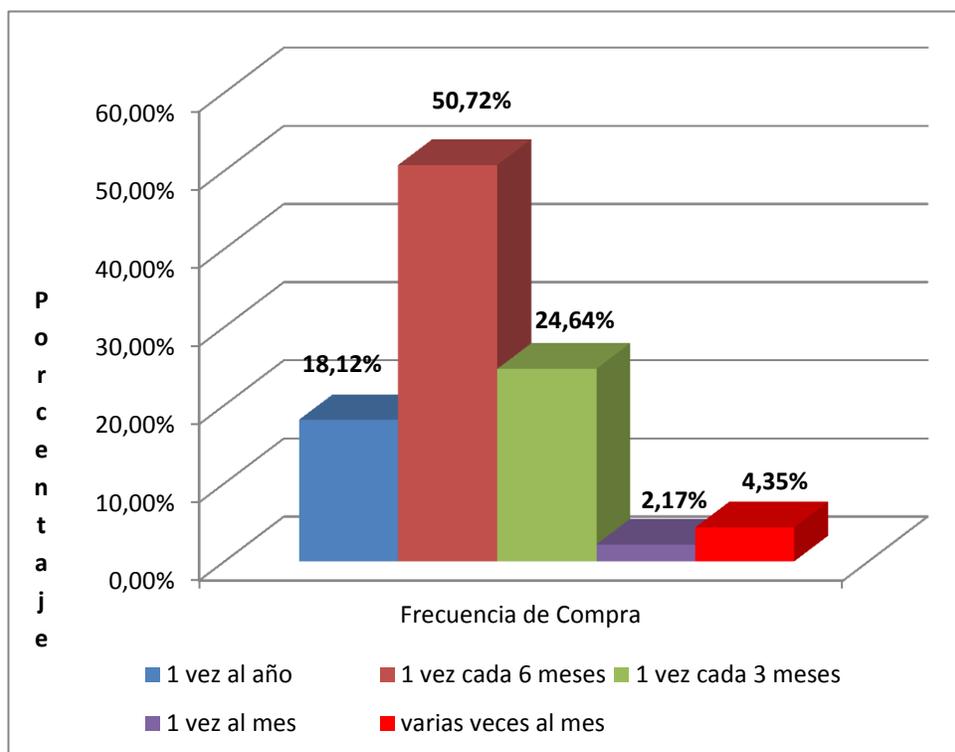
Fuente. Los Autores

Los clientes actuales en el momento de la decisión de compra no solo toman en cuenta el producto y sus características o beneficios; para ellos la marca se ha convertido en un elemento determinante, pues es considerada como un factor que brinda seguridad pues la asocian con calidad, garantía y prestigio.

Debido a esto el 47% de la población muestral ha calificado la marca como un elemento **Muy importante** a la hora de adquirir artículos, ropa e implementos deportivos pues el realizar un deporte requiere de buenos productos que no se dañen con facilidad por su uso frecuente. Bajo el mismo criterio el 38% de los encuestados consideraron la marca como un componente importante.

Tan solo el 15% la contemplan como un aspecto poco importante, haciendo referencia a que hay productos con excelente calidad y no necesariamente son de marcas reconocidas, por tanto no les interesa mucho este tema y por el contrario se fijan más en el precio de las cosas buscando economía en sus compras.

**Gráfica 9. ¿Cada cuánto adquiere o compra ropa y/o artículos deportivos?**



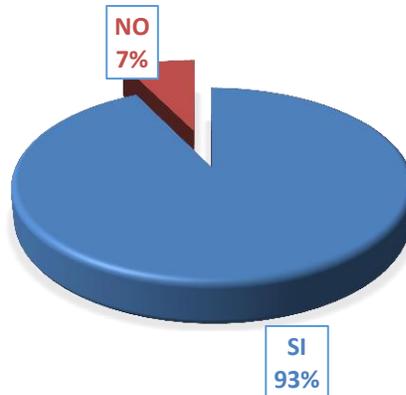
Fuente: Los Autores.

La periodicidad de compra de ropa, calzado o implementos deportivos de la población objeto de estudio es semestral representado con un 51%, seguido de un 25% de habitantes que afirman comprar cada tres meses y quienes lo hacen cada año con un 17% de participación; aspecto que permite detallar que las personas de la ciudad de Villavicencio no compran este tipo de productos frecuentemente; dato que explica por qué las variables **“una vez al mes y varias veces en el mes”** son las de menor participación en la gráfica de resultados; por ende es importante mencionar que los artículos deportivos no tienen mucha rotación.

Lo anterior se sustenta en el hecho de que los deportistas analizados compran artículos como calzado, uniformes e implementos de acuerdo a la actividad ejercida los cuales suelen durar en ocasiones hasta el año o más, ya que estos tratan de maximizar la vida útil de los mismos con el fin de no invertir sumas de dinero elevadas en ellos, pues son

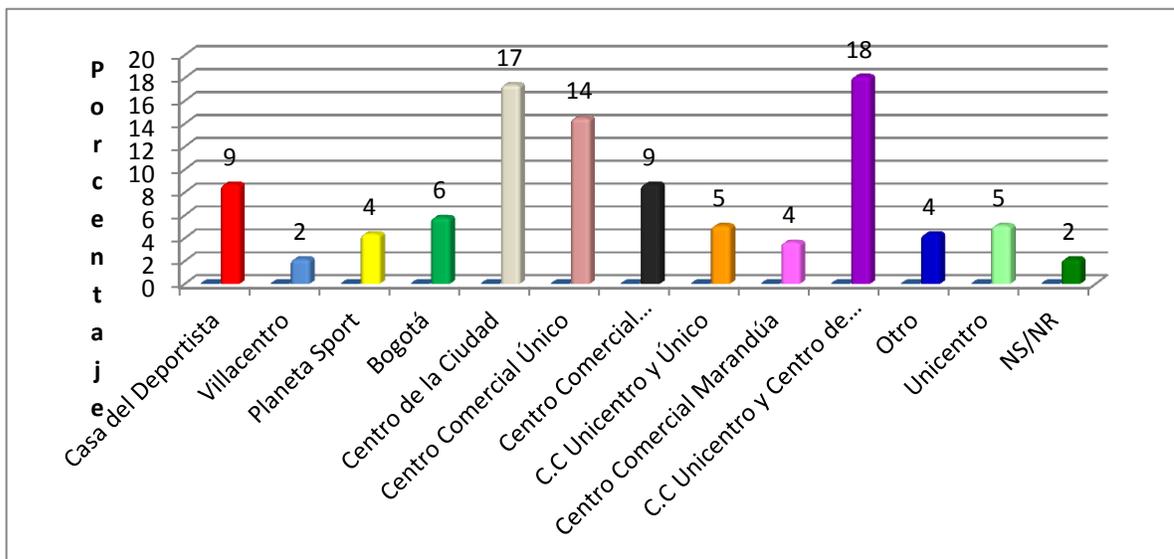
productos que en ocasiones llegan a ser costosos como se puede apreciar en la tabla 5 de productos y precios. Mientras que la población que no practica alguna actividad deportiva compra por gusto o por estar a la moda, por lo tanto lo hacen con mayor frecuencia.

**Gráfica 10. ¿Compra la ropa, artículos e implementos deportivos en Villavicencio?**



Fuente. Los Autores

**Gráfica 11. ¿En qué lugar realiza la compra de dichos artículos? Mencione el establecimiento.**



Fuente. Los Autores

Solo el 7% de la población afirma no comprar la ropa, calzado y demás artículos deportivos en la ciudad de Villavicencio, especificando que los adquieren en la ciudad de Bogotá, en lugares como el centro comercial Plaza de las Américas.

El restante 93% que compran en Villavicencio lo hacen en lugares como:

El centro comercial Unicentro y en el centro de la ciudad, variable con un 19% de participación dentro de la gráfica 11, esta opción se nombró así ya que la población afirmó visitar esos dos lugares cuando va a realizar sus compras, de esta manera se puede decir que es allí donde se concentra la principal competencia para la tienda por departamentos especializada en artículos y ropa deportiva.

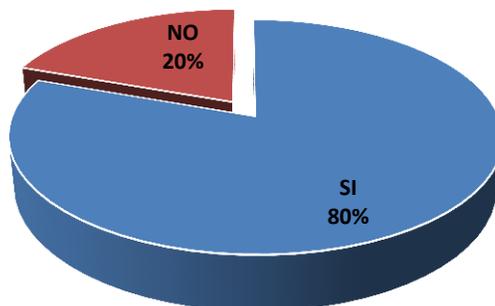
Seguido se encuentra la opción centro de la ciudad (17%), variable que fue mencionada por las personas que afirman visitar los diferentes almacenes ubicados allí para hacer sus compras relacionadas con artículos deportivos, pero no saben específicamente los nombres de los establecimientos a los que se dirigen.

Establecimientos como centro comercial Único con un 14%, centro comercial Unicentro y Planeta Sport con 12% y la Casa del Deportista con el 9% ubicada en el centro de la ciudad; son otros de los lugares más visitados por la población muestral.

La variable **Otros** representada por un 6% hace referencia a lugares que no tuvieron mayor participación, es decir tan solo uno o máximo dos personas dijeron hacer sus compras allí, por lo cual se agruparon dentro de esta variable; dichos almacenes son: Altamoda, Sring Step, Alpie, centro comercial Villa Julia, Centro comercial Viva (antiguamente La Sabana) y la opción Único y Planeta Sport.

Este interrogante ayuda a identificar la principal competencia a la cual se enfrentaría la tienda en caso de ingresar en el mercado, para lo cual es necesario un análisis de estos lugares con el fin de saber qué ofrecen y lograr entrar con mayor variedad de productos que a la vez sea diferenciadores, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa.

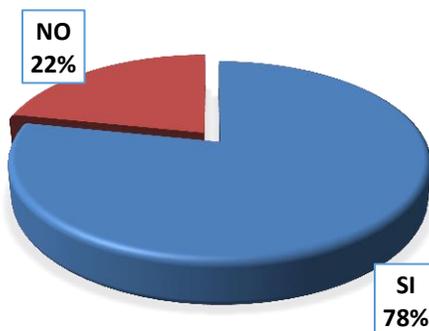
**Gráfica 12. ¿Encuentra todo lo que busca en este establecimiento?**



Fuente. Los Autores

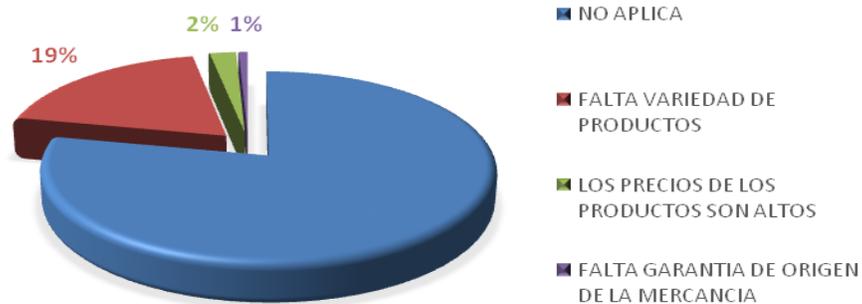
La mayor parte de la población representada por un 80% afirma que los establecimientos a los cuales se dirige en el momento de realizar sus compras de ropa, artículos y calzado deportivo cuentan con los productos necesarios que satisfacen sus necesidades. No obstante muchas de estas personas en las sugerencias dadas en sus respectivas encuestas, piden más variedad de productos deportivos (zapatillas, busos, guayos, sudaderas, entre otros) con el fin de tener más opciones en el momento de elegir lo que quieren.

**Gráfica 13. ¿Está satisfecho con los artículos, ropa o implementos deportivos que hay en el mercado?**



Fuente. Los Autores

**Gráfica 14. ¿Por qué no está satisfecho con los artículos, ropa o implementos deportivos que hay en el mercado?**



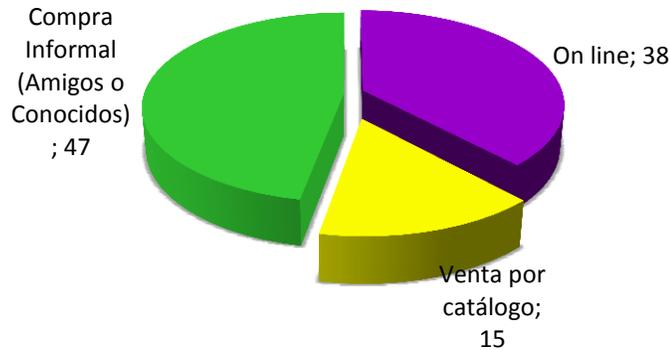
Fuente. Los Autores

La insatisfacción del 22% de las personas con relación a los artículos, ropa o implementos deportivos que hay en el mercado se debe principalmente a la falta de variedad de este tipo de productos, pues siempre encuentran lo mismo, por lo tanto piden que hayan más opciones de colores, diseños y marcas; además de que exista una tienda que ofrezca artículos e implementos para diferente deportes y no siempre los mismos o más cotidianos.

Otras de las razones por las cuales la población no está satisfecha con lo que hay en el mercado aunque no tiene mayor representatividad pero de igual manera es importante, se encuentra relacionada con los precios elevados que tienen muchos de los artículos deportivos; precios que impiden la compra de los mismos.

En cuanto a la falta de garantía de origen hace referencia a que en muchas ocasiones no se sabe la procedencia de los productos, a pesar de que estos tengan marcas reconocidas los clientes se sienten inseguros al comprarlos ya que existen imitaciones perfectas que los pueden engañar. Opiniones basadas en situaciones ya vividas por los mismos, por lo cual exigen productos originales.

**Gráfica 15. ¿Qué otro medio utiliza para adquirir los artículos y/o ropa deportiva?**



Fuente. Los Autores

Actualmente la venta informal de productos es muy común en la ciudad, pues se ha convertido en una forma práctica de trabajar sin cumplir horario o pagar servicios como el arriendo de un local, estas personas se dedican a visitar sus posibles clientes en sus casas o lugares de trabajo para mostrarles la mercancía o manejan sus ventas por las redes sociales sin necesidad de tener un establecimiento con la normatividad requerida. En ocasiones estos suelen ser amigos, familiares o conocidos.

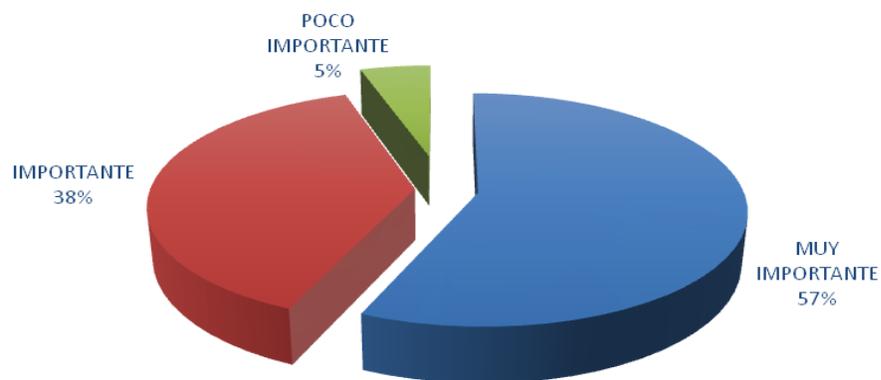
Este tipo de venta representa una competencia directa para la idea de negocio analizada, pues el 47% de la población afirma usar este medio como otra alternativa a la hora de comprar sus artículos y ropa deportiva. Aspecto que se ve influenciado por factores como la calidad o marca de los productos que comercializan estos vendedores informales, los cuales en su mayoría son de marcas reconocidas u originales, además de las opciones de pago que manejan, como diferir a cuotas o un plazo de “x” días para cancelar, siendo esto un gran atractivo para los clientes que en muchas ocasiones no cuentan con dinero en el momento.

Las compras online son también una de las alternativas más usadas para adquirir los productos; hoy en día existen muchos portales de venta especializada como [www.Dafitti.com.co](http://www.Dafitti.com.co) y <http://www.linio.com.co/deportes-y-tiempo> que cuentan con una sección de deportes en la cual se puede encontrar una gran variedad de artículos e implementos de las mejores marcas para cualquier deporte y con buenos descuentos. Es una

sección bastante amplia, además ofrecen a sus clientes la opción de envío gratis lo cual es una ventaja competitiva frente a los demás portales.

Otros de los portales más visitados en Colombia son [www.nativos.com.co/](http://www.nativos.com.co/), [www.olx.com.co.](http://www.olx.com.co/)

**Gráfica 16. Para Usted ¿Encontrar una tienda especializada en deportes en la ciudad es?**



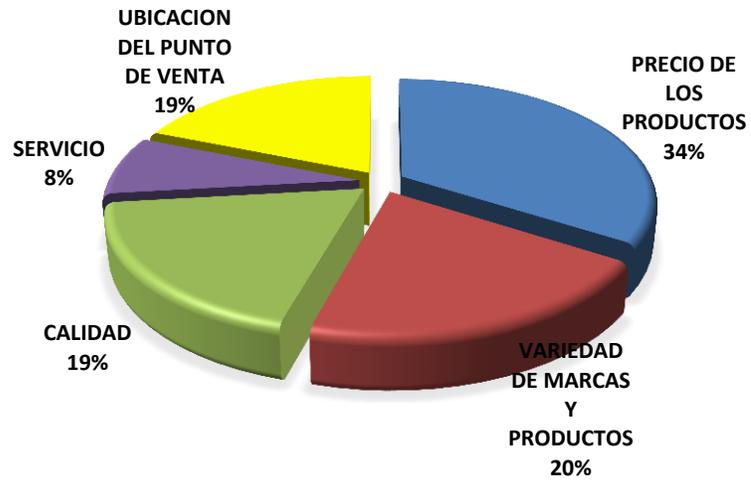
Fuente. Los Autores

Este interrogante permite corroborar la hipótesis del estudio que dice: Una tienda deportiva especializada es una idea de negocio factible en la ciudad de Villavicencio. Pues el 57% de la población muestral, considera la idea de encontrar una tienda de este tipo como algo muy importante; calificativo que sumado con aquellos que dijeron que es algo importante representa el 95% de la muestra.

De esta manera se puede concluir que la idea de negocio de este proyecto es factible, especialmente por la insatisfacción de las personas con relación a la falta de variedad de artículos deportivos y los precios elevados que manejan algunos establecimientos, como se mencionaba en la gráfica 14. En este sentido, el hecho de encontrar en el mercado un nuevo lugar o una nueva opción para visitar en el momento de realizar las compras relacionadas con este tipo de productos es algo que realmente les llama la atención.

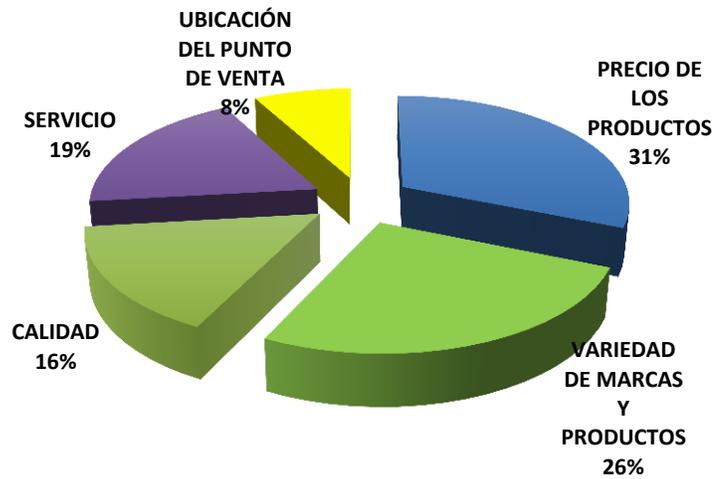
- Indique que factores lo motivarían a comprar sus productos deportivos en una tienda especializada nueva en la ciudad. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

**Gráfica 17. Factor más importante**



Fuente. Los Autores

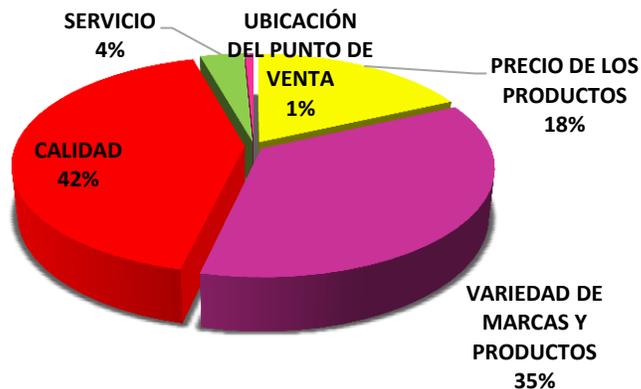
**Gráfica 18. Factor importante**



Fuente. Los Autores

Es importante conocer cuáles son los aspectos que motivan a las personas a ingresar o comprar en un determinado almacén, en este caso uno especializado en la venta de ropa y artículos deportivos, pues dichos elementos sirven como base para el desarrollo de estrategias tanto comerciales como de publicidad y servicio, que permitan atraer clientes con mayor frecuencia y hacer que estos se fidelicen con la tienda, generando un aumento en las ventas y logrando el posicionamiento en el mercado. Para dar un calificativo a las variables expuestas en esta pregunta de la encuesta se utilizó la escala de calificación de Likert<sup>65</sup> y se codificaron las respuestas dejando el número 1 como el factor más importante y el número 5 como el menos importante. Teniendo en cuenta lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados: el factor considerado el más importante e importante según la escala antes mencionada es el precio con una participación del 34% y el 31% respectivamente como se aprecia en las gráficas 17 y 18. El segundo factor más importante según la población muestral es la variedad de productos con un 20% de representatividad en la torta, aspecto del cual hicieron varios comentarios quejándose de la falta de la misma en el mercado deportivo. Por tal razón consideran que si existe una tienda que les ofrezca más y diferentes productos con diversos diseños y colores es un lugar atractivo para realizar sus compras. De igual manera esta variable quedó en segundo lugar en la gráfica del factor importante con un 26% de participación.

**Gráfica 19. Factor medianamente importante**



Fuente. Los Autores

<sup>65</sup> [http://www.ehowenespanol.com/calificacion-likert-como\\_208256/](http://www.ehowenespanol.com/calificacion-likert-como_208256/)

**Gráfica 20. Factor poco importante**



Fuente. Los Autores

El tercer factor significativo o el medianamente importante para la población es la calidad, pues las personas consideran que los productos deben generar seguridad y tener excelentes características que los diferencie de la competencia y soporte el valor o precio que pagan por ellos, aún más cuando son artículos deportivos a los cuales se les da un uso frecuente y en ocasiones brusco dependiendo de la actividad que se realiza. El poco importante o el cuarto aspecto que los motivaría a entrar a una tienda nueva en la ciudad, especializada en ropa deportiva es el servicio con un 62% de participación; la buena atención que les brinden dentro del establecimiento y la cordialidad de los vendedores en el momento de atender y en el proceso de posventa son acciones que fidelizan clientes.

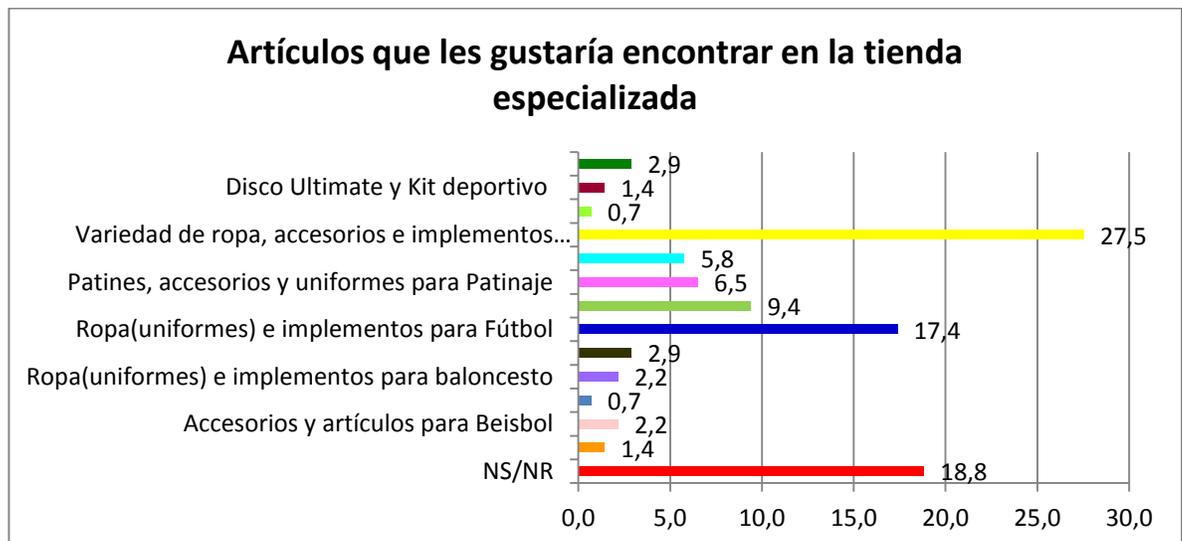
**Gráfica 21. Factor nada importante**



Fuente. Los Autores

La ubicación del punto del punto de venta es un factor que no condiciona la decisión de compra de la población objetivo, ya que estos consideran más relevantes aspectos como; precios cómodos, la variedad de artículos y un excelente servicio al cliente, por consiguiente no les molesta dirigirse hasta donde se encuentre situada la tienda siempre y cuando esta les ofrezca las características antes mencionadas.

**Gráfica 22. ¿Qué artículos le gustaría encontrar en una tienda deportiva especializada?**



Fuente. Los Autores

La variedad de productos mencionados en esta pregunta es amplia, por lo tanto fue necesario agruparlos teniendo en cuenta el deporte al que pertenecían los artículos que iban siendo mencionados en cada encuesta.

En este sentido, la variable **variedad de ropa, accesorios e implementos deportivos** cuya participación es la más alta con un 24%, agrupa productos generales de esta sección como: leggis, bandas deportivas para el cabello y manos, termos, maletas, aplicaciones decorativas para tenis y patines, tablas, ruedas de cambio para patines, calentadores, kits deportivos, sudaderas, pantalonetas, busos de equipos internacionales para dama y tops; artículos que fueron mencionados en una mínima proporción por tal razón se unieron dentro de esta opción.

Otros artículos que les gustaría encontrar en una tienda deportiva especializada son los uniformes e implementos para fútbol, deporte más practicado por la población según los resultados obtenidos en la gráfica 5, debido a esto es que a la población le gustaría encontrar más variedad de artículos como guayos, petos y uniformes, pues consideran que en el mercado no hay nada novedoso que llame su atención por ende se tienen que conformar con lo que encuentran.

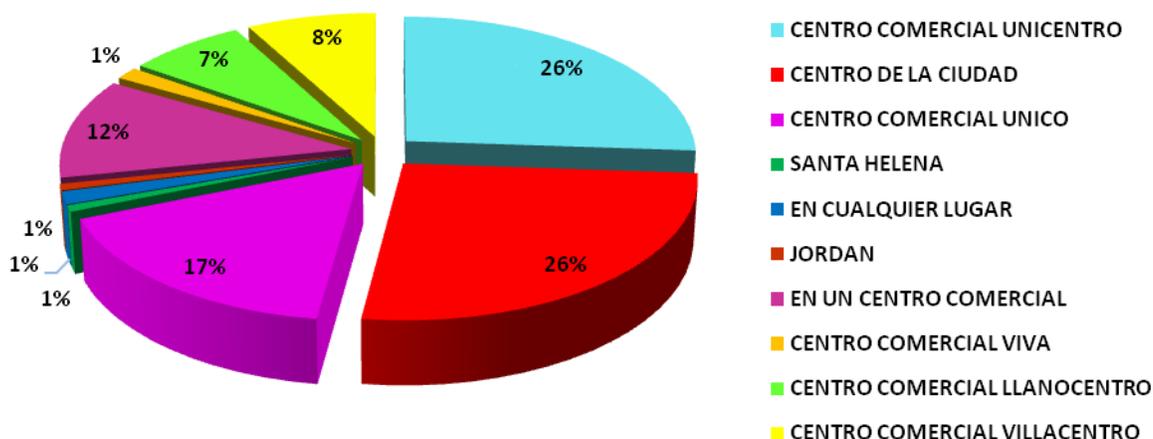
La opción NS/NR que significa “No sabe no responde”, tuvo una participación del 17%, similar a la variable antes descrita. En esta se hallan las personas que no contestaron porque no sabían qué tipos de artículos mencionar o simplemente omitieron su opinión respecto a dicho interrogante.

Las zapatillas o tenis deportivos (9%) son productos que a la población también le gustaría encontrar en una tienda especializada, especificando que en el mercado no hay mucha variedad, especialmente cuando se trata de zapatillas con características específicas para deportes como el baloncesto.

Todos los artículos, ropa o accesorios relacionados con deportes como la natación y el patinaje también son catalogados como importantes; debido a esto la población considera que encontrar en una tienda especializada productos como gorros con diseños diferentes, variedad de marcas de gafas para natación, patines uniformes, cascos y demás relacionados, les atraería notablemente en el momento de realizar sus compras.

La variable Otros, contempla productos o artículos como: cintas elásticas (mencionada solo por dos personas), máquina de ejercicios, zapatillas para ciclismo, ropa deportiva original y artículos especializados de gama alta. Estos últimos mencionados por una persona respectivamente.

**Gráfica 23. Que ubicación considera más adecuada para una tienda deportiva especializada.**



Fuente. Los Autores

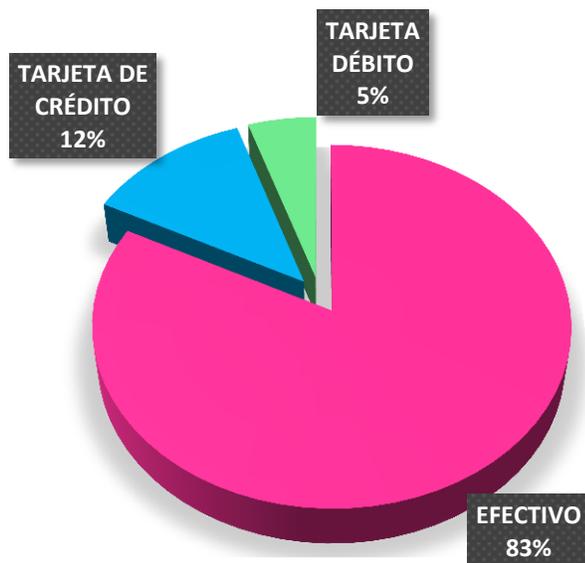
En este interrogante hay dos opciones con una participación equitativa, las cuales son el centro comercial Unicentro y el centro de la ciudad con un 26%, permitiendo conocer que estos lugares son los preferidos por la población para la ubicación de una tienda por departamentos especializada en ropa y artículos deportivos.

Estas zonas son atractivas ya que alrededor hay más establecimientos o almacenes que las personas pueden visitar o diferentes actividades para realizar aprovechando un día de compras. Además son los lugares más visitados por la población.

En una tercera posición se encuentra el centro comercial Único con un porcentaje del 17%, lugar atractivo ya que es nuevo en la ciudad y cuenta con tiendas de marcas reconocidas que solo se hallan en ese lugar.

Otro porcentaje representativo es el de la variable “en un centro comercial” 12%, siendo este tipo de plataforma la que más atrae a los clientes para hacer sus compras.

**Gráfica 24. ¿Cuál es el medio de pago que utiliza para hacer sus compras?**



Fuente. Los Autores

El efectivo es sin duda el medio de pago más usado por los habitantes de la ciudad de Villavicencio; no obstante la tienda deportiva especializada debe ofrecer otros medios como los datáfonos para el uso de las tarjetas que hoy en día se hace más frecuente. Esta información puede ser útil para la creación de estrategias promocionales como los descuentos o bonos por pago en efectivo.

## 6.14. ANÁLISIS BIVARIADO

**Tabla 13. ¿Qué deporte practican? - Edad.**

		EDAD			TOTAL
		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	
<b>¿QUÉ DEPORTE PRACTICAN?</b>	PATINAJE	6	5	0	11
	TENIS	2	0	3	5
	FÚTBOL Y/O MICROFÚTBOL	15	19	5	39
	NATACIÓN	6	5	2	13
	BALONCESTO	4	2	0	6
	CICLISMO	0	1	1	2
	ATLETISMO	0	6	7	13
	GIMNASIA	1	3	9	13
	BEISBOL	1	2	0	3
	OTRO	0	4	0	4
<b>TOTAL PERSONAS</b>		<b>35</b>	<b>47</b>	<b>27</b>	<b>109</b>

Fuente. Los Autores

Para realizar este análisis bivariado fue necesario recodificar la variable edad generando cuartiles, definidos como los tres valores de una variable que dividen a un conjunto de datos ordenados en cuatro partes iguales<sup>66</sup>, que van desde la edad mínima a la edad máxima introducida en la base de datos, con el fin de generar un resultado más estructurado.

En este caso se generaron 3 grupos de edades los cuales son:

- Grupo 1: de 6 a 15 años.
- Grupo 2: de 16 a 26 años.

<sup>66</sup> [http://www.vitutor.net/2/11/cuartiles\\_percentiles.html](http://www.vitutor.net/2/11/cuartiles_percentiles.html)

- Grupo 3: de 27 a 46 años.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que el fútbol y/o microfútbol es el deporte más practicado en los tres grupos de edades, sin embargo el patinaje y la natación son actividades que también predominan dentro los niños y adolescentes, personas entre los 6 y 15 años (grupo1); catalogados así según las etapas de la vida; mientras que en el grupo dos al cual pertenece la población joven se ejerce más el atletismo. Para las personas adultas (grupo 3) la gimnasia es el deporte que más llama la atención o que practican con más frecuencia, seguido del atletismo. Esta información es útil en el momento de segmentar o crear nichos de mercado, y generar estrategias, herramientas y actividades en torno a cada uno de ellos teniendo en cuenta sus características y necesidades específicas logrando mejores resultados para la empresa.

**Tabla 14.** ¿Qué deporte practican? - sexo de la persona que practica el deporte.

		SEXO		TOTAL
		Femenino	Masculino	
<b>¿QUÉ DEPORTE PRACTICAN?</b>	PATINAJE	10	1	11
	TENIS	2	3	5
	FÚTBOL Y/O MICROFÚTBOL	2	37	39
	NATACIÓN	6	7	13
	BALONCESTO	1	5	6
	CICLISMO	0	2	2
	ATLETISMO	5	8	13
	GIMNASIA	8	5	13
	BEISBOL	1	2	3
	OTRO	0	4	4
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>74</b>	<b>109</b>

Fuente. Los Autores

Los deportes más practicados por las mujeres según su representatividad como se observa en la tabla 7, son patinaje, gimnasia, natación y en una menor proporción el atletismo; mientras que para los hombres las actividades más llamativas son el fútbol o microfútbol, atletismo, natación y la gimnasia. Los demás deportes no tienen una participación significativa.

Datos que permiten conocer las preferencias de las personas con relación a las actividades físicas que realizan; siendo esto una información que cobra importancia al momento de saber qué tipo de productos ofrecer dentro de una tienda especializada en artículos deportivos y el tipo de publicidad o planes promocionales que se deben ejecutar teniendo en cuenta el deporte y a quienes atrae más.

**Tabla 15. ¿Qué deporte practican? - ¿A qué nivel practica el deporte?**

		¿A QUÉ NIVEL PRÁCTICA EL DEPORTE?			Total
		Aficio.	En Form. Prof. / Compet.	Prof.	
<b>¿QUÉ DEPORTE PRACTICAN ?</b>	PATINAJE	6	2	3	11
	TENIS	3	2	0	5
	FÚTBOL Y/O MICROFÚTBOL	24	15	0	39
	NATACIÓN	11	2	0	13
	BALONCESTO	4	2	0	6
	CICLISMO	1	1	0	2
	ATLETISMO	13	0	0	13
	GIMNASIA	12	1	0	13
	BEISBOL	3	0	0	3

	OTRO	2	1	1	4
<b>TOTAL</b>		<b>79</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>109</b>

Fuente. Los Autores

Deportes como el patinaje y ultimate (contenido dentro de la variable otros) son los únicos practicados aunque con poca representatividad a nivel profesional, mientras que los demás son ejercidos de manera aficionada. En el fútbol o microfútbol tan solo 15 personas se encuentran en formación profesional, siendo estos los que asisten a ligas o escuelas de entrenamiento.

De esta manera se observa que no hay una tendencia a practicar o realizar una actividad física como un deporte profesional, sino por el contrario se ejerce por gusto o necesidad.

**Tabla 16. ¿En qué lugar realiza la compra de dicho artículos? Mencione el establecimiento – Nivel socioeconómico.**

¿En qué lugar realiza la compra de dicho artículos? Mencione el establecimiento	NSE				Total
	NSE 3	NSE 4	NSE 5	NSE 6	
LA CASA DEL DEPORTISTA	10	3	0	0	13
VILLACENTRO	3	0	0	0	3
PLANETA SPORT	5	1	0	0	6
BOGOTA	4	3	0	0	7
CENTRO DE LA CIUDAD	23	1	0	0	24
CENTRO COMERCIAL UNICO	15	2	3	0	20
CENTRO COMERCIAL UNICENTRO Y PLANETA SPORT	11	3	0	2	16
C.C. UNICENTRO Y C.C.	2	1	4	0	7

UNICO					
CENTRO COMERCIAL MARANDUA	5	1	0	0	6
C.C. UNICENTRO Y CENTRO DE LA CIUDAD	22	4	0	0	26
OTRO	8	0	0	0	8
NS/NR	1	0	1	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>138</b>

Fuente. Los Autores

Lugares como el Centro Comercial Unicentro, el centro de la ciudad, Planeta Sport, Centro Comercial Único y la Casa del Deportista son los preferidos o más visitados por la población de los diferentes niveles socioeconómicos analizados en este estudio al momento de realizar sus compras de artículos deportivos; no obstante lo anterior, la tabla de resultados muestra un número de personas -aunque poco significativo pero importante para el análisis- con estratificación 4 que no realizan sus compras de productos deportivos en Villavicencio, prefieren viajar a ciudades como Bogotá para hacerlo. Población que debe ser atraída a la nueva tienda deportiva especializada, usando las mejores herramientas de mercadeo y publicidad con el fin de hacerlos clientes.

Las plazas preferidas por los habitantes de estratos 5 y 6 para realizar sus compras son los centros comerciales, siendo esta una buena ubicación para una nueva tienda, pues desde allí podrá abarcar todo su mercado objetivo, mientras que situarse en el centro de la ciudad alejaría esta parte de la población.

**Tabla 17. ¿Qué factores motivan su compra? – Nivel socioeconómico**

		NSE				TOTAL
		NSE 3	NSE 4	NSE 5	NSE 6	
<b>¿QUÉ FACTORES MOTIVAN SU COMPRA?</b>	NECESIDAD	63	15	2	0	80
	GUSTO	43	4	6	1	54
	MODA	2	0	0	1	3
	OFERTAS Y/O PROMOCIONES	1	0	0	0	1
	<b>TOTAL</b>	<b>109</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>138</b>

Fuente. Los Autores

Los factores que motivan a las personas difieren en algunos casos por causas o aspectos como el nivel socioeconómico; la tabla 10 nos permite detallar que para las personas de estrato 5 el gusto por los artículos predomina más al momento tomar la decisión de compra; para la población del nivel 6 el comprar artículos deportivos se ve motivado por el gusto hacia el producto o el simple hecho de estar a la moda.

Para los estratos 3 y 4 el comprar este tipo de productos es una necesidad que puede estar influenciada con el hecho de poder tener la vestimenta y/o artículos indispensables para realizar sus actividades deportivas.

## **7. SEGMENTACIÓN**

La segmentación de mercado es el proceso de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.<sup>67</sup>

### **7.1. ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL**

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, del total de hogares que conforman el universo de la población, 44.930 conforman el mercado objetivo, lo cual corresponde al número de hogares en los que al menos un integrante práctica algún deporte.

### **7.2. ESCENARIOS**

#### **7.2.1. Escenario Conservador.**

Corresponde a los 44.930 hogares, en los que al menos un integrante practica algún deporte. Esta cifra corresponde al 79% del universo total consultado.

#### **7.2.2. Escenario Optimista.**

Corresponde a los 52.892 hogares que afirmaron en el estudio, comprar ropa o implementos deportivos, esta cifra comprende tanto el 79% de los hogares en los que se reporta la práctica de algún deporte, como el 14% de los hogares en los que pese a no practicar algún deporte se realiza la compra de ropa o algún implemento deportivo.

#### **7.2.3. Escenario Pesimista.**

Corresponde a 38.640 hogares, cifra calculada a partir del 7% de los hogares que no compran en Villavicencio, menos el 7% que se manejó como margen de error.

---

<sup>67</sup>Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado)

#### **7.2.4. Definición Del Mercado Meta.**

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, centrado en hogares de niveles socioeconómicos 3,4, 5 y 6 de la ciudad de Villavicencio, y luego de analizar las preferencias de los encuestados en torno a las disciplinas deportivas de mayor interés, se ha definido orientar la propuesta del plan de negocios hacia la oferta de productos de cinco (5) deportes en especial a saber: fútbol, tenis, patinaje, ciclismo y natación.

Se definió igualmente, para determinar el mercado meta, considerar el 58% de la población objetivo (conformada por 56873 hogares), es decir 32.896 hogares, porcentaje que corresponde a 80 de los 138 hogares encuestados, en los que se indicó que adquieren algún artículo deportivo relacionado con las cinco disciplinas elegidas para ofrecer en la tienda deportiva especializada. Finalmente a partir de este número de hogares (32.896) se fijó como meta para la cuota de participación en el mercado el 8%, lo que corresponde a 2639 hogares, cifra a partir de la cual se proyectaron las ventas anuales, semestrales y trimestrales como se muestra en la tabla No 17.

**Tabla 18. Proyección de Ventas (Participación estimada en el mercado).**

			Anual		Semestral		Trimestral	
		No. de hogares	2639	Total	5278	Total	10556	Total
		Valor Promedio						
<b>GIMNASIO</b>	<b>Zapatillas</b>	148,750	35,328,370	92,756,269	70,656,740	185,512,537	141,313,481	371,025,075
	<b>Sudaderas</b>	70,000	16,625,115		33,250,231		66,500,461	
	<b>Pantaloneta</b>	43,182	10,255,753		20,511,506		41,023,012	
	<b>Camisetas y camibuses para dama y caballero</b>	51,818	12,306,904		24,613,807		49,227,614	
	<b>Tops</b>	35,000	8,312,558		16,625,115		33,250,231	
	<b>Leggis y Bicicleteros</b>	41,800	9,927,569		19,855,138		39,710,276	

<b>FÚTBOL</b>	<b>Uniforme Futbol</b>	76,000	56,155,945	406,596,957	112,311,890	813,193,914	224,623,781	1,626,387,829
	<b>Guayos</b>	171,944	127,048,721		254,097,442		508,194,884	
	<b>Peto</b>	19,000	14,038,986		28,077,973		56,155,945	
	<b>Canilleras</b>	20,000	14,777,880		29,555,761		59,111,521	
	<b>Tobilleras</b>	20,000	14,777,880		29,555,761		59,111,521	
	<b>Medias</b>	11,667	8,620,430		17,240,860		34,481,721	
	<b>Guantes de Futbol</b>	135,000	99,750,692		199,501,384		399,002,769	
	<b>Balón de Futbol</b>	80,000	59,111,521		118,223,043		236,446,085	
	<b>Vendajes</b>	16,667	12,314,900		24,629,801		49,259,601	
<b>AJE</b>	<b>Patines</b>	350,000	64,653,226	96,256,339	129,306,453	192,512,678	258,612,906	385,025,357

	<b>Uniforme Patinaje</b>	58,750	10,852,506		21,705,012		43,410,023	
	<b>Rodilleras</b>	18,333	3,386,598		6,773,195		13,546,390	
	<b>Casco de Patinaje</b>	54,000	9,975,069		19,950,138		39,900,277	
	<b>Guantes de Patinaje</b>	40,000	7,388,940		14,777,880		29,555,761	
<b>NATACIÓN</b>	<b>Gafas de Natación</b>	54,500	12,943,840		25,887,680		51,775,359	192,851,338
	<b>Gorro de Natación</b>	50,000	11,875,082	48,212,835	23,750,165	96,425,669	47,500,330	
	<b>Traje de Baño</b>	98,500	23,393,912		46,787,825		93,575,649	
<b>GENERAL</b>	<b>Termos</b>	15,000	22,958,493	22,958,493	45,916,985	45,916,985	91,833,971	91,833,971
	<b>Maleta</b>	48,000	73,467,176	73,467,176	146,934,353	146,934,353	293,868,706	293,868,706
<b>TENNIS</b>	<b>Uniforme de Tennis</b>	70,000	3,694,470	15,661,914	7,388,940	31,323,828	14,777,880	62,647,657

	<b>Raqueta</b>	212,500	11,215,356		22,430,711		44,861,422	
	<b>Bandas</b>	14,250	752,089		1,504,177		3,008,354	
<b>CICLISMO</b>	<b>Uniforme para Ciclismo</b>	164,000	8,655,616		17,311,231		34,622,462	
	<b>Guantes de Ciclismo</b>	56,000	2,955,576	15,200,105	5,911,152	30,400,211	11,822,304	60,800,422
	<b>Casco de Ciclismo</b>	68,000	3,588,914		7,177,828		14,355,655	
		<b>771,110,088</b>	<b>771,110,088</b>	<b>1,542,220,177</b>	<b>1,542,220,177</b>	<b>7</b>	<b>3,084,440,353</b>	<b>3,084,440,353</b>

## 8. DOFA

La matriz DOFA se elabora para tener una visión general de las situaciones de orden interno y externo que pueden incidir en el desarrollo de la propuesta de negocio objeto de análisis; con este instrumento se identifican y clasifican diversos factores como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de delinear un camino y concentrar los esfuerzos y recursos, en el diseño e implementación de estrategias para lograr las metas propuestas, conociendo aquello a lo que debemos anticiparnos por los cambios y exigencias del mercado.

**Tabla 19. DOFA**

		<i>POSITIVO</i>		<i>NEGATIVO</i>	
		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>ORIGEN INTERNO</b>	<b>F 1</b>	Tienda por departamentos que ofrece variedad de productos para diferentes disciplinas en un solo lugar	<b>D 1</b>	Falta de conocimiento y experiencia sobre productos específicos	
	<b>F 2</b>	Novedad de productos no conseguidos en el mercado local	<b>D 2</b>	Falta de reconocimiento de la marca en el mercado local y nacional	
	<b>F 3</b>	Capacidad de endeudamiento, respaldo financiero y patrimonial de los socios	<b>D 3</b>	Desconocimiento de Proveedores	
	<b>F 4</b>	Estudio de mercado previo a la apertura	<b>D 4</b>	Falta de antigüedad comercial para licitar	
	<b>F 5</b>	Talento humano especializado en deportes y calidad en servicio al cliente	<b>D 5</b>	No contar con infraestructura propia	
	<b>F 6</b>	Formación académica de los propietarios, competente administrativa y comercialmente	<b>D 6</b>	No existe base de datos	

OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
<b>ORIGEN EXTERNO</b>	<b>O1</b>	Inversión gubernamental en el deporte	<b>A1</b>	Ingreso al mercado local de tiendas de marcas exclusivas
	<b>O2</b>	Asocio de la práctica de deporte con estilos de vida saludable	<b>A2</b>	Desconfianza de los compradores por oferta de réplicas de los productos de marca
	<b>O3</b>	Inclusión y aumento de nuevas prácticas deportivas	<b>A3</b>	Cercanía al mercado de la ciudad de Bogotá
	<b>O4</b>	Promesa de conseguir lo que no tenemos	<b>A4</b>	Negocios locales acreditados
	<b>O5</b>	No hay una tienda deportiva especializada organizada por departamentos en la ciudad	<b>A5</b>	Distribuidores Nacionales con ventas por internet
	<b>O6</b>	Oferta limitada de productos en tiendas locales	<b>A6</b>	Mercado informal
	<b>O7</b>	Inclusión de eventos deportivos en las festividades locales y regionales	<b>A7</b>	Aumento del precio del dólar
	<b>O8</b>	Inversión privada en escenarios deportivos	<b>A8</b>	Falta de información y estadísticas de ventas del sector deportes
	<b>O9</b>	Aumento en el número de escuelas deportivas en la ciudad		

**Tabla 20. Estrategias**

ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
<b>1</b>	Participar mediante patrocinios en eventos deportivos organizados por el gobierno local y departamental (F1,F2,O1,02,O3,O7)	<b>1</b>	Proceso de selección y contratación de personal con conocimiento y/o experiencia en la práctica deportiva(D1,D3,O2,05,06)

2	Crear alianzas con entes privados en materia deportiva (escuelas, escenarios y gimnasios) (F1,F2,F5,O2,O3,O8,O9)	2	Establecer alianzas con empresas del sector que posean experiencia y respaldo para contratar con el gobierno (D2,D3,D4,D5,O1,05,06,07,09)
3	Ofrecer un surtido completo para las disciplinas objetivo del plan de negocio (F1,F2,F3,F4,F5,F6,O2,O4,O5,O6)	3	Ser el patrocinador de un equipo deportivo que represente la región a nivel nacional y/o interna. (D2,D3,D6,O1,O3,O5,O7)
<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>		<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>	
1	Obtener la distribución directa de marcas reconocidas en el sector (F1,F2,F4,A1,A2,A3,A4,A5,A6)	1	Acordar programas de capacitación con los proveedores (D1,D3,A1,A2,A4,A5,A6)
2	Capacidad de obtener crédito financiero con tarifas preferenciales (BANCOLDEX) (F3,A1,A3,A4,A6)	2	Pautar publicidad para que el almacén sea reconocido como distribuidor autorizado de las diferentes marcas (D1, D2,A1,A2,A3,A4,A5,A6)
3	Implementación de protocolo de servicio y programas de capacitación y formación continua (F5,F6,A5,A6,A8)	3	Construir base de datos para el mercadeo a través de las redes sociales (D2, D6, A4, A5, A6, A8)
		4	Tomar deuda en ME para el pago proveedores en el mercado internacional (D3,A7)

## **9. ESTRATEGIAS**

Es la dirección y el alcance de la organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.<sup>68</sup>

### **9.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para Fanáticos Tienda Deportiva su propósito fundamental es la comercialización de prendas e implementos para la práctica de las 5 disciplinas deportivas de mayor preferencia en la ciudad de Villavicencio, según el estudio previo de mercado. En virtud de lo anterior, se han trazado los siguientes objetivos estratégicos en cada perspectiva:

#### **9.1.1. Perspectiva Financiera.**

- Lograr el retorno de la inversión inicial a partir del tercer año de operación de la empresa
- Implementar una política de control de los gastos generados por la operación de la tienda y el uso racional de los mismos para la toma de decisiones oportunas.
- Financiación del 80% de la inversión inicial a través de líneas de fomento con tarifas preferenciales

#### **9.1.2. Perspectiva de Clientes.**

- Atraer y fidelizar a los deportistas que practican las disciplinas objetivo de la empresa mediante patrocinios en eventos deportivos organizados por el gobierno local y departamental y creando alianzas con entes privados como escuelas, agremiaciones, clubes privados y gimnasios entre otros que los congregan.

---

<sup>68</sup> Johnson, Scholes, Whittington. Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall. 2006.

- Ofrecer un surtido completo de productos para las disciplinas objetivo del plan de negocio.
- Asegurar la satisfacción del cliente, manteniendo canales continuos de comunicación que permitan conocer sus necesidades (actuales y potenciales) y expectativas.
- Garantizar la disponibilidad de productos de mayor demanda de cara al cliente.

### **9.1.3. Perspectiva de Procesos Internos.**

- Obtener la distribución directa de marcas reconocidas en el sector, con miras a incrementar el margen operacional de la empresa y otorgando precios atractivos para el cliente final.
- Diseñar e implementar un proceso de identificación y atención de las necesidades de los clientes a partir del aprovechamiento de las redes sociales y la construcción de una cultura de servicio, soportada en talento humano calificado y comprometido.
- Establecer una política de inventarios que garantice la disponibilidad de los productos de mayor demanda, la cual debe contemplar la demanda semanal, el tiempo de entrega del proveedor y el stock de seguridad.

### **9.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

- Proceso de selección y contratación de personal con conocimiento y/o experiencia en la práctica deportiva y en el manejo de redes sociales
- Implementación de protocolo de servicio y programas de capacitación y formación continua
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores que garanticen la capacitación continua y oportuna del personal de ventas tanto en nuevos productos, como en las tecnologías aplicadas en los mismos.

## **9.2. ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

### **9.2.1. Estrategia de Crecimiento Orgánico.**

Por las características del negocio la estrategia de crecimiento a implementar será de diferenciación (productos nuevos en mercados existentes) partiendo de la premisa de que se va a atender una demanda existente, de quienes practican deportes en la ciudad y no cuentan con una oferta variada y amplia de productos.

### **9.2.2. Estrategias de Marketing.**

El punto de venta de Fanáticos Tienda Deportiva estará ubicado en el sector del 7 de agosto, en el que aunque no se concentran este tipo de establecimientos si es un sector de alto tráfico de personas, pues es ruta hacia un gran número de barrios de la ciudad. Es un sector privilegiado por encontrarse cerca a los principales centros comerciales de la ciudad como lo son Unicentro, Llano Centro, Villa Centro y próximamente La primavera, así como diferentes centros empresariales. Adicionalmente su área de influencia es comercial y concentra gran número de barrios estrato 4, 5 y 6.

La tienda es visualmente atractiva, con un diseño moderno, vanguardista y con escenarios de juegos que darán un ambiente totalmente deportivo. Estará distribuida por departamentos los cuales corresponderán a cada una de las disciplinas deportivas objetivo. En cada uno de los departamentos estarán ubicados los artículos necesarios para la práctica de la disciplina y productos asociados a la misma. La estrategia de exhibición será por el área de acceso de los clientes de mayor a menor precio, con el objetivo que el cliente al encontrar el precio más alto continúe su recorrido buscando una mejor alternativa lo que le permitirá observar toda la oferta de productos relacionados. Adicionalmente las exhibiciones deben contemplar los productos complementarios al producto principal de tal manera que el cliente encuentre y adquiera todo lo que necesita sin que “olvide algo” y de esta manera se incremente tanto el número de productos en cada transacción como el valor promedio de la misma.

Fanáticos Tienda Deportiva contará con un área de exhibición principal en la cual se manejarán quincenalmente exhibiciones alusivas a alguna de las disciplinas objetivo y/o a los eventos deportivos de gran impacto en el momento, generando un ambiente de actualidad y en algunos casos de “fiesta deportiva” lo cual busca impulsar la venta de estos productos. Como complemento a estas campañas se harán negociaciones de productos especiales o novedades de bajo precio y alto margen, alusivos al momento y/o evento. En el área de cajas, se contará con unos espacios de exhibición tipo “góndola” o “punta de caja” en las cuales se exhibirán y promocionaran artículos afines a todas o varias de las disciplinas ejemplo; termos, morrales, accesorios, entre otros, o artículos que el cliente compra por impulso, los cuales son de bajo precio y percepción de utilidad, que generalmente son de alto margen y contribuyen al incremento del número de artículos por transacción y por ende al aumento del valor de la misma.

Previo a la inauguración del almacén se hará una campaña de expectativa, con el objetivo de hacer saber al mayor número de consumidores que prontamente se abrirá un nuevo negocio, que se genere “el rumor”. Esto se hará a través de pautas publicitarias en la radio, periódicos regionales, publicidad exterior en el local donde se ubicará el almacén, entre otros.

Para la inauguración de la tienda deportiva, se realizará un evento sencillo pero de gran impacto al que se invitarán algunos medios de comunicación y a los representantes de los principales clubes y escenarios deportivos de la ciudad, así como a entrenadores y deportistas destacados de la región.

En el evento de inauguración se tomarán los datos de contacto de los asistentes para alimentar nuestra base de datos, de tal manera que tengamos información de relevancia sobre contactos estratégicos y para dar inicio al manejo de información vía internet y redes sociales.

Como estrategia para dar a conocer la Tienda Deportiva y los artículos que en esta se comercializan, se realizarán alianzas con los principales clubes y escenarios deportivos de la ciudad para que nos permitan la exhibición física de algunos de los productos de su interés en eventos programados por ellos, así como la exhibición de material publicitario.

Como estrategia de satisfacción de clientes, se contará con el servicio de producto a pedido para artículos de características muy específicas, alto costo o baja rotación de tal manera que el cliente si no encuentra lo que necesita en el momento de su visita pueda adquirirlo con un compromiso de entrega de 8 a 15 días dependiendo de la especificidad del artículo. Para estos casos se realizará la entrega a domicilio del producto adquirido.

También se harán entregas a domicilio de los productos que el cliente no encuentre disponibles en el momento de su visita, previa cancelación de los mismos.

Se crearán perfiles en las principales redes sociales, con el fin de obtener seguidores que estén permanentemente informados sobre las novedades de los deportes de su interés, y que a su vez nos retroalimenten sobre sus intereses y necesidades.

También se crearán grupos por disciplina deportiva en los que se comparta información de interés y se promocionen los productos y novedades del momento.

### **9.2.3. Enfoque con Diferenciación.**

Fanáticos Tienda Deportiva concentrará su portafolio de productos en cinco disciplinas deportivas: fútbol, natación, patinaje, ciclismo y tenis, ofreciendo a los clientes una amplia gama de artículos que les permitan la práctica de su deporte preferido con los implementos de las marcas más representativas del mercado dentro de las mejores gamas de calidad y precio.

Los clientes tendrán la oportunidad de encontrar en la sede de Fanáticos Tienda Deportiva, los productos requeridos, clasificados por disciplina deportiva y contarán con la asesoría especializada de los asesores comerciales, quienes los guiarán y les permitirán interactuar con los productos de interés, para tomar una decisión de compra ajustada a sus gustos y necesidades.

Además se contará con una oferta de productos por catálogo, que podrán ser consultados por los clientes para la selección de productos con características específicas, pedidos que serán tramitados a través de la empresa en un plazo máximo de 8 días hábiles.

#### **9.2.4. Sensibilidad del precio en el mercado.**

El enfoque estratégico de Fanáticos tienda Deportiva es la fijación de precios competitivos, cercanos a la media del mercado formal; lo que nos permite ofrecer en un solo lugar diferentes alternativas de productos a precios que resultarán bastante atractivos si consideramos que nuestro mercado objetivo pertenece a los estratos 3, 4, 5 y 6 con poder adquisitivo medio- alto.

Teniendo en cuenta que algunos de los productos que serán comercializados en Fanáticos tienda Deportiva no se ofrecen actualmente en el mercado local, sino que los clientes deben adquiridos a través de medios como el comercio electrónico o desplazándose hacia mercados como el de la ciudad de Bogotá, la estrategia apuntará a ofrecer los referidos productos con los mismos precios a los que se accedería en los canales de comercialización anteriormente mencionados.

## 10. ESTUDIO TÉCNICO

### 10.1. DESCRIPCIÓN DE PORTAFOLIO

En el portafolio de productos se relacionan todos aquellos artículos y ropa deportiva que vamos a ofrecer a nuestro mercado objetivo, especializándonos en Gimnasia, Natación, Tenis, Ciclismo, Patinaje y Fútbol, ofreciendo variedad y calidad.

#### 10.1.1. Natación.

Es el movimiento y/o desplazamiento a través del agua mediante el uso de las extremidades corporales.<sup>69</sup>

**Tabla 21. Artículos y/o ropa deportiva.<sup>70</sup>**

NOMBRE	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	MARCAS
Bañador		Su característica principal debe ser el generar comodidad y la máxima libertad de movimientos. Lo normal es llevarlo ligeramente ajustado para que el bañador no recoja más agua de lo normal, lo cual significaría un freno al avance y un mayor esfuerzo. En la actualidad existe una oferta muy amplia de modelos y tejidos (polyester, elastán, lycra, pbt, nylon, poliamida, etc.) que se adaptarán según tu nivel o necesidades. Los bañadores de poliuretano	Speedo, Arena, Adidas, Nike, Aqua zone.

<sup>69</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Nataci%C3%B3n>

<sup>70</sup> Disponible en: <http://www.i-natacion.com/articulos/equipacion/equipacion1.html>

		<p>fueron prohibidos por la FINA (Federación Internacional de Natación) para las competiciones oficiales, a partir de entonces la normativa dice: "El material únicamente podrá ser textil. En el caso de los hombres, no podrá llegar por encima del ombligo o por debajo de la rodilla. En el de las mujeres, no podrá ir por encima del cuello, más allá de los hombros o por debajo de la rodilla".</p>	
Gorro		<p>En el mercado existen tres opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los de lycra o tela, de látex y los de silicona.</li> <li>- Los de tela suelen estar más indicados para niños.</li> <li>- Los de látex son baratos pero muy poco resistentes.</li> <li>- Los de silicona son mucho más gruesos, resistentes y duraderos, aunque algo más caros.</li> </ul> <p>Los gorros se deben secar o aclararlo con agua sin cloro cada vez que se utilicen para preservarlos del cloro. Además, para conservar mejor los gorros de látex y silicona, se les puede aplicar polvos de talco.</p>	Speedo, Arena
Toalla o albornoz		<p>Lo más apropiado es usar toallas de algodón 100%. Actualmente existen mini toallas, generalmente de microfibra, muy similares a las bayetas de cocina, que absorben con rapidez el agua de nuestro cuerpo. Son muy</p>	Speedo

		prácticas por su reducido tamaño.	
Gafas		Su función más importante es evitar la irritación de los ojos producida por el cloro de las piscinas o la sal del mar. La oferta en el mercado es muy amplia en colores, formas y tamaños. A la vez existen gafas especiales para niños, para chicos, para chicas, de aficionado, de competición, de piscina, de mar, etc. En la actualidad la parte de la lente se fabrica de policarbonato, mientras que la goma que recubre la lente suele ser de silicona. También es aconsejable que las gafas tengan algún tipo de sistema ajustable de separación nasal.	Speedo
Zapatillas		Sirve cualquier marca y modelo, siempre y cuando sean de materiales plásticos no porosos y reúna ciertas normas estándares de calidad.	Speedo
Calcetines de látex		Son la medida más segura para prevenir infecciones, sin embargo y a pesar de que algunos fabricantes aseguran que son antideslizantes, la gran variedad de suelos de las piscinas no siempre ofrecen esa garantía cuando están mojados. <sup>71</sup>	Turbo

<sup>71</sup> LANE FOUR. SWIM GEAR. [En línea] <<http://www.lane4swim.com>>

<p>Tapones para los oídos</p>		<p>Se suelen adaptar a la forma del oído para que el agua no entre en él. Existen multitud de tipos de tapones y se recomienda usar tapones de silicona o goma, homologados, con fórmula antialérgica y de venta exclusiva en comercios especializados. Este tipo de tapones son fáciles de poner y de lavar.</p>	<p>Speedo, 3m, mack's</p>
<p><b>Material Educativo y de Entrenamiento</b></p>			
<p>Tablas</p>		<p>Accesorio estrella para aprender y perfeccionar movimientos mediante ejercicios específicos. Se pueden usar para multitud de ejercicios o juegos e incluso en otras modalidades de la natación como es el aqugym. En la actualidad se pueden encontrar otros materiales plásticos, tamaños, formas y colores.</p>	<p>Speedo</p>
<p>Aletas</p>		<p>Existen aletas para cada una de las distintas modalidades y estilos existentes (buceo, hockey subacuático, natación con aletas, etc.) y dependiendo de ello serán más o menos largas, flexibles o de diferentes materiales.</p>	<p>Reef, cressi sub, speedo</p>
<p>Pull buoys</p>		<p>Es el accesorio básico de aprendizaje o entrenamiento. Existen multitud de formas y tamaños y generalmente están fabricados de espuma de polietileno suave para reducir el nivel de fricción con la piel.</p>	<p>Speedo, pura</p>

Palas		<p>Dependiendo de su forma o tamaño se pueden usar para trabajar la fuerza muscular o para perfeccionar la técnica. Utilizadas de forma correcta ayudan a experimentar la sensación de agarre en el agua en cada brazada.</p>	Speedo, win.
Barras de flotación		<p>Existen varios tipos: las flexibles y conocidas por los niños como "churro", o "bastones" y las fijas. Las primeras son una barra de espuma flexible de diferentes longitudes y diámetro. Se usan entre los brazos, entre las piernas, en el cuello en posición de espalda, como tabla cogiendo los dos extremos, y un sin fin de opciones.</p>	
Colchonetas flotantes		<p>El tamaño y la forma de este tipo de material educativo o de recreo puede ser cualquiera: cuadrada, rectangular, con perforaciones, animales, fantasmas, etc; y como las barras flotantes, suelen estar fabricadas de espuma.</p>	
Gomas elásticas		<p>La función principal de este complemento de entrenamiento es la de ofrecer resistencia al avance del nadador, con lo que este se mantiene inmóvil mientras nada. Las correas tienen un cinturón que se coloca bien en la cintura, en el pecho o los tobillos del nadador y el otro extremo de las gomas se ata en un punto fijo, como por</p>	

		ejemplo en el poyete de salida o incluso en las corcheras que separan cada calle.	
<b>Material de seguridad</b>			
Manguitos o brazaletes		Los materiales para su construcción son muy variables, y van desde los de plástico inflables hasta los de espuma	Speedo
Chalecos		En principio están diseñados para niños con edades comprendidas entre 6 meses y 2 años, aunque existen modelos de chalecos para adultos	Speedo
Cinturón flotador		Suelen estar fabricados en espuma suave y dependiendo de su fabricante adoptarán distinta formas	Speedo
Maletín		Normalmente fabricadas en materiales impermeables, nylon y apliques en Malla PVC; poseen compartimentos para trajes secos y húmedos, igualmente para el transporte de accesorios propios de los nadadores	Aqualung, Aquapac, Arena, Camaro, Speedo
Termo		Accesorio utilizado por los deportistas, para llevar líquido con el fin de hidratarse antes, durante y después de los partidos o juegos realizados; de cierre hermético, puede utilizarse para contener bebidas calientes o frías	Nike, Quechua, Everlast

### 10.1.2. Ciclismo.

Es un deporte que implica el uso de la bicicleta para recorrer circuitos al aire libre, en pista cubierta, o que engloba diferentes especialidades como<sup>72</sup>:

- En ruta
- En pista
- En montaña
- Ciclocross
- Trial
- En sala
- BMX

**Tabla 22. Artículos deportivos y ropa deportiva Ciclismo.**

NOMBRE	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	MARCAS
Manguillas		Producto diseñado para proteger a los deportistas del sol y del viento. Es una prenda liviana y fácil de llevar en los bolsillos.	Suarez S.A, Deko,
Pernas		Es una prenda que hace parte del pantalón u otra prenda que cubre la pierna. Esta prenda proporciona compresión,	Suarez S.A

<sup>72</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclismo>

		estabilidad y apoyo a los músculos del atleta.	
Pañoleta		Pañuelo triangular o cuadrado que se usa en la cabeza, para absorber el sudor.	Suarez S.A, Pio, , Adidas, Nike
Medias		Producto que brinda comodidad y suavidad, es transpirable y confortable para el deportista.	Suarez S.A
Casco		Son productos diseñados para la protección de los deportistas y con características especiales para cada especialidad del ciclismo.	
Guantes		Los guantes no sólo se encargan de cubrir la mano, sino también de absorber el sudor, de modo que las manos no resbalen. También sirven en el caso del clima, para proteger	Suarez S.A

		<p>las manos del frío, como también sirven para lograr un mayor agarre al manubrio.</p> <p>Dentro de las características en la fabricación y en el material de éstos se sabe que tienen el deber de estar hechos de cuero natural o auténtico, y a su vez, deben poseer su acolchado correspondiente para asegurar una mayor protección.</p>	
Zapatillas		<p>La suela de las zapatillas debe ser rígida y adaptarse a los pedales de las bicicletas para brindar comodidad al deportista.</p>	<p>Nike, Adidas y Northwave.</p>
Pantalón térmico		<p>Producto diseñado para aquellos ciclistas que enfrentan bajas temperaturas.</p>	<p>Suarez S.A, Adidas, Nike</p>

<p>Ropa Deportiva</p>		<p>Ropa deportiva diseñada con diferentes tecnologías en las telas, para la protección y comodidad del deportista.</p>	<p>Suarez S.A, Nike, Adidas</p>
<p>Gorra</p>		<p>Producto ideal para usar bajo el casco, algunas tienen diseños que permiten absorber el sudor, mantener la cabeza fresca y protegida. Existen diferentes diseños y estilos de gorros.</p>	<p>Suarez S.A, Nike, Adidas</p>
<p>Chaqueta</p>		<p>Producto diseñado para proteger al deportista, elaboradas en diferentes materiales y con tecnologías avanzadas.</p>	<p>Suarez S.A, Adidas, Nike</p>
<p>Camiseta</p>		<p>Producto diseñado para ayudar a disipar la humedad, evitando el efecto húmedo – frío.</p>	<p>Suarez S.A, Adidas, Nike</p>

<p>Botín Sublimado</p>		<p>Botines aerodinámicos e ideales para proteger los pies y el calzado del deportista. Elaborados con materiales que se ajustan a la zapatilla del atleta. Existen botines especiales para lluvia.</p>	<p>Suarez S.A</p>
<p>Bandanas</p>		<p>Producto elaborado en materiales suaves, antibacteriales, diseñadas con el fin de disminuir el efecto de vibración.</p>	<p>Suarez S.A</p>
<p>Gorro Térmico</p>		<p>Producto que puede ser usado como gorro debajo del casco, para mantener la cabeza protegida.</p>	<p>Suarez S.A</p>
<p>Orejera</p>		<p>Producto que genera protección total en condiciones climáticas frías; prenda diseñada para proteger las orejas y frente del deportista.</p>	<p>Suarez S.A</p>

Gafas		Diseñadas para proteger los ojos del ciclista de factores como el aire, el sol, el polvo de proyectiles (insectos, piedras, ramas, etc) o para adaptar la luminosidad al ambiente. Deben permitir un buen campo de visión, una buena sujeción, ser ligera y cómoda, con lentes resistentes a las caídas, con calidad y protección ultravioleta.	Shimano, Adidas, Nemesis, Catlike, Oklay
Linterna		Es un producto portátil de iluminación, que funciona mediante energía o baterías.	Energieizer, Led Lenser
Maletín Porta Celular		Bolsa en donde se pueden cargar y guardar artículos deportivos.	Roswheel

<p>Bicicleros en Lycra</p>		<p>Prenda deportiva elaborada en material transpirable, con acolchados para brindar comodidad a quien la porta</p>	<p>Endura, Vauden, Axant, protective</p>
<p>Caramañola</p>	 <p>www.rnabikes.com</p>	<p>Tipo de termo para el almacenamiento y transporte de líquidos, que se adapta a la bicicleta</p>	<p>Venzo,</p>
<p>Camelbak</p>		<p>Sistema de hidratación en forma de mochila, que se sitúa en la espalda del ciclista; lleva una manguera acoplada, que llega desde la espalda hasta la boca, teniendo simplemente que succionar cuando se quiere beber agua.</p>	<p>Soquel, Avila, Tamarack, Lone Pine</p>
<p>Alforjas</p>		<p>Bolsas o maletines que se fijan en diferentes partes de la bicicleta, como el sillín, y que permiten a los ciclistas elementos como ropa y accesorios</p>	<p>Vaude, Bikester, Zefal, BMC, Geox,</p>

### 10.1.3. Tenis.

Deporte que se practica en terreno llano, rectangular, dividido por una red intermedia. Se disputa entre dos jugadores (individuales) o entre dos parejas jugando dobles.<sup>73</sup>

**Tabla 23. Artículos y ropa deportiva para Tenis**

NOMBRE	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	MARCAS
Raquetas		Instrumento deportivo que consiste en un marco con un aro abierto y con una especie de red o caucho que lo cubre. <sup>74</sup>	Prince, Head, Babolat, Wilson, Yonex.
Bolas		Las pelotas de tenis deben cumplir con varios requisitos técnicos, la mayoría son aptas para todo tipo de terreno. De acuerdo con el tipo de pelota se presenta la duración de la misma.	Prince, Dunlop, Head atp, Babolat, Wilson, Tecnifibre, Yonex.
Zapatillas		La característica del calzado se halla en su flexibilidad, la suela necesita ser de anti-	Head, Babolat, Wilson, Yonex.

<sup>73</sup> Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Tenis>

<sup>74</sup> Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Raqueta>

		<p>impacto y medianamente blanda.</p> <p>En la actualidad se tienen diseños en <b>tela y cuero</b>, adaptables a la forma de los pies.</p>	
<p>Antivibrador es</p>		<p>Son pequeños artilugios de goma o plástico que se colocan por la parte de fuera de la superficie que se entrecruza de las cuerdas y sirve para reducir al máximo posible las vibraciones nocivas de los golpes.</p>	<p>Prince, Dunlop, Head, Babolat, Wilson, Tecnifibre, Yonex.</p>
<p>Over Grips</p>		<p>Este producto proporciona más control sobre la absorción de la humedad y aumenta absorción del sudor de la mano, que por supuesto, mejora el confort de juego.</p>	<p>Wilson, Babolat</p>

Cordaje		<p>Al elegir un cordaje se debe tener en cuenta: alta durabilidad, bajo precio, pérdida de tensión, sin embargo las características mencionadas no pueden estar presentes en una misma cuerda. El encordado puede ser ligero, calvo, delifto o medio.</p>	Toalson, Wilson
Ropa Deportiva		<p>Atuendos elaborados para controlar la temperatura del cuerpo con las tecnologías de las telas utilizadas.</p>	Wilson, Nike, Adidas
Muñequera, visera o gorra y bandana	  	<p>Las muñequeras, bandanas y gorras, son artículos que ayudan a absorber el sudor y que el mismo no pase a las manos, a la cara y proteger del sol.</p>	Babolat, Head, Wilson, Nadal, Nike, Adidas

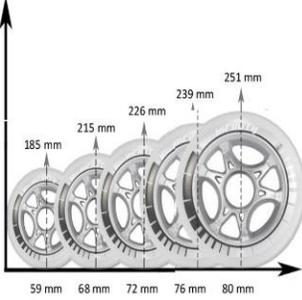
Bolso raquetero		Artículo que permite guardar y proteger las raquetas y demás artículos e indumentaria deportiva para la práctica del tenis.	Head, Wilson, Babolat
Lead Tape (plomos)		Es un accesorio para personalizar las raquetas.	Gamma, Babolat, Wilson
Protector de Raqueta		Accesorio que cubre el marco de la raqueta, evitando daños en la misma.	Babolat, Wilson, Head
Elasto Cross		Es un accesorio para evitar el movimiento de las cuerdas.	Babolat, Wilson
Babol Color		Plumón que puede ser utilizado para plasmar algo en la raqueta, personalizando la misma.	Babolat

<http://tenisclubcolombia.com/esp/index/items/66/head>

### 10.1.4. Patinaje.

Actividad recreativa y deportiva que consiste en deslizarse sobre una superficie regular mediante unos patines colocados en los pies. Se puede dividir atendiendo a la superficie utilizada para patinar en dos grandes categorías: Patinaje sobre hielo y patinaje sobre ruedas.<sup>75</sup>

**Tabla 24. Artículos y Ropa Deportiva para Patinaje.**

NOMBRE	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	MARCAS
Patines		Es un artículo deportivo, que consiste en una plataforma adherida montada sobre ruedas.	Canariam, Rollerblade, Fila, Powerslide, Universkate, Roxa
Ruedas		Las ruedas de los patines son un artículo importante y se diferencian por tres factores: diámetro, dureza y sección.	Canariam, Powerslide, Matter, Hypper, Rollerblade,
Chasis		Es una parte del patín que va sujeta a la bota y agarra las ruedas.	Canariam

<sup>75</sup> Disponible en: <http://es.m.wikipedia.org/Patinaje>

Casco		Artículo deportivo que protege al deportista.	Canariam
Kit de Protección		Son artículos de seguridad que utilizan las personas que practican el deporte; protegiendo sus codos y rodillas.	Canariam
Tula y Morral		Bolsa que sirve para guardar artículos y ropa deportiva.	Canariam, Nike, Adidas
Balineras		Las balineras, son artículos que se utilizan con el propósito de disminuir la fricción entre la rueda y el tornillo.	Canariam, Supreme Rollers,
Centros y/o Separadores		Son piezas que separan los dos rodamientos que lleva cada rueda en su interior. El separador es fundamental para lograr el ajuste entre los rodamientos y el tornillo.	

Tornillo Plano		Es un elemento para asegurar la rueda.	
Buje		Elemento que permite que gire un eje.	
Llave Chasis y Bota		Son elementos que permiten ajustar y soltar las ruedas.	Roller
Freno		Es un artículo deportivo de seguridad, no todos los patines lo traen, es de fácil instalación.	Fila, Oxelo, Krf, Rollerblade

### 10.1.5. Fútbol.

Es un deporte que se práctica por dos equipos, cada uno integrado por once jugadores, que deben introducir el balón en el arco contrario, impulsándolo con cualquier parte del cuerpo excepto las manos y los brazos.

**Tabla 25. Artículo y Ropa Deportiva para Fútbol.**

NOMBRE	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	MARCAS
Balón		Es una pelota que se llena de aire y sirve para practicar determinados deportes, en este caso el fútbol.	Adidas, Golty, Nike
Zapatillas		Calzado especializado, que permite un mejor desempeño del deportista y de fácil adherencia en las canchas sintéticas.	Nike, Adidas, Puma
Guayos		Calzado especializado que permite un mejor desempeño del deportista en las canchas de césped	Nike, Adidas, Puma
Ropa y Uniformes Deportivos		Atuendos deportivos que se utiliza para desarrollar las prácticas y los juegos de diferentes disciplinas. Elaborados en telas especiales para comodidad.	Nike, Adidas, Puma
Espinillera		Elemento deportivo utilizado para proteger las espinillas de los deportistas y de las entradas fuertes de los jugadores del equipo contrincante.	Nike, Adidas, Golty, Weston,

Tobillera		Elemento deportivo utilizado para proteger el tobillo.	Nike, Adidas, Golty
Rodillera		Elemento deportivo utilizado para proteger la rodilla.	Nike, Adidas, Golty
Guantes		Elemento deportivo diseñado para un mejor agarre del balón por parte del jugador denominado arquero.	Golty, Adidas, Nike,
Medias		Elemento deportivo que debe portar el jugador en sus entrenamientos y juegos.	Nike, Adidas, Golty
Brazaletes de futbol capitán		Artículo deportivo que porta en el campo el jugador denominado capitán del equipo.	Nike, Adidas, Golty
Termos		Artículo deportivo utilizado por los jugadores, para llevar líquido con el fin de hidratarse antes, durante y después de los partidos o juegos realizados.	Nike, Adidas

Vendas elásticas y adhesivas		Elemento deportivo que permite cubrir algunas partes del cuerpo como: los pies, las manos, muñecas, etc., para protegerlas antes o después de una lesión.	Procer, Nexcare
Linimento y aceite para masajes		Elemento deportivo que se usa para anestesiar golpes musculares, realizar masajes musculares o despertar los músculos antes de desarrollar una actividad física.	Linter, Cattier
Aerosol evanescente		Es un elemento utilizado por el árbitro para demarcar en la cancha la posición de la barrera y el punto del balón en los tiros libres.	
Bomba de aire		Artículo deportivo para inflar los balones.	Nike, Adidas, Golty
Maletín o Bolso		Bolsas que se utilizan para guardar los uniformes o artículos deportivos.	Nike, Adidas, Golty, Puma

Mallas		Las mallas son utilizadas para canchas de futbol y otros deportes.	
Set de tarjetas		Se compone por dos tarjetas una de color rojo y otra amarilla, en donde de acuerdo a las jugadas y al reglamento el árbitro toma decisiones y aplica las mismas a los jugadores.	Nike, Adidas.
Juego de Petos		Elemento deportivo para distinguir los jugadores de cada equipo.	Adidas, Nike
Pitos Arbitraje		Artículo deportivo utilizado por el árbitro para impartir las decisiones que se toman en el juego, de acuerdo con lo establecido en el reglamento y las jugadas que se presenten en el desarrollo del juego.	

Cronómetros		Elemento de uso por parte del árbitro para controlar el tiempo de juego.	Casio
Tableros Acrílicos		Artículo que sirve para que el técnico realice la distribución de los jugadores en la cancha, los movimientos y poder trazar jugadas.	
Arcos para microfútbol, fútbol y banquitas		Es el lugar donde los jugadores deben anotar los goles, para ganar las competencias o partidos.	
Tableros electronicos		Portátiles o fijos, manejan diferentes formatos, por ejemplo con el nombre de los equipos, con dígitos de marcadores y cronómetro	
Tula para balones		Maletín fabricado en diferentes materiales	Nike, adidas,

## 10.2. DIAGRAMAS Y DESCRIPCIÓN DEL FLUJO DE PROCESOS.

### 10.2.1. Proceso de Recibo de Mercancía

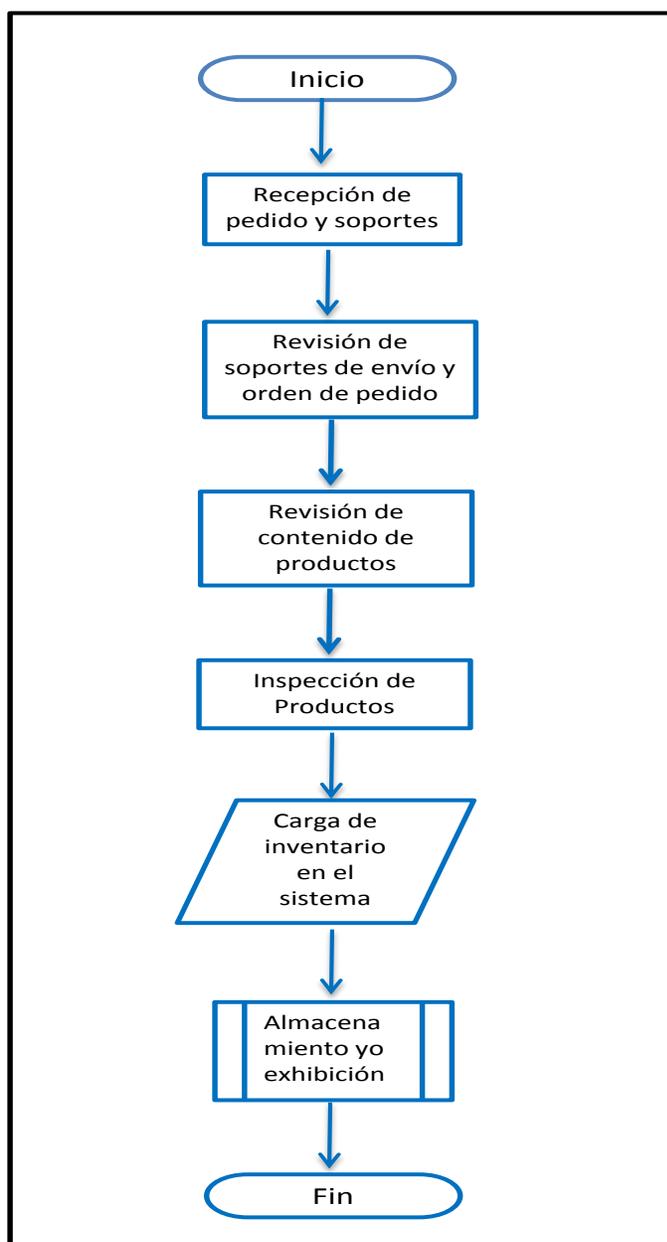
<p><b>Objetivo:</b> Definir las acciones a adelantar con miras a recepcionar los productos en el punto de venta de Fanáticos Tienda Deportiva</p>
---

**Tabla 26. Proceso Recibo de Mercancía.**

Actividad	Descripción	Responsable
Recepción de pedido y soportes	Se recibe la mercancía al operario de la empresa de envíos, junto con la guía de entrega y copia de la factura	Administrador punto de venta
Revisión de soportes de envío y orden de pedido	Se compara la relación de productos incluida en la factura con la orden del pedido, verificando la coherencia de cantidades, referencias y precios	Administrador punto de venta
Revisión de contenido del productos	Se revisa el contenido del envío y se contrasta con los soportes descritos en el punto anterior, a fin de establecer que efectivamente se recibió lo solicitado y facturado.	Administrador punto de venta
Inspección visual de productos	Se verifica el estado de los productos recibidos, para descartar entre otras imperfectos en empaques o en el producto detectables a simple vista	Administrador punto de venta
Carga de inventario en sistema	Se ingresa en el sistema contable en el módulo de inventarios, la información de la mercancía recibida por referencia	Administrador punto de venta

Almacenamiento exhibición	y/o Una vez actualizado el inventario en el sistema se organizan los productos en la bodega según referencia o se ubican en los exhibidores según necesidad	Asesor Comercial
------------------------------	---	---------------------

**Figura 2. Diagrama de Flujo del Proceso de Recibo de Mercancía**



### 10.2.2. Proceso de Compras.

**Objetivo:**

Gestionar las adquisiciones de producto de acuerdo con el análisis de necesidades del cliente y del comportamiento de las ventas.

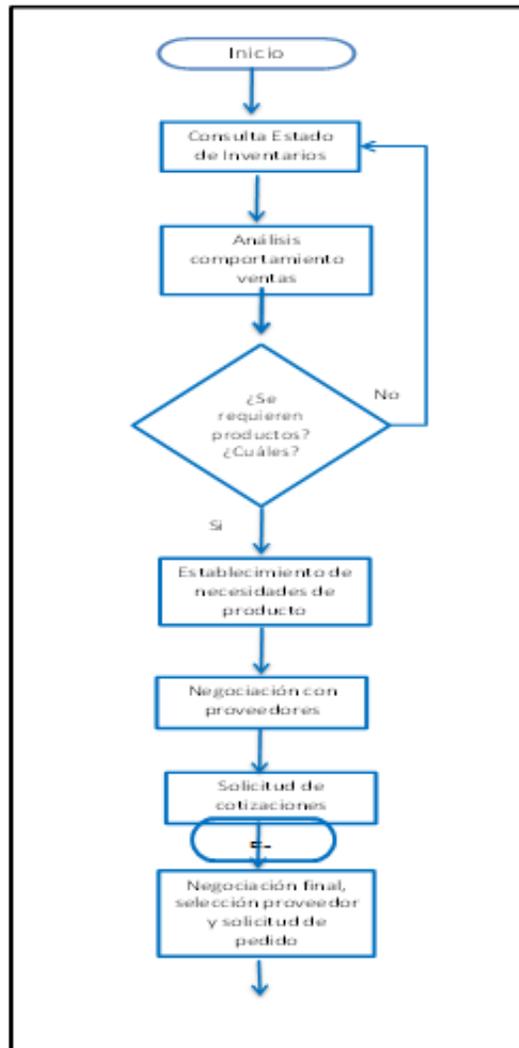
Establecimiento de política de compras de acuerdo con tiempos de respuesta de proveedores, rotación de inventarios semanal, stock de seguridad

**Tabla 27. Proceso de Compras**

Actividad	Descripción	Responsable
Consulta de estado de inventarios	Se revisará en el sistema , el estado del inventario por referencias para establecer necesidades de acuerdo con la política de inventario	Gerente
Análisis de información de comportamiento de ventas	Se revisará la información de los registros de ventas, para establecer las cantidades a pedir de acuerdo con los tiempos de respuesta de los proveedores	Gerente
Establecimiento de necesidades de producto	De acuerdo con los resultados del análisis de inventarios y el comportamiento de ventas establezco las cantidades a pedir, realizando proyecciones semestrales y anuales	Gerente
Contacto y negociación con proveedores	Se contactará a cada uno de los proveedores para acordar cantidades, plazos de entrega, descuentos, forma de pago y demás aspectos inherentes a la negociación	Gerente

Solicitar cotizaciones	Contactados los diferentes proveedores y establecidos los referentes generales de negociación, solicitar las cotizaciones de acuerdo con los requerimientos y políticas establecidas	Gerente
Negociación final, selección de proveedor y solicitud de pedido	De acuerdo con las propuestas recibidas, realizar la negociación final con el proveedor (es) seleccionado(s) y remitir la solicitud de pedido	Gerente

**Figura 3. Diagrama de Flujo del Proceso de Compras**



### 10.2.3. Proceso de Llenado y Reposición de Racks y Góndolas.

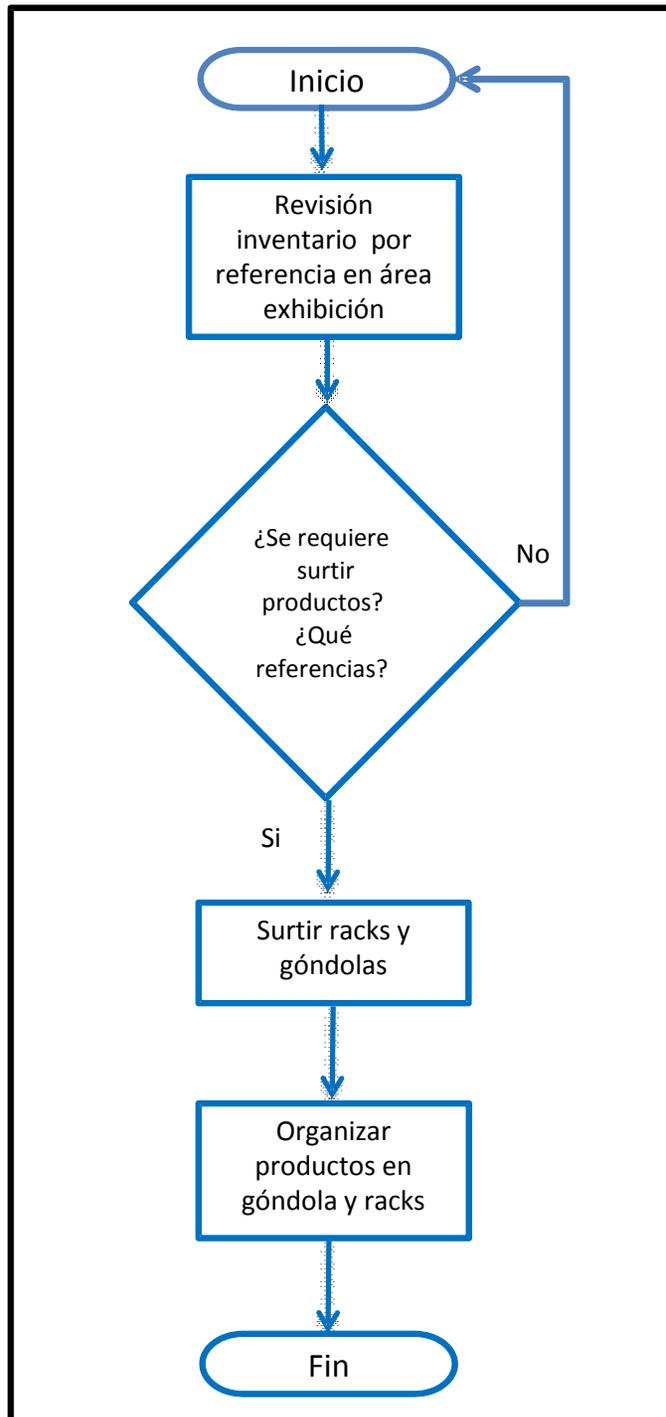
**Objetivo:**

Establecer las actividades para surtir de productos el punto de venta

**Tabla 28. Proceso de Llenado y Reposición de Racks y Góndolas.**

Actividad	Descripción	Responsable
Revisar el inventario por referencia en área de exhibición	Se revisará el número de existencias de producto por cada referencia exhibidas en los racks y góndolas	Asesor comercial
Definir cantidad a surtir por cada referencia	Con base en los resultados del inventario realizado, la política de inventarios y de exhibición en punto, definir las cantidades a surtir de cada una de las referencias	Asesor comercial
Surtir racks y góndolas	Definidas las cantidades a exhibir, surtir los racks y las góndolas de acuerdo con los parámetros de exhibición	Asesor comercial
Organizar productos en góndola y racks	Organizar los productos en racks y góndolas de acuerdo con el layout del punto de venta	Asesor comercial

Figura 4. Diagrama de Llenado y Reposición de Racks y Góndolas



#### 10.2.4. Proceso Participación en Eventos

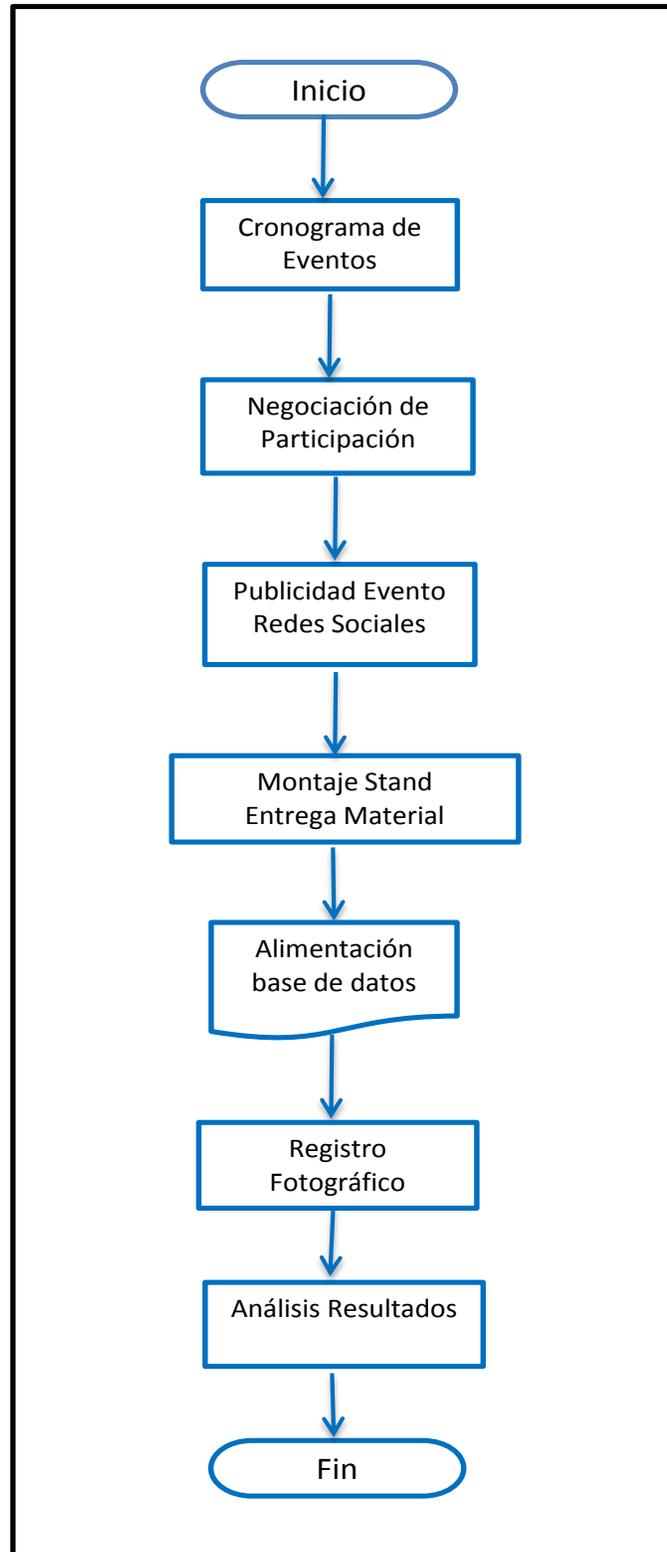
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Establecer las actividades para guiar el montaje de exhibiciones comerciales en eventos deportivos</p>
---

**Tabla 29. Proceso Participación en Eventos**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Cronograma de Eventos	Identificación de eventos deportivos programados por diferentes clubes e instituciones públicas y privadas en la ciudad de Villavicencio y elaboración de calendario mensual	Gerente
Negociación de Participación	Identificados los eventos de interés, negociar con los organizadores, la participación de Fanáticos Tienda Deportiva en el evento a través de los siguientes mecanismos: ubicación de stand promocional, montaje y distribución de material publicitario, patrocinio	Gerente
Publicidad del Evento en Redes Sociales	Incluir en el perfil institucional de las diferentes redes sociales la información de los eventos en que se tendrá participación, igualmente se enviará dicha información a los correo electrónico de los clientes de la base de datos	Asesor comercial

Montaje de Stand, Material Publicitario	Instalación de stand portátil en punto estratégico del escenario donde se realizará el evento; el asesor comercial estará encargado de exhibir, impulsar y vender los productos seleccionados según el evento, así como de la entrega de material publicitario	Asesor comercial
Alimentación Base de Datos	Durante el desarrollo del evento el asesor comercial tomará el registro de los visitantes del stand, para alimentar la base de datos de clientes, igualmente aplicará encuestas cortas sobre preferencias de consumo de los clientes, información para la definición de estrategias comerciales	Asesor comercial
Registro Fotográfico	Se tomarán fotografías que evidencien la participación de la empresa en el evento, que serán utilizadas para actualizar los perfiles en las redes sociales e informar a la red de clientes	Asesor comercial
Análisis de resultados del evento	En las reuniones de trabajo se analizarán los aspectos positivos de la participación en el evento igualmente los aspectos a mejorar con el fin de lograr mejores resultados en eventos posteriores	Gerente- Administrados- Asesores comerciales

**Figura 5. Diagrama Proceso de Participación en Eventos**



### 10.2.5. Proceso de Venta por Catálogo

**Objetivo:**

Definir las actividades a realizar con el fin de implementar un proceso de ventas por catálogo en Fanáticos Tienda Deportiva

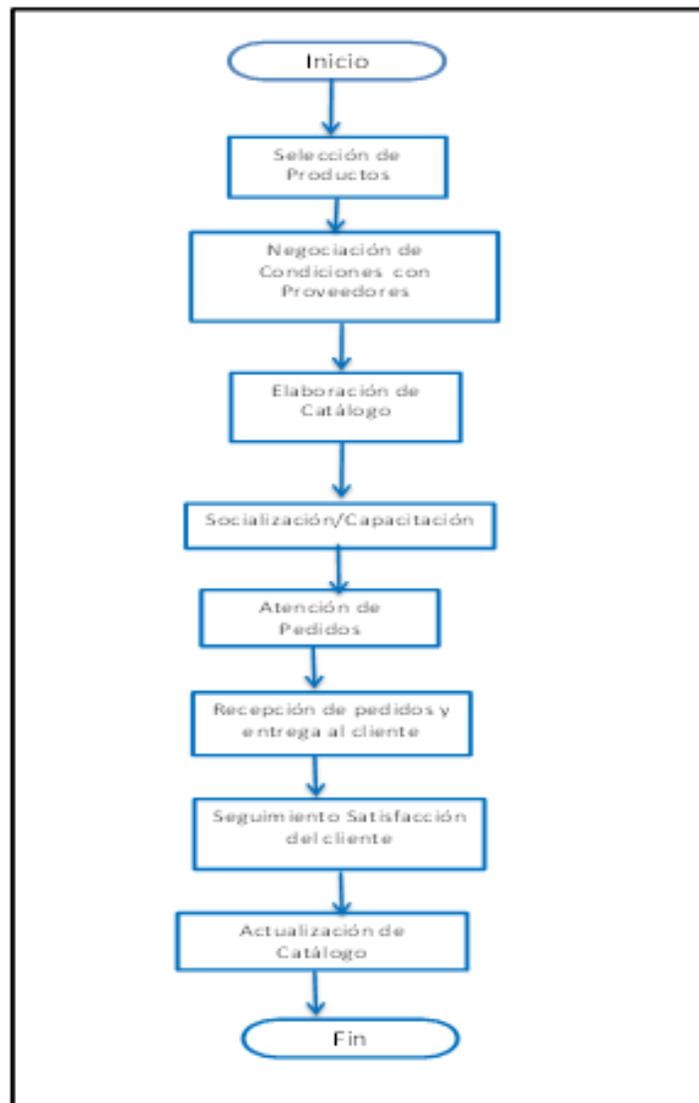
**Tabla 30. Proceso de Venta por Catálogo**

Actividad	Descripción	Responsable
Elaboración de productos	Identificación de los productos de referencias especiales que por características como uso especializado, alto costo y baja frecuencia de venta serán incluidos en el catálogo virtual	Gerente
Negociación de Condiciones con proveedores	Definición con los proveedores de los precios, capacidad de entrega, devoluciones/cambios, y tiempo de respuesta para la entrega de los productos a incluir en el catálogo	Gerente
Elaboración de catálogo	Una vez identificados los productos y realizadas las negociaciones con cada proveedor, se solicitan imágenes y ficha técnica de cada producto y se remite a diseñador para elaboración de catálogo	Gerente- proveedor de diseño

Socialización/capacitación	Se presenta catálogo a equipo de trabajo y se realiza capacitación sobre características de los productos. Se incluye catálogo en perfil de redes sociales y se pone a disposición de los clientes en el punto de venta	Gerente-Administrador
Pedidos	Se reciben las solicitudes de pedido de los clientes en el punto de venta, se recibe el pago y se remite solicitud al proveedor correspondiente	Asesor comercial
Recepción de pedido y entrega al cliente	De acuerdo con los tiempos de entrega establecidos con el proveedor, se reciben en el punto de venta los productos solicitados, se verifica conformidad y se entregan a domicilio a los clientes en un plazo no superior a los 8 días de radicada la solicitud	Asesor comercial-proveedor de entregas a domicilio
Seguimiento satisfacción del Cliente	Aleatoriamente quincenalmente vía telefónica se consultará a los clientes acerca de su percepción sobre el servicio recibido	Administrador

Actualización de Catálogo	De acuerdo con el requerimiento de los clientes o nuevas ofertas de los proveedores, se actualizará mensualmente el catálogo de productos tanto en las redes sociales como en los medios disponibles en el punto de venta	Gerente- Administrador -Proveedor de diseño
---------------------------	---	--

**Figura 6. Diagrama Proceso de Venta por Catálogo**



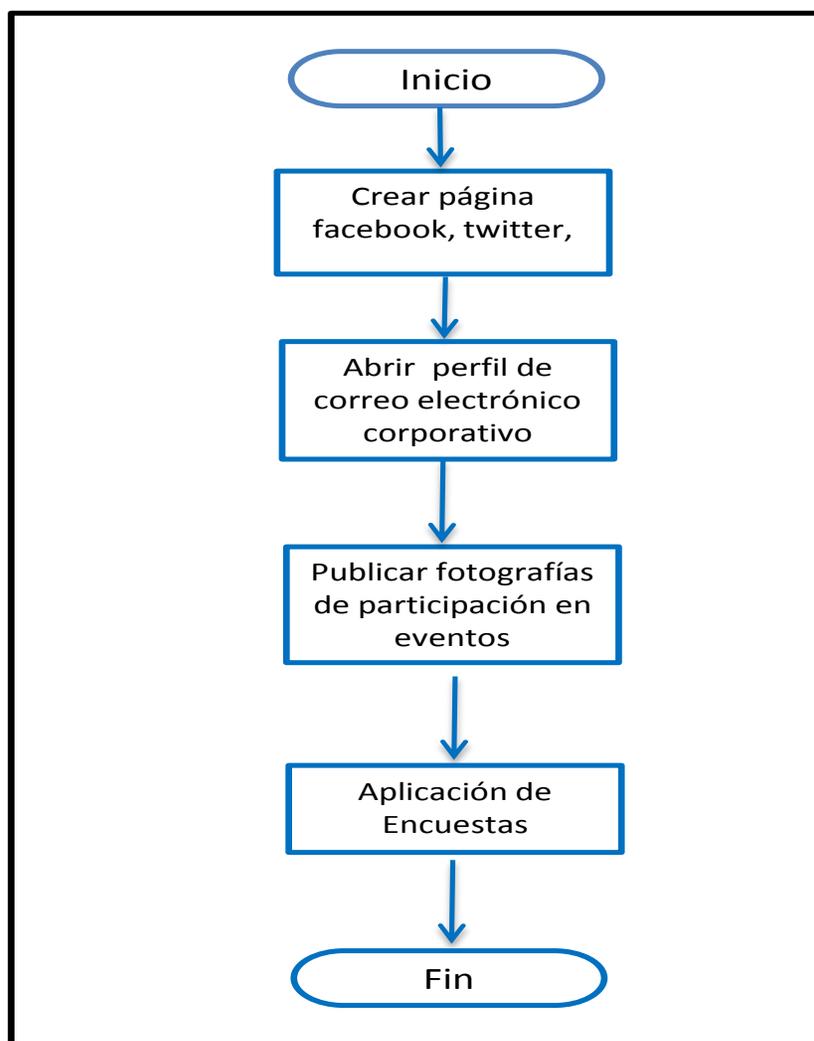
### 10.2.6. Proceso Administración Redes Sociales

<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Definir las estrategias para la potencialización de las herramientas para lograr la difusión masiva de nuestros productos</p> <p>Generar recordación de marca de acuerdo a los segmentos objetivo</p>
--

**Tabla 31. Proceso Administración Redes Sociales**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Crear página facebook, twitter, Instagram	Se creará un perfil atractivo donde se publiquen novedades y noticias de las diferentes disciplinas deportivas	Gerente y/o Administrador
Abrir perfil de correo electrónico corporativo	Utilizando el nombre comercial de la tienda, abrir correo para crear grupos de interés y bajo la construcción de base de datos enviar ofertas, productos estrellas, entre otros	Gerente y/o Administrador
Publicar fotografías de participación en eventos	Compartir por los diferentes medios electrónicos, fotografías de la participación en eventos	Gerente y/o Administrador
Aplicar Encuestas	Realizar encuestas breves y de respuesta cerrada para indagar sobre las preferencias de nuestros clientes	Gerente y/o Administrador

**Figura 7. Diagrama Proceso Administración de Redes Sociales**



### **10.2.7. Protocolo de Atención al Cliente**

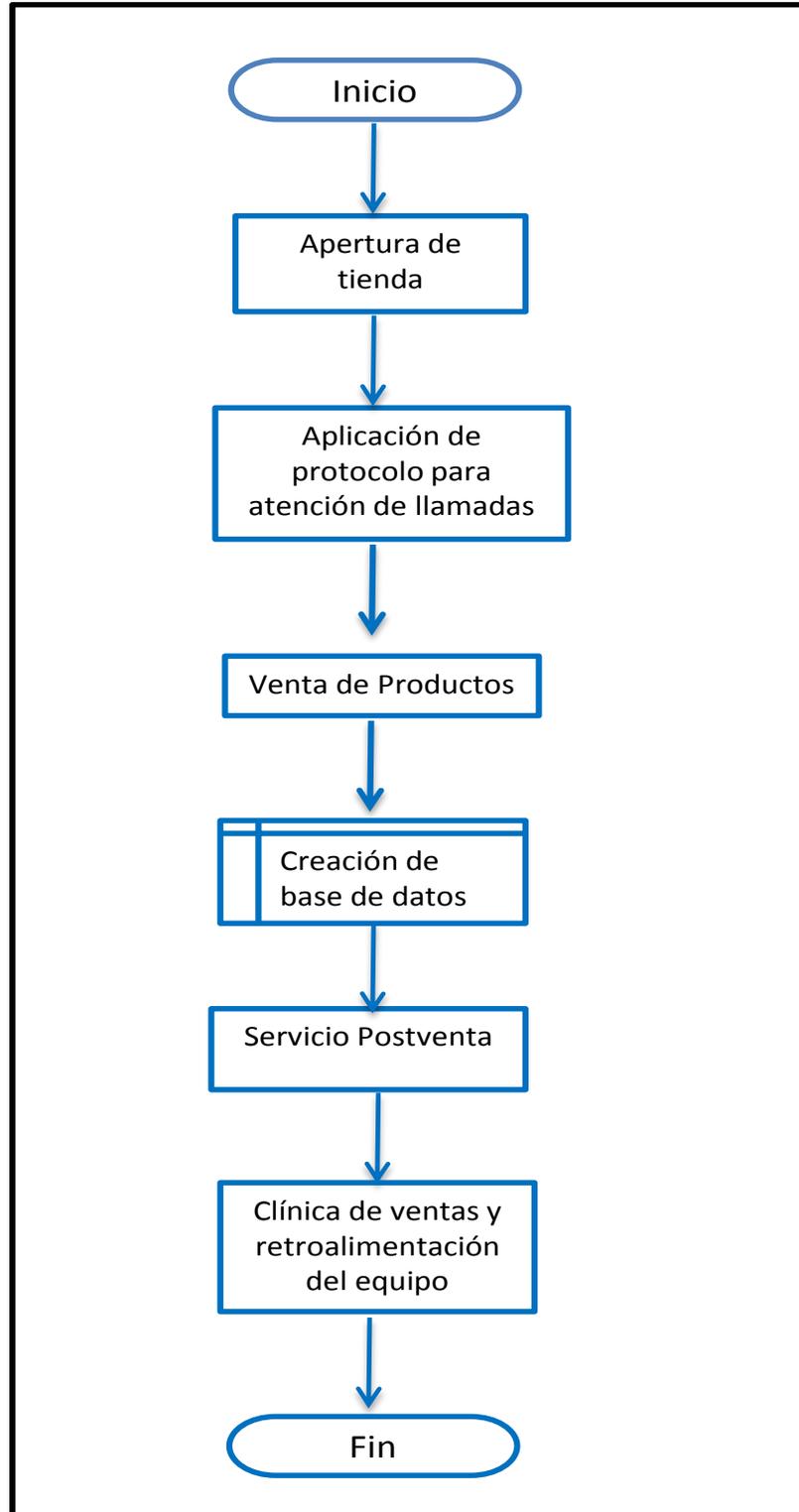
**Objetivo:**

Unificar el modelo de servicio de atención al cliente y generar identidad como empresa con excelencia en el servicio

**Tabla 32. Protocolo de Atención al Cliente**

Actividad	Descripción	Responsable
Apertura de tienda	Todos los días al iniciar labores, todo el equipo de trabajo deberá hacer calle de honor a los clientes que ingresen en el momento de la apertura	Todo el equipo
Contestar el teléfono	Se deberá utilizar la siguiente frase: Fanáticos Tienda Deportiva buenos días-buenas tardes habla <u>Juan</u> , ¿Con quién tengo el gusto?	Todo el equipo
Venta de productos	En el momento de la venta, se deberá tratar al cliente con respeto, identificando los estilos sociales, evitando frases de negación, brindando alternativas y ofreciendo productos complementarios a su necesidad	Asesores Comerciales
Creación de base de datos	En el momento de realizar la facturación incluir datos como dirección, teléfonos, correo electrónico y a su vez preguntar si se autoriza el envío de información	Administrador Punto de Venta
Servicio Post Venta	Realizar llamadas aleatorias a mínimo 3 clientes que hayan adquirido algún producto en el mes anterior para indagar sobre su satisfacción tanto del producto como de la atención en la tienda	Gerente
Clínica de Ventas y Retroalimentación al equipo	En las reuniones periódicas, se dedicará un espacio a compartir buenas prácticas de atención al cliente y retroalimentar al equipo comercial sobre las oportunidades de mejoramiento de acuerdo a los comentarios de los clientes y percepción del administrador y/o	Gerente

**Figura 8. Diagrama Protocolo de Atención al Cliente**



### 10.2.8. Proceso Atención de PQRs

**Objetivo:**

Administrar de manera efectiva las peticiones, quejas y reclamos de los clientes con el fin de asegurar su satisfacción con los productos y servicios

**Tabla 33. Proceso Atención de PQRs**

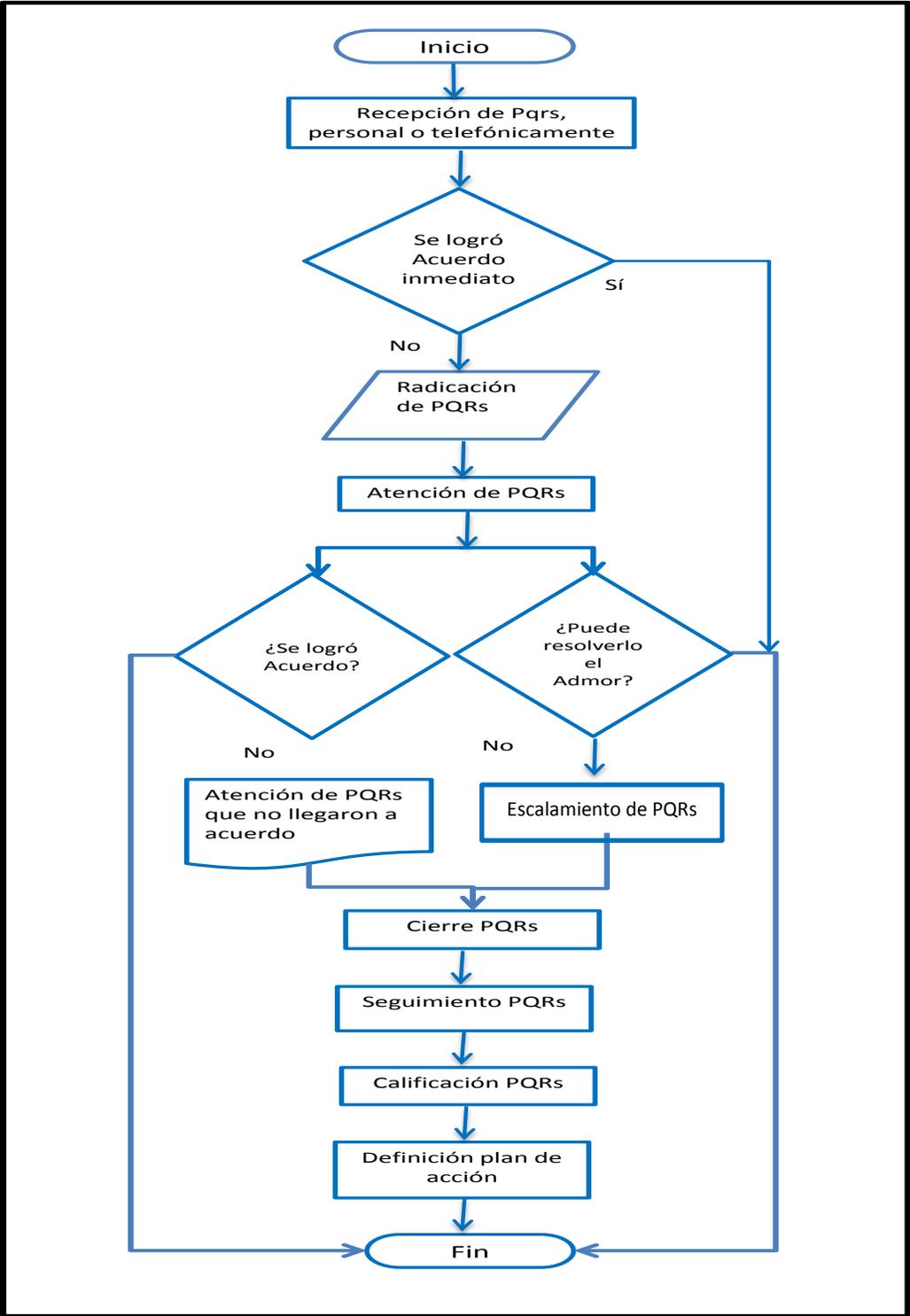
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Recepción de PQR'S presentadas de manera personal	En el momento en que el cliente manifieste su intención de presentar una PQR, éste debe ser atendido por el Administrador quién le atenderá en el mismo momento tratando de dar una solución inmediata que asegure la satisfacción del cliente. De no conseguirlo, le hará entrega del formato establecido para registrar la PQR, una vez el cliente lo haya diligenciado, se le dará el recibido y el número de radicado indicándole que en las próximas 24 horas nos estaremos comunicando con él.	Administrador Punto de Venta

<p>Recepción de PQR'S presentadas de vía telefónica</p>	<p>Cuando un cliente se comunique vía telefónica y manifieste su intención de presentar una PQR, éste debe ser atendido por el Administrador en el mismo momento tratando de dar una solución inmediata que asegure la satisfacción del cliente. De no conseguirlo, radicará su solicitud en el formato establecido para registrar la PQR asignándole un número de radicado e indicándole al cliente que en las próximas 24 horas nos estaremos comunicando con él.</p>	<p>Administrador Punto de Venta</p>
<p>Radicación en el sistema de las PQR'S</p>	<p>Una vez se ha radicado una PQR de manera personal o vía telefónica, ésta debe ingresarse al sistema en el que se hará el seguimiento respectivo</p>	<p>Administrador Punto de Venta</p>
<p>Atención de PQR'S</p>	<p>Dentro de las siguientes 24 horas a la recepción de la PQR el Administrador del Punto de Venta se comunicará vía telefónica con el cliente, identificándose e invitándolo a que le cuente cual fue su PQR y los motivos por los cuales la presentó. Escuchará atentamente al cliente y le brindará las alternativas de solución llegando a un acuerdo con el cliente. Cuando por las atribuciones del cargo, el Administrador del Punto de Venta no pueda dar solución inmediata al cliente, deberá postergar la respuesta hasta</p>	<p>Administrador Punto de Venta</p>

	consultar con el Gerente y obtener las autorizaciones necesarias. El tiempo máximo de espera del cliente será de 3 días	
Atención de PQR'S que no llegaron a acuerdo con el cliente	De no lograrse un acuerdo con el cliente debido a que éste no acepta la respuesta dada por Fanáticos Tienda Deportiva y una vez agotadas las posibilidades de solución, se expedirá una comunicación escrita firmada por el Gerente en el que se le de la respuesta al cliente de manera clara y debidamente soportada	Gerente
Escalamiento de PQR'S	Cuando una PQR no haya sido cerrada en el sistema en un plazo máximo de 3, automáticamente se escalará mediante una alerta al Gerente, quién deberá atenderla directamente, en un plazo de máximo 3 días más, siguiendo el proceso de atención de PQR'S y de PQR'S que no llegaron a acuerdo con el cliente. En este caso las autorizaciones las dará la Junta de Socios	Gerente
Cierre de PQR's	Una vez transcurridos los tiempos establecidos para la atención de las PQR's estas deben cerrarse, dando una solución o respuesta al cliente.	Administrador Punto de Venta y/o Gerente

Seguimiento PQR'S	Una vez cerrada una PQR, dentro de la semana siguiente Fanáticos tienda Deportiva se comunicará con el cliente para saber si su PQR fue atendida y resulta satisfactoriamente y se solicitará al cliente que califique nuestro servicio en cuanto a la atención de su PQR	Administrador Punto de Venta y/o Gerente
Calificación PQR'S	Las calificaciones obtenidas de los clientes serán consolidadas y tabuladas para obtener un índice de satisfacción del cliente, que nos permitirá identificar las oportunidades de mejora que se tienen	Administrador Punto de Venta
Plan de acción	Una vez identificadas las oportunidades de mejora se realizará un comité en el que se definirá el plan de acción a seguir para mejorar la satisfacción de los clientes	Administrador Punto de Venta, Gerente, Junta de Socios

Figura 9. Diagrama proceso de Atención de PQRs



### 10.2.9. Proceso de Inducción y Capacitación de Personal

**Objetivo:**

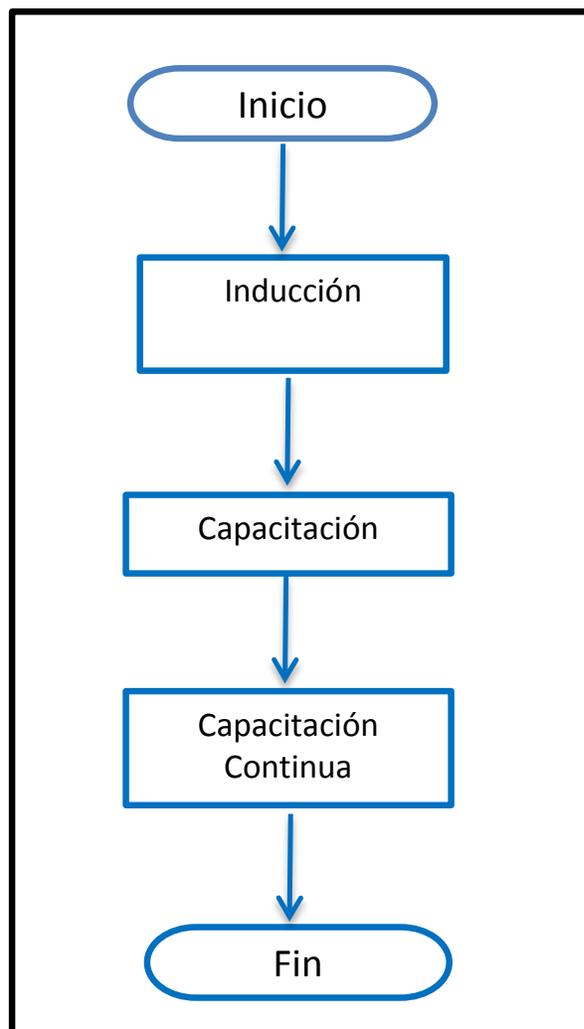
Garantizar una adecuada inducción y capacitación del personal antes de iniciar sus labores y durante su estadía en la empresa

**Tabla 34. Proceso de Inducción y Capacitación de Personal**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Inducción	Antes de iniciar labores, la persona contratada recibirá la inducción necesaria para el adecuado desempeño de sus funciones. Inducción Corporativa; Historia de la empresa, Misión, Visión, Valores, etc. Inducción en Manual de funciones; rol, funciones y responsabilidades.	Administrador Punto de Venta y Gerente
Capacitación	La persona contratada será capacitada en todos los procesos necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones. Capacitación en Servicio al Cliente, Protocolo de Servicio al cliente, Capacitación en Productos, Tecnologías de Productos, Exhibición, etc.	Administrador Punto de Venta y Gerente

Capacitación Continua	Una vez a la semana los empleados recibirán capacitación en temas asociados a su rol; servicio al cliente, protocolo de servicio, nuevos productos, nuevas tecnologías, lanzamientos de campañas, entre otros.	Administrador Punto de Venta y Gerente
-----------------------	--	--

**Figura 10. Diagrama proceso de Inducción y capacitación**



### 10.2.10. Proceso de Selección y Contratación de Personal

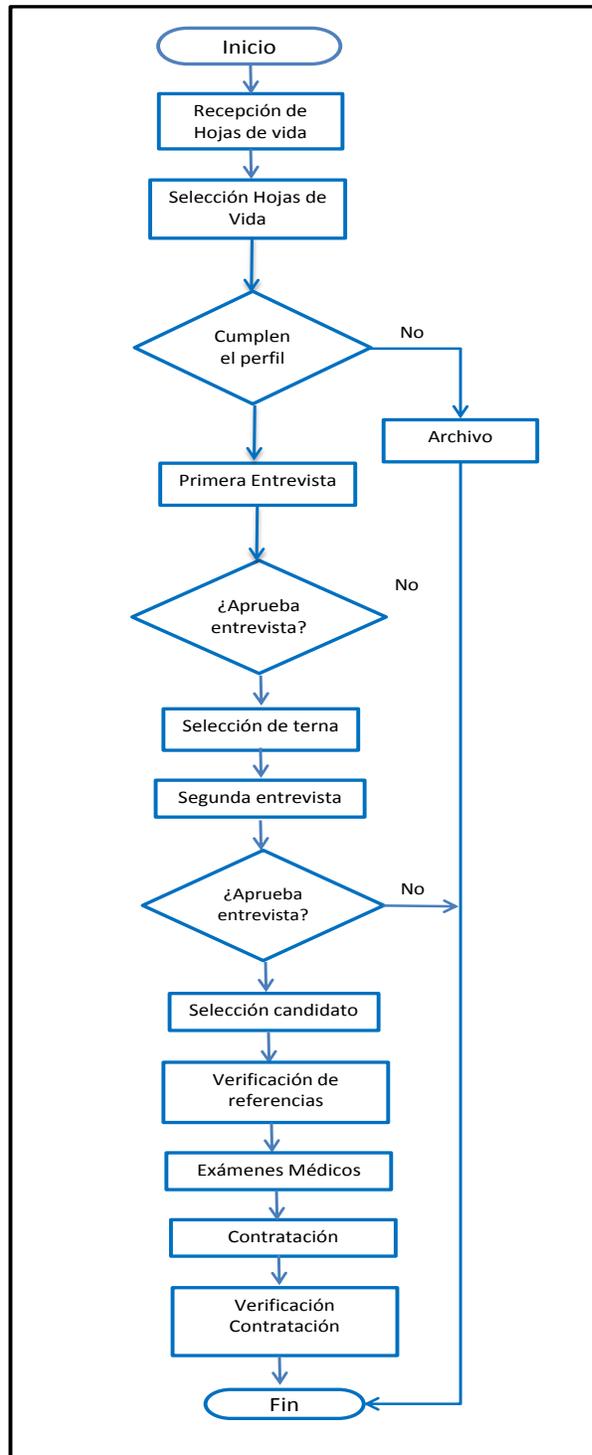
**Objetivo:** Realizar una adecuada selección del personal, así como garantizar la contratación de personal idóneo para ocupar los diferentes cargos.

**Tabla 35. Proceso de Selección y Contratación de Personal**

Actividad	Descripción	Responsable
Recepción Hojas de Vida	Se realizará la convocatoria a través de páginas de ofertas laborales reconocidas como por ejemplo; Computrabajo y elemplo.com	Administrador Punto de Venta
Selección Hojas de Vida	Una vez recepcionadas las hojas de vida, se revisará que cumplan con el perfil y los requisitos para el cargo, se seleccionaran mínimo 3 Hojas de Vida y se citarán a los candidatos a la primera entrevista y pruebas	Administrador Punto de Venta
Primera entrevista y pruebas	La primera entrevista será realizada por el Administrador, una vez presentada la entrevista de acuerdo a su concepto éste decide si el proceso concluye allí o el candidato presenta pruebas.	Administrador Punto de Venta
Selección de terna	Una vez obtenidos los resultados de la entrevista y las pruebas éstos serán analizados en conjunto y se aprobará quien continúa en el proceso. Se deben obtener mínimo 3 candidatos para presentar una terna a la Gerencia.	Administrador Punto de Venta
Segunda Entrevista	El Gerente realizará la segunda entrevista a los candidatos.	Gerente

Selección de Candidato	Una vez obtenidos los resultados de la segunda entrevista, en comité se revisarán las pruebas y analizarán los candidatos y de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas y las pruebas y se seleccionará al candidato para contratar.	Administrador Punto de Venta y Gerente
Verificación de Referencias	Mediante llamadas telefónicas, se verificarán los datos suministrados por el candidato en su hoja de vida, las referencias laborales y personales.	Administrador punto de venta
Realización Exámenes Médicos	Después de obtener una confirmación positiva de su hoja de vida el candidato será remitido al examen ocupacional de ingreso y los exámenes de laboratorio exigidos para la contratación	Administrador Punto de Venta
Contratación	Una vez obtenidos los resultados en que se confirme que el candidato es apto para desempeñar el cargo se procederá a la contratación.	Administrador punto de venta
Verificación de Contratación	Cuando se hayan realizado las afiliaciones al sistema de seguridad social y se haya firmado el contrato, éste será revisado por el Gerente quién dará el Visto Bueno para que la persona empiece a laborar.	Gerente

**Figura 11. Diagrama Proceso de Selección y Contratación de Personal**



### 10.2.11. Proceso de Administración de Documentos

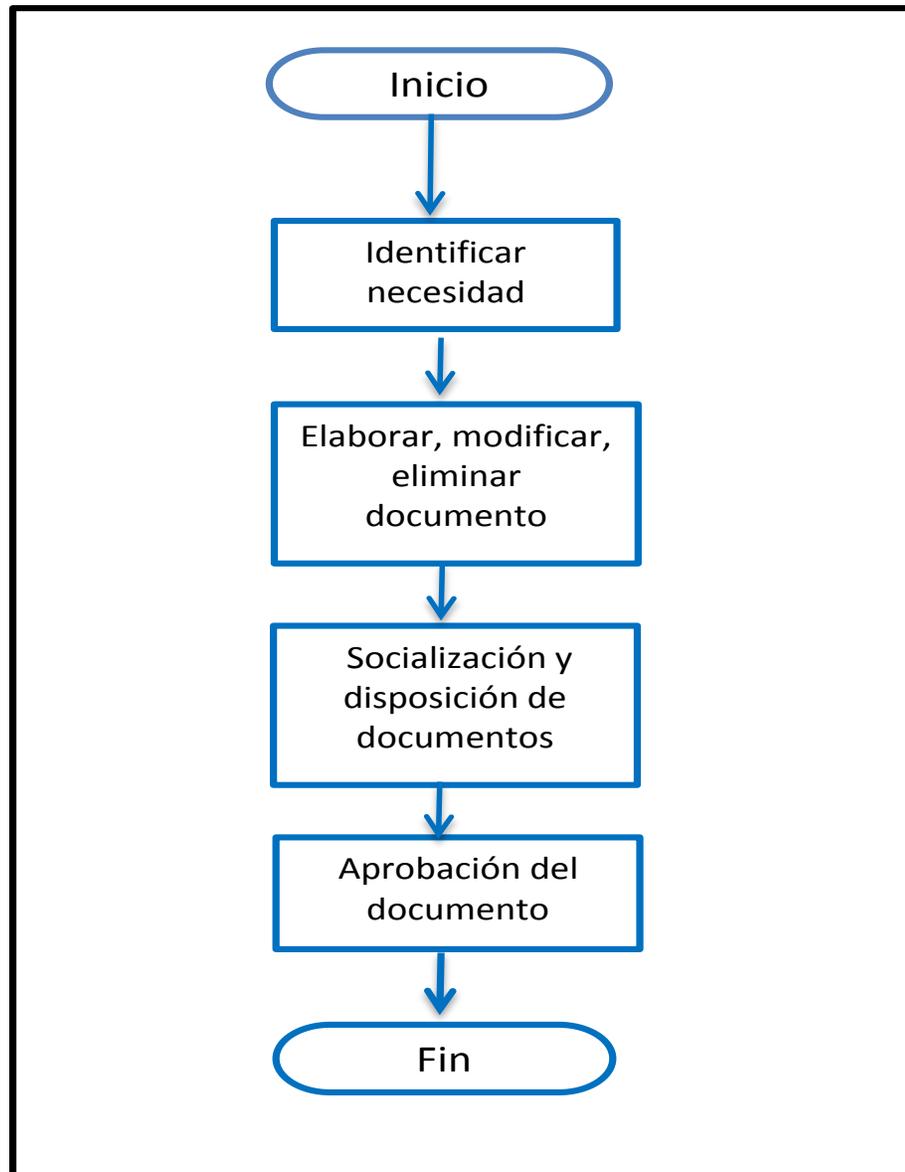
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Establecer un control que asegure la administración de los documentos</p>
--

**Tabla 36. Proceso de Administración de Documentos**

Actividad	Descripción	Responsable
Identificar la necesidad	Manifiestar la necesidad de crear, modificar o eliminar un documento de la empresa.	Administrador punto de venta
Elaborar, modificar o eliminar documentos	Se debe tener claro los criterios de creación de documento. En caso que se requiera la modificación o eliminación de documento se requerira la presencia del Gerente o Contador.	Gerente / Administrador punto de venta
Revisar y Ajustar documento	Se revisará el contenido del documento y se realizarán los ajustes que se estimen necesarios	Gerente / Contador
Socialización y disposición de los documentos externos e internos	Los documentos externos serán enviados por correo electrónico o físico de acuerdo con la solicitud, de igual manera serán guardados en carpetas creada en la red por un término de seis meses, luego serán archivados por un año, tres años o cinco dependiendo del nivel de criticidad en el que se clasifique el mismo. En caso de documentos internos estos serán archivados acorde con lo establecido para cada tipo de documento. Cualquier cambio que sufra la documentación deberá ser socializado con los colaboradores de la empresa.	Administrador punto de venta / Gerente / Contador

Aprobación del documento	Luego de generar las modificaciones y evaluar el entendimiento de los contenidos, se aprobará la elaboración o eliminación del documento, dejando el respectivo registro de la decisión	Gerente
--------------------------	---	---------

**Figura 12. Diagrama Proceso Administración de Documentos**



### 10.2.12. Proceso de Toma de Inventario

**Objetivo:**

Determinar la existencia física de los artículos y ropa deportiva que se encuentran en el almacén, tanto en exhibición como en bodega

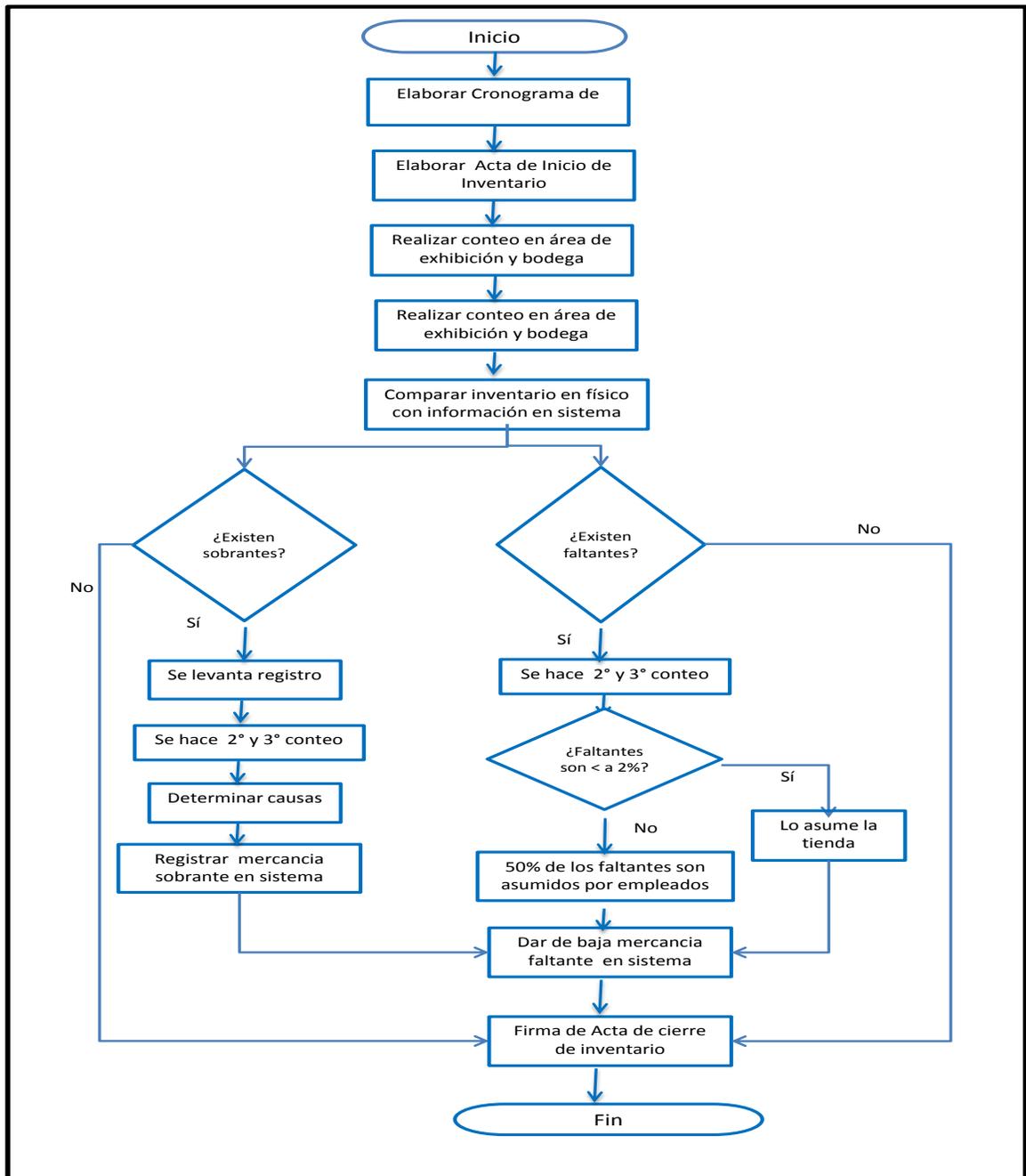
**Tabla 37. Proceso de Toma de Inventario**

Actividad	Descripción	Responsable
Establecer el cronograma para toma de inventario.	Se realizará una calendarización con la finalidad de tener la estimación de fechas para la elaboración de la toma de inventario.	Gerente / Contador
Elaborar el acta de inicio de toma de inventario.	Se realiza documento para el soporte del proceso y dar inicio a la toma de inventario.	Contador
Entrega de ficha para la toma de inventario.	Se entrega formato para el registro de la información que se obtenga en la actividad de toma de inventario.	Administrador punto de venta
Realizar el conteo de los artículos y ropa deportiva exhibida y en la bodega.	Se realiza conteo de cada artículo y ropa deportiva que se encuentre en exhibición y en bodega.	Asesores Comerciales
Comparar el inventario existente en el sistema con el	Se da inicio a la comparación de los artículos y ropa deportiva registrada en el	Administrador punto de venta

realizado físicamente.	sistema vs el registro físico elaborado durante la jornada.	
Existencia de sobranes en el inventario.	Si existen sobranes en el inventario se procede a revisar y a tomar los registros. Se realiza una segunda y tercera toma de inventario por personas diferentes en cada ocasión, de continuar el sobrante se tratará de determinar las posibles causas y se procederá a ingresar la mercancía en el sistema.	Administrador punto de venta
Existencia de faltantes en el inventario.	Si existen faltantes, se realiza una segunda y tercera toma de inventario por personas distintas en cada ocasión, se revisará la cantidad y el porcentaje de los faltantes para estimar si es menor al 2%, de ser así lo asumirá el almacén, pero si supera el tope establecido el 50% lo pagaran entre todos los empleados del almacén.  Se darán de baja los artículos y/o ropa deportiva en el sistema.	Administrador punto de venta
Elaboración y firma	Se firma el acta de cierre de	Gerente / Contador

del Acta de Cierre de Inventario.	toma de inventario para finalizar la actividad.
-----------------------------------	---

**Figura 13. Diagrama Proceso de Toma de Inventario**



### 10.2.13. Proceso de Venta por Catálogo

**Objetivo:**

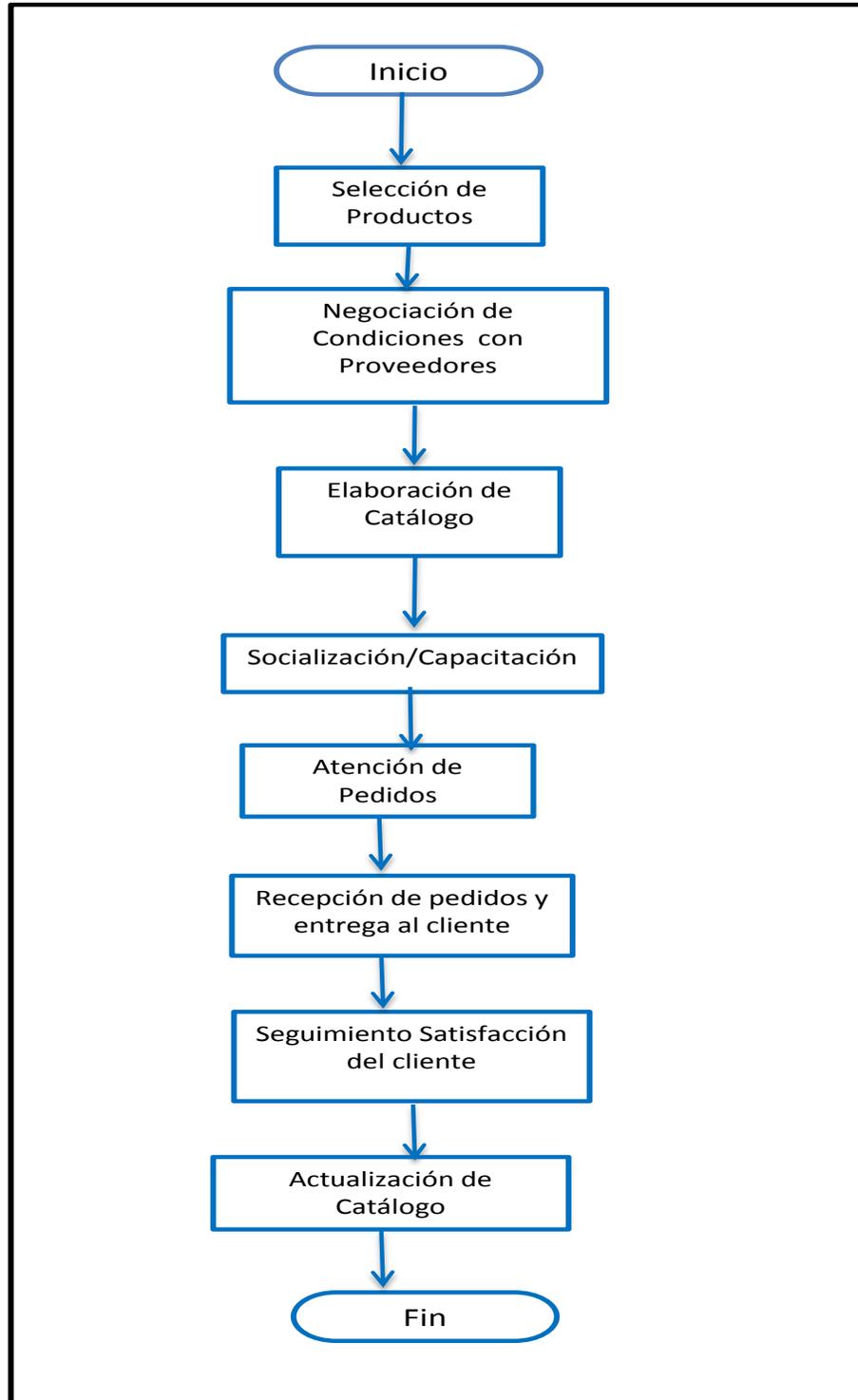
Definir las actividades a realizar con el fin de implementar un proceso de ventas por catálogo en Fanáticos Tienda Deportiva

**Tabla 38. Proceso de Venta por Catálogo**

Actividad	Descripción	Responsable
Selección de productos	Identificación de los productos de referencias especiales que por características como uso especializado, alto costo y baja frecuencia de venta serán incluidos en el catálogo virtual	Gerente
Negociación de Condiciones con proveedores	Definición con los proveedores de los precios, capacidad de entrega, devoluciones/cambios, y tiempo de respuesta para la entrega de los productos a incluir en el catálogo	Gerente
Elaboración de catálogo	Una vez identificados los productos y realizadas las negociaciones con cada proveedor, se solicitan imágenes y ficha técnica de cada producto y se remite a diseñador para elaboración de catálogo	Gerente-proveedor de diseño

Socialización/capacitación	Se presenta catálogo a equipo de trabajo y se realiza capacitación sobre características de los productos. Se incluye catálogo en perfil de redes sociales y se pone a disposición de los clientes en el punto de venta	Gerente-Administrador
Pedidos	Se receptionan las solicitudes de pedido de los clientes en el punto de venta, se recibe el pago y se remite solicitud al proveedor correspondiente	Asesor comercial
Recepción de pedido y entrega al cliente	De acuerdo con los tiempos de entrega establecidos con el proveedor, se receptionan en el punto de venta los productos solicitados, se verifica conformidad y se entregan a domicilio a los clientes en un plazo no superior a los 8 días de radicada la solicitud	Asesor comercial- proveedor de entregas a domicilio
Seguimiento satisfacción del cliente	Aleatoriamente cada quince días vía telefónica se consultará a los clientes acerca de su percepción sobre el servicio recibido	Administrador
Actualización de catálogo	De acuerdo con el requerimiento de los clientes o nuevas ofertas de los proveedores, se actualizará mensualmente el catálogo de productos tanto en las redes sociales como en los medios disponibles en el punto de venta	Gerente- Adiministrador- Proveedor de diseño

**Figura 14. Diagrama Proceso de Venta por Catálogo**



## **11. PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

### **11.1. MISIÓN**

Fanáticos es una Tienda Deportiva especializada que ofrece una amplia gama de productos en las disciplinas de tenis, fútbol, natación, patinaje y ciclismo en la ciudad de Villavicencio, con la oferta de asesoría integral en eco espacios amigables.

### **11.2. VISIÓN**

Ser la tienda especializada en deportes líder en la Orinoquia, con sucursales en las ciudades principales de la región, con reconocimiento a nivel nacional por ofrecer productos de calidad con un servicio impecable.

### **11.3. VALORES**

#### **11.3.1. Calidad.**

Garantizar que los productos que entregamos a nuestros clientes son de óptima calidad con un excelente servicio de post venta.

#### **11.3.2. Honestidad.**

Tanto con el cliente interno como el externo se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

#### **11.3.3. Calidez.**

El compromiso que tenemos de generar experiencias gratas con todas las personas con las cuales nos relacionamos.

#### 11.3.4. Originalidad.

Compromiso de innovar con accesorios para las diferentes disciplinas deportivas con marcas reconocidas y auténticas.

#### 11.4.LOGO



Los colores utilizados para el logo de la Tienda son Blanco (Perfección), Naranja (Alegría) y Rojo (Energía) elementos infaltables en los “Fanáticos”

**Blanco:** El blanco se asocia a la luz, la bondad, la inocencia, la pureza y la virginidad. Se le considera el color de la perfección. Por asociación indirecta, a los ángeles se les suele representar como imágenes vestidas con ropas blancas.

En el logo de Fanáticos Tienda Deportiva, se utiliza como color base para resaltar las letras del nombre principal.

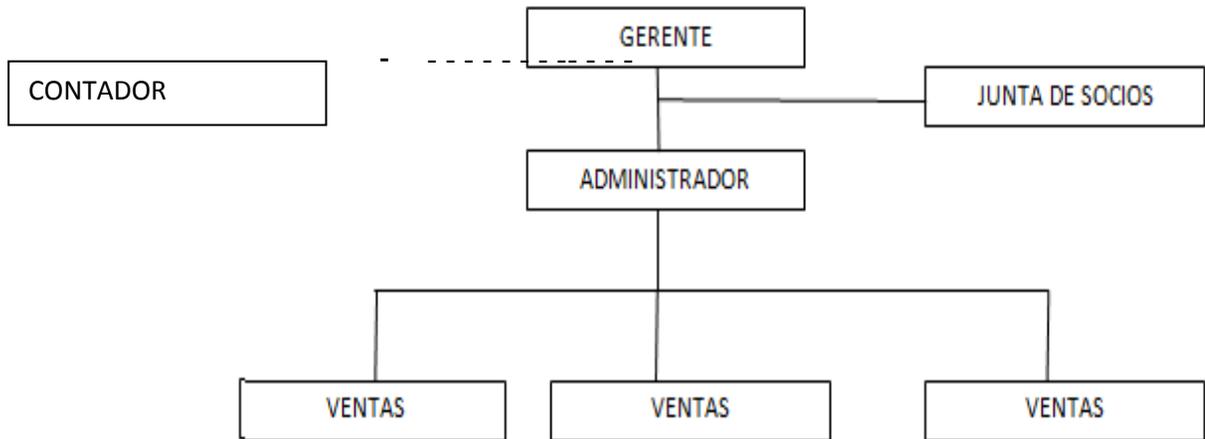
**Naranja:** El naranja combina la energía del rojo con la felicidad del amarillo. Se le asocia a la alegría, el sol brillante y el trópico. Es un color que encaja muy bien con la gente joven, por lo que es muy recomendable para comunicar con ellos. Color cítrico, se asocia a la alimentación sana y al estímulo del apetito. Es muy adecuado para promocionar productos alimenticios y juguetes.

**Rojo:** En publicidad se utiliza el rojo para provocar sentimientos eróticos. Símbolos como labios o uñas rojos, zapatos, vestidos, etc., son arquetipos en la comunicación visual

sugerente. Como está muy relacionado con la energía, es muy adecuado para anunciar coches, motos, bebidas energéticas, juegos, deportes y actividades de riesgo<sup>76</sup>.

## 11.5. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL

### 11.5.1. Organigrama



Como podemos observar en el anterior organigrama, la empresa contará con un Gerente General cargo que será ejercido por uno de los socios; este a su vez tendrá como apoyo a un administrador de la tienda y adicionalmente la tienda contará con 5 miembros en su fuerza comercial y de atención al cliente, tres (3) de ellos con contratación de tiempo completo y dos (2) más contratados con dedicación de medio tiempo. Las funciones de orden contable se contratarán mediante la modalidad de outsourcing.

## 11.6. FUNCIONES GENERALES DE LOS CARGOS

### 11.6.1. Junta Directiva (Socios)

---

<sup>76</sup> Disponible en: <http://www.puromarketing.com/3/10927/elegir-color-adecuado-para-marca-imagen-nuestro-negocio.html>

- Velar por el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.
- Realizar seguimiento a toda la parte comercial y legal de la empresa.
- Cumplir a cabalidad la estrategia organizacional y en caso de ser necesario redefinirla.
- Hacer seguimiento de la gestión del Gerente y parte financiera.

### 11.6.2. Gerente

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo</b>	Gerente

<b>ESTRUCTURA</b>	
<b>NIVEL</b>	Alto
<b>Superior Inmediato</b>	Junta de Socios
<b>Personas a Cargo</b>	4
<b>Salario mensual</b>	\$1.500.000 + Bonificaciones Trimestrales del 30% de su salario, por cumplimiento del presupuesto de ventas del Trimestre.
<b>Horario</b>	Tiempo completo-cargo de confianza

<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener permanente contacto con los proveedores y administrar la relación.</li> <li>• Apoyar el proceso de Selección y Contratación del personal</li> <li>• Dirigir y supervisar las personas a cargo</li> <li>• Hacer cumplir la dirección comercial y estratégica de la empresa.</li> <li>• Estar en permanente contacto con el contador.</li> <li>• Definir los productos que se venderán por Catálogo.</li> <li>• Administración de Redes Sociales.</li> <li>• Realizar informes financieros como mínimo una vez al mes.</li> <li>• Administrar y cancelar la nómina en las fechas estipuladas.</li> </ul>

- Hacer seguimiento a los inventarios.
- Hacer reuniones quincenales con todo el equipo de trabajo.
- Definir Presupuestos y Metas de la Tienda.
- Proceso de Atención de PQR`s.

### 11.6.3. Administrador

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Administrador punto de venta</b>

<b>ESTRUCTURA</b>	
<b>NIVEL</b>	Medio
<b>Superior Inmediato</b>	Gerente
<b>Personas a Cargo</b>	3
<b>Salario mensual</b>	\$1.250.000 + Bonificaciones Trimestrales del 30% de su salario por cumplimiento del presupuesto de ventas del trimestre.
<b>Horario</b>	9:00 am a 6:00 pm

<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y supervisar las personas a cargo.</li> <li>• Estar en permanente contacto con el Gerente.</li> <li>• Garantizar el Proceso de Selección y Contratación del Personal</li> <li>• Manejar la caja de la empresa.</li> <li>• Presentar informes de inventarios para determinar órdenes de compra.</li> <li>• Garantizar la realización de los inventarios Generales y de Control.</li> <li>• Administración de redes sociales.</li> <li>• Llevar control de las ventas para el pago de comisiones.</li> <li>• Hacer reuniones semanales para el estudio de productos y socialización de las</li> </ul>	

buenas prácticas.

- metas para cada uno de los asesores.
- Recibir la mercancía y realizar control de calidad.
- Proceso de Atención de PQR's.

#### 11.6.4. Contador

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo</b>	Contador

<b>ESTRUCTURA</b>	
<b>NIVEL</b>	Medio
<b>Superior Inmediato</b>	Gerente
<b>Personas a Cargo</b>	Ninguna
<b>Salario mensual</b>	\$500.000.00
<b>Horario</b>	Outsourcing

<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar y presentar mensualmente los EEFF de la empresa.</li><li>• Realizar la consolidación de cuentas con los bancos.</li><li>• Elaborar los documentos necesarios para presentar las acciones tributarias.</li><li>• Seguimiento y monitoreo de transacciones</li><li>• Asesorar financiera y fiscalmente a la empresa.</li><li>• Asistir a las reuniones citadas por el gerente o Junta de socios.</li></ul>	

#### 11.6.5. Asesores Comerciales

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo</b>	Asesor Comercial Tiempo completo

<b>ESTRUCTURA</b>	
<b>NIVEL</b>	Medio Bajo
<b>Superior Inmediato</b>	Administrador
<b>Personas a Cargo</b>	Ninguna
<b>Salario mensual</b>	\$616.000 + Bonificaciones Trimestrales del 30% de su salario, por cumplimiento del presupuesto de ventas del trimestre.
<b>Horario</b>	Rotativos – por turnos 48hr semana

<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de clientes.</li> <li>• Cumplimiento del protocolo de servicio</li> <li>• Conocer todo el portafolio de la empresa.</li> <li>• Llenado y reposición de Góndolas y Racks.</li> <li>• Almacenar el producto en bodega.</li> <li>• Apoyar el proceso de toma de los inventarios Generales y de Control.</li> <li>• Controlar las pérdidas de la mercancía.</li> <li>• Apoyar el proceso de recepción de PQR`s.</li> <li>• Apoyar el proceso de Venta por Catálogo.</li> </ul>

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del Cargo</b>	Asesor Comercial medio tiempo

<b>ESTRUCTURA</b>	
<b>NIVEL</b>	Medio Bajo
<b>Superior Inmediato</b>	Administrador
<b>Personas a Cargo</b>	Ninguna
<b>Salario mensual</b>	\$308.000 + Bonificaciones Trimestrales del 30% de su salario por cumplimiento del

	presupuesto de ventas del trimestre.
<b>Horario</b>	Rotativos – por turnos 24 horas a la semana

<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de clientes.</li> <li>• Cumplimiento del protocolo de servicio</li> <li>• Conocer todo el portafolio de la empresa.</li> <li>• Llenado y reposición de Góndolas y Racks.</li> <li>• Almacenar el producto en bodega.</li> <li>• Apoyar el proceso de toma de los inventarios Generales y de Control.</li> <li>• Controlar las pérdidas de la mercancía.</li> <li>• Apoyar el proceso de recepción de PQR`s.</li> <li>• Apoyar el proceso de Venta por Catálogo.</li> </ul>

## **12. PLAN ADMINISTRATIVO Y LEGAL**

Hemos tomado la decisión de que INVERSIONAL ALNAVICA se formalice como persona jurídica acogiéndose a la ley 1258 de 2008, creando una sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), propietaria del establecimiento de comercio denominado FANATICOS TIENDA DEPORTIVA. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

El capital suscrito de la sociedad será de Sesenta Millones de pesos (\$60.000.000), distribuido en 4 partes iguales, teniendo en cuenta que su conformación será mediante documento privado entre los 4 socios, quienes no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad, exceptuando lo previsto en el artículo 42 de ley anteriormente mencionada.

El tiempo de duración de la sociedad será indefinido, se nombrará como representante legal al gerente de la empresa, quien podrá efectuar negociaciones de cualquier tipo hasta por el monto de 162 SMMLV, las operaciones que excedan este tope deberán contar con visto bueno de todos los socios por medio de acta.

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), según lo anterior Fanáticos Tienda Deportiva está clasificada como microempresa pues sus activos no superan los 500 SMMLV <sup>B1</sup>.

De acuerdo con la Ley 1429 de 2010, se establecen una serie de beneficios destinados a disminuir los costos inherentes a la creación y formalización de pequeñas empresas.

Estas son definidas como aquellas cuyo personal no supere el número de 50 trabajadores y con activos totales no sean superiores a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, que actualmente corresponde a un monto de \$3.080.000.000.00.

En primer lugar, se consagra el beneficio fiscal de progresividad en la tarifa del impuesto de renta así:

1. Del 0 por ciento para los dos primeros años gravables de inicio de la actividad económica principal.
2. Del 25 por ciento de la tarifa del impuesto de renta vigente en el tercer año gravable.
3. Del 50 por ciento de la tarifa del impuesto de renta vigente para el cuarto año gravable.
4. Del 75 por ciento de la tarifa del impuesto de renta vigente para el quinto año gravable.
5. Sólo pagarán el ciento por ciento de la tarifa vigente a partir del sexto año gravable.

En segundo lugar, las empresas beneficiarias de la progresividad del impuesto de renta, que obtengan ingresos brutos inferiores a 1.000 UVT (\$27.485.000 para el 2014), en el año inmediatamente anterior al periodo en que finaliza la progresividad, se les aplicará el 50 por ciento de la tarifa del impuesto de renta.

Cuando las pequeñas empresas beneficiarias del sistema de progresividad del pago del impuesto de renta generen pérdidas o en su caso saldos a favor podrán trasladar los beneficios de los descuentos de las tarifas durante los cinco periodos gravables siguientes. Este beneficio se aplica sin perjuicio de las normas vigentes al respecto de la compensación de pérdidas.

Las pequeñas empresas cuentan con menos de 50 trabajadores y activos totales

Se consagra igual progresividad para los periodos iniciados a partir de la realización de la actividad económica principal, para el pago de aportes parafiscales por concepto de contribuciones de nómina al Sena, ICBF y Cajas de Compensación familiar, así como respecto del aporte en salud, subcuenta Fosyga. Este beneficio para las empresas no impide que los trabajadores gocen de los derechos y servicios como afiliados desde el inicio de la relación laboral.

Debe tenerse en cuenta que para efectos de nos apliquen los beneficios consagrados, debemos cumplir con todas las obligaciones en materia de presentación de declaraciones tributarias así como el cumplimiento de nuestras obligaciones laborales y en lo relativo al registro mercantil y su renovación.<sup>B2</sup>

### 13. ESTUDIO ECONÓMICO

De acuerdo a lo expuesto durante todo el trabajo nos permitimos analizar de manera detallada la viabilidad financiera del proyecto, teniendo en cuenta las diferentes variables que determinan su factibilidad:

#### 13.1. INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVOS FIJOS

En las siguientes tablas se mostraran la inversión en activos fijos (muebles y equipos), adecuación del local.

**Tabla 39. Adecuación del Local**

ITEM PRODUCTO	CANT. M2	PRECIO M2 UNITARIO	PRECIO M2 TOTAL
TECHO DRYWALL	181,77	30.000	5.453.100
PISO PORCELANATO	74,88	90.000	6.739.200
PISO VINILO ADECIVO TRAFICO PESADO	108,22	120.000	12.986.400
<b>TOTAL</b>			<b>25.178.700</b>

ACTIVIDAD	UND	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Apertura de regatas para puntos eléctricos con pulidora	Global	1	150.000	150.000
Salida lámpara techo	Punto	15	50.000	750.000
Salida lámpara Muro	Punto		55.000	

		5		275.000
Salida interruptor luminex Deko	Punto	4	95.000	380.000
Salida Tomacorriente Doble Luminex Deko	Punto	10	50.000	500.000
Divisor para 5 salidas de TV	Punto	3	15.000	45.000
Salida de sonido	Punto	4	35.000	140.000
Toma cableado de televisión	Punto	5	10.000	50.000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>2.290.000</b>
Espejos de cristal Belga de 5 mm	M <sup>2</sup>	4	80.000	320.000
Pintura sobre muros	ML	120	40.000	3.200.000
Suministro e instalación de vidrio templado (4 mm ventanas)	M <sup>2</sup>	40	300.000	12.000.000
Suministro e instalación de puerta en Vidrio templado de seguridad 10 mm con herrajes	M <sup>2</sup>	7	450.000	2.925.000
Suministro e instalación de reja tipo cortina accionable automáticamente	Global	1	3.000.000	3.000.000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>21.445.000</b>
Imprevistos				4.891.370
<b>TOTAL ADECUACIONES</b>				<b>53.805.070</b>

## AMORTIZACIÓN LOCACIONES

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
10.761.014	21.522.028	32.283.042	43.044.056	53.805.070

**Tabla 40. Activos Fijos**

## MUEBLES Y ENSERES

NOMBRE DEL EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLE VITRINA EXHIBIDOR	5	250.000	1.250.000
MUEBLE EXHIBIDOR CAJA + ARMAZÓN EN ALUMINIO	8	480.000	3.840.000
MUEBLE EXHIBIDOR PARED	14	250.000	3.500.000
MUEBLE ESCRITORIO FINETABLE METAL VIDRIO	2	500.000	1.000.000
MUEBLE RECEPCION MEDIA LUNA	1	250.000	250.000
AFICHE IMAGEN DEPORTIVA VINILO	22	30.000	660.000
PERCHERO EXHIBIDOR	24	300.000	7.200.000
SILLA DE ESCRITORIO MALLA NEGRA ASENTI	2	299.900	599.800
SILLAS ATENCION GERENCIA	3	270.000	810.000
SILLON PUFF	5	300.000	1.500.000

ARCHIVADOR METALICO 4 GABETAS	2	452.900	905.800
CAFETERA	1	120.000	120.000
DISPENSADOR DE AGUA	1	180.000	180.000
<b>TOTAL</b>			<b>21.815.600</b>

### EQUIPO DE CÓMPUTO

<b>NOMBRE DEL EQUIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
PC CAJA	1	1.500.000	1.500.000
PC PORTATIL OFICINA	1	1.300.000	1.300.000
TABLETS PARA CATÁLOGO	2	250.000	500.000
TELEFONOS	2	100.000	200.000
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	2	320.000	640.000
TELEVISORES LCD 42"	5	1.100.000	5.500.000
NINTENDO WII	1	860.000	860.000
X BOX	1	1.729.800	1.729.800
EQUIPO DE CAMARAS DE SEGURIDAD	1	900.000	900.000
ALARMA	1	300.000	300.000
DISPOSITIVO DE AUDIO	1	600.000	600.000
<b>TOTAL</b>			<b>14.029.800</b>

## INTANGIBLES

<b>NOMBRE DEL EQUIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
SOFTWARE OFICCE	2	230.000	460.000
SOFTWARE CONTABLE Y CAJA	1	2.300.000	2.300.000
<b>TOTAL</b>			<b>2.760.000</b>

<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>38.605.400</b>
----------------------	-------------------

Tabla 41. Costos y Gastos Fijos

## GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
ARRIENDO	12	3.700.000	44.400.000
CARGO FIJO TV/INTERNET/TELEFONIA	12	120.000	1.440.000
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	12	30.000	360.000
SERVICIO DE ENERGIA	12	500.000	6.000.000
MONITOREO ALARMA	12	240.000	2.880.000
NÓMINA		4.303.930	54.947.160
<b>TOTAL</b>		<b>8.893.930</b>	<b>110.027.160</b>

## GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
PUBLICIDAD	12	2.685.000	25.125.000

COSTO DE EMPAQUE (BOLSAS)PROMEDIO	12	200.000	2.400.000
NÓMINA*		4.369.268	51.561.219
<b>TOTAL</b>		<b>7.254.268</b>	<b>79.086.219</b>

\*Se proyecta un incremento en los gastos de nómina del 4.9%. El incremento de los demás gastos se estima en un 3.5%

#### HISTÓRICO INCREMENTO PORCENTUAL SMMLV (ULTIMOS CINCO AÑOS)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	PROMEDIO
7,7%	3,6%	4,0%	5,8%	4,0%	4,5%	4,9%

#### HISTÓRICO INCREMENTO PORCENTUAL IPC

2008	2009	2010	2011	2012	2013	PROMEDIO
7,7%	2,0%	3,2%	3,7%	2,4%	1,9%	3,5%

#### DEPRECIACIONES

ITEM	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	12	181.797	2.181.560
DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTO	12	233.830	2.805.960
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>		<b>415.627</b>	<b>4.987.520</b>

**AMORTIZACIÓN**

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
SOFTWARE			2.760.000
MEJORAS LOCATIVAS	12	896.751	10.761.014
<b>TOTAL</b>		-	<b>13.521.014</b>

**GASTOS DE CONSTITUCIÓN**

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
REGISTRO CÁMARA DE COMERCIO - FORMULARIO - CERTIFICADOS (4)	1	711.100	711.100
<b>TOTAL</b>		<b>711.100</b>	<b>711.100</b>

<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>		<b>16.859.298</b>	<b>203.345.493</b>
---	--	-------------------	--------------------

## GASTOS FINANCIEROS

<b>GASTOS FINANCIEROS (intereses crédito)</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>
Intereses Crédito	19.885.017	18.062.224	14.085.221	10.108.217	6.131.214	2.154.210
Comisiones (Fondo Nacional de Garantías)	2.726.000	2.180.800	1.635.600	1.090.400	545.200	136.300
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>22.611.017</b>	<b>20.243.024</b>	<b>15.720.821</b>	<b>11.198.617</b>	<b>6.676.414</b>	<b>2.290.510</b>

Tabla 42. Nómina

RUBRO			SALARIO									CANTIDAD	VALOR MES	VALOR AÑO
MANO DE OBRA DIRECTA														
<b>Gerente</b>														
SALARIOS	DIA	DIA TRAB	BASICO	AUX TRANSP	TOTAL DEV	CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	INTERESES			1	\$ 2.075.330	\$ 24.903.960
	50.000	30	1.500.000	-	1.500.000	125.000	125.000	62.500	15.000		\$ 1.827.500			
APORTES					SALUD	PENSION	RIESGOS PROF	SENA	ICBF	CAJA DE COMP.				
						180.000	7.830			60.000	\$ 247.830			
<b>TOTAL</b>												\$ 2.075.330		
RUBRO			SALARIO									CANTIDAD	VALOR MES	VALOR AÑO
<b>Administrador</b>														
SALARIOS	VALOR DÍA	DIA TRAB	BASICO	AUX TRANSP	TOTAL DEV	CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	INTERESES			\$ 1	\$ 1.728.600	\$ 20.743.200
	\$ 41.667	\$ 30	\$ 1.250.000	\$ -	\$ 1.250.000	\$ 103.750	\$ 103.750	\$ 52.125	\$ 12.450		\$ 1.522.075			
APORTES					SALUD	PENSION	RIESGOS PROF	SENA	ICBF	CAJA DE COMP.				
						\$ 150.000	\$ 6.525			\$ 50.000	\$ 206.525			
<b>TOTAL</b>												\$ 1.728.600		
RUBRO			SALARIO									CANTIDAD	VALOR MES	VALOR AÑO
MANO DE OBRA DIRECTA														
<b>Asesor Comercial Tiempo Completo</b>														
SALARIOS	VALOR DÍA	DIA TRAB	BASICO	AUX TRANSP	TOTAL DEV	CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	INTERESES			\$ 3	\$ 2.809.570	\$ 33.714.835
	\$ 20.533	\$ 30	\$ 616.000	\$ 72.000	\$ 688.000	\$ 57.104	\$ 57.104	\$ 25.687	\$ 6.852		\$ 834.748			
APORTES					SALUD	PENSION	RIESGOS PROF	SENA	ICBF	CAJA DE COMP.				
						\$ 73.920	\$ 3.216			\$ 24.640	\$ 101.776			
<b>TOTAL</b>												\$ 936.523		
RUBRO			SALARIO									CANTIDAD	VALOR MES	VALOR AÑO
MANO DE OBRA DIRECTA														
<b>Asesor comercial medio tiempo</b>														
SALARIOS	VALOR DÍA	DIA TRAB	BASICO	AUX TRANSP	TOTAL DEV	CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	INTERESES			2	\$ 1.038.299	\$ 12.459.583
	20.533	15	308.000	36.000	344.000	28.552	28.552	12.844	3.426		\$ 417.374			
APORTES					SALUD	PENSION	RIESGOS PROF	SENA	ICBF	CAJA DE COMP.				
						73.920	3.216			24.640	\$ 101.776			
<b>TOTAL</b>												\$ 519.149		
<b>TOTALES</b>												\$ 7.651.798		\$ 91.821.579

<b>HONORARIOS MENSUALES AÑO 1</b>	
<b>CONTADOR</b>	500.000

Se proyecta un incremento anual en los honorarios del 4.9%

### **Tabla 43. Obligaciones Laborales**

#### **Cumplimiento del Presupuesto de Ventas del Trimestre**

<b>Bonificación Trimestral</b>	<b>Enero a Marzo</b>	<b>Abril a Junio</b>	<b>Julio a Septiembre</b>	<b>Octubre a Diciembre</b>
Gerente	450.000	450.000	450.000	450.000
Admistrador	375.000	375.000	375.000	375.000
Asesor Comercial Tiempo Completo	184.800	184.800	184.800	184.800
Asesor Comercial Medio Tiempo	92.400	92.400	92.400	92.400
<b>Total</b>	<b>1.102.200</b>	<b>1.102.200</b>	<b>1.102.200</b>	<b>1.102.200</b>

			4,90%	4,90%	4,90%	4,90%	
<b>No.</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR AÑO 1</b>	<b>VALOR AÑO 2</b>	<b>VALOR AÑO 3</b>	<b>VALOR AÑO 4</b>	<b>VALOR AÑO 5</b>
1		150.000	1.800.000	1.888.200	1.980.722	2.077.777,17	2.179.588,25
1		125.000	1.500.000	1.573.500	1.650.602	1.731.480,97	1.816.323,54
3		184.800	2.217.600	2.326.262	2.440.249	2.559.821,47	2.685.252,72
2		61.600	739.200	775.421	813.416	853.273,69	895.084,10
		<b>521.400</b>	<b>6.256.800</b>	<b>6.563.383</b>	<b>6.884.989</b>	<b>7.222.353</b>	<b>7.576.249</b>
		<b>8.673.198</b>	<b>104.078.379</b>	<b>109.178.219</b>	<b>114.527.952</b>	<b>120.139.821</b>	<b>126.026.673</b>

## Cesantías

<b>CESANTÍAS</b>	<b>Persona</b>	<b>Mes</b>	<b>Total</b>
Gerente	125.000	12	1.500.000
Administrador	103.750	12	1.245.000
Asesor Tiempo completo	57.104	12	2.055.744
Asesor Medio Tiempo	28.552	12	685.248
<b>Total</b>			<b>5.485.992</b>

<b>INTERESES A LAS CESANTÍAS</b>	<b>Persona</b>	<b>Mes</b>	<b>Total</b>
Gerente	15.000	12	180.000
Administrador	12.450	12	149.400
Asesor Tiempo completo	6.852	12	246.689
Asesor Medio Tiempo	3.426	12	82.230
<b>Total</b>			<b>658.319</b>

Se proyecta un incremento anual del 4.9%

	<b>4,9%</b>	<b>4,9%</b>	<b>4,9%</b>	<b>4,9%</b>
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
180.000	188.820	198.072	207.778	217.959
149.400	156.721	164.400	172.456	180.906
246.689	258.777	271.457	284.759	298.712

82.230	86.259	90.486	94.920	99.571
<b>658.319</b>	<b>690.577</b>	<b>724.415</b>	<b>759.911</b>	<b>797.147</b>

<b>6.144.311</b>	<b>6.445.382</b>	<b>6.761.206</b>	<b>7.092.505</b>	<b>7.440.038</b>
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

VACACIONES	Persona	Mes	Total
Gerente	62.500	12	750.000
Administrador	52.125	12	625.500
Asesor Tiempo completo	25.687	12	924.739
Asesor Medio Tiempo	12.844	12	308.246
<b>Total</b>			<b>2.608.486</b>

**Tabla 44. Inventario**

	DESCRIPCIÓN	CANT MES	PRECIO COSTO	VALOR TOTAL
<b>NATACIÓN</b>	Bañador Hombre (boxer corto)	7	57.600	403.200
	Bañador Hombre (boxer largo hasta el tobillo)	7	70.667	494.667
	Bañador Mujer	15		
				<b>10.178.484</b>

		92.267	1.384.000
Gorro	48	9.633	462.400
Toalla	24	12.500	300.000
Gafas	24	19.444	466.667
Zapatillas	20	92.000	1.840.000
Calcetines de Látex	12	21.429	257.143
Tapones para los Oídos	48	7.633	366.400
Manguitos / Brazaletes	60	6.000	360.000
Chalecos	12	29.231	350.769
Cinturón Flotador	12	13.333	160.000
Maletín	10	60.714	607.143
Termo	12	8.000	96.000
Tablas	6	23.333	140.000
Aletas	6	49.933	299.600
Pull Buoys	3	62.733	188.200

	Palas(paletas)	4	43.467	173.867	
	Barras de Flotación	48	7.333	352.000	
	Colchonetas Flotantes	12	75.000	900.000	
	Gomas Elásticas	12	48.036	576.429	
<b>CICLISMO</b>	Manguillas	6	83.278	499.667	14.176.151
	Perneras	6	94.389	566.333	
	Pañoletas	36	11.667	420.000	
	Chaqueta	7	92.308	646.154	
	Camiseta	7	82.857	580.000	
	Pantalón Térmico	7	130.000	910.000	
	Badana	7	88.889	622.222	
	Pantaloneta	7	154.815	1.083.704	
	Bicicleteros en Lycra	7	70.370	492.593	
	Conjunto Camiseta y Pantaloneta en Lycra	7	103.704	725.926	
	Medias	36			

			11.000	396.000	
	Cascos (venta por catálogo)	10	75.385	753.846	
	Gorra	12	28.125	337.500	
	Guantes	12	37.500	450.000	
	Zapatillas (venta por catálogo)	10	179.167	1.791.667	
	Botín Sublimado (venta por catálogo)	0	233.333	-	
	Gorro Térmico (venta por catálogo)	0	43.750	-	
	Orejera (venta por catálogo)	0	67.857	-	
	Caramañola	36	8.000	288.000	
	Gafas	12	103.571	1.242.857	
	Linterna	6	53.333	320.000	
	Camelbak	12	85.714	1.028.571	
	Alforjas	6	125.185	751.111	
	Maletín Porta Celular	12	22.500	270.000	
<b>TENIS</b>	Raquetas para Principiante (venta por catálogo)	12	53.333	640.000	15.894.045

Raquetas para Profesionales (venta por catálogo)	4	303.846	1.215.385
Bolas (tarro x3)	36	7.000	252.000
Zapatillas (venta por catálogo)	10	207.407	2.074.074
Antivibrador	48	8.000	384.000
Over Grips	12	14.500	174.000
Cordaje(encordado)	12	15.625	187.500
Camisetas Deportivas	36	77.143	2.777.143
Pantalinetas Deportivas	36	105.714	3.805.714
Falda Deportiva para Dama	12	76.222	914.667
Vestidos Deportivos para Dama	6	105.200	631.200
Medias	36	8.000	288.000
Muñequeras	12	8.000	96.000
Viseras	6	20.000	120.000
Gorras	12	23.500	282.000
Bandanas	12		

			6.360	76.320	
	Bolso Raquetero Principiante (venta por catálogo)	12	27.778	333.333	
	Bolso Raquetero (venta por catálogo)	6	84.615	507.692	
	Termo	36	8.000	288.000	
	Lead Tape	6	17.500	105.000	
	Protector Raquetas	6	23.077	138.462	
	Elasto Cross	12	8.000	96.000	
	Babol Color	48	6.667	320.000	
	Toalla Microfibra	6	31.259	187.556	
<b>PATINAJE</b>	Patines para Turismo (venta por catálogo)	12	85.714	1.028.571	10.603.603
	Patines para Profesionales (venta por catálogo)	6	480.800	2.884.800	
	Guantes	18	17.500	315.000	
	Enterizos en Lycra	18	59.259	1.066.667	
	Set de Ruedas (venta por catálogo)	6	152.000	912.000	
	Chasis (venta por catálogo)	6			

			195.833	1.175.000	
	Casco para Turista (venta por catálogo)	12	36.667	440.000	
	Casco para Profesionales (venta por catálogo)	6	75.385	452.308	
	Kit de Protección para Turismo (codera, manillera, rodillera)	12	30.000	360.000	
	Kit de Protección para Profesionales (codera, manillera, rodillera)	6	65.385	392.308	
	Tula	12	21.813	261.750	
	Termo	36	8.000	288.000	
	Set de Balineras	4	120.000	480.000	
	Centros y/o Separadores	12	2.800	33.600	
	Tornillo Plano	60	4.000	240.000	
	Buje	12	4.000	48.000	
	Llave o Chasis y Bota	6	9.600	57.600	
	Freno	6	28.000	168.000	
<b>FUJBO</b>	<b>L</b> Balón Semi - Profesional	36	21.357	768.857	18.314.839

Balón Profesional (venta por catálogo)	12	73.077	876.923
Zapatillas (venta por catálogo)	24	163.769	3.930.462
Guayos (venta por catálogo)	12	253.846	3.046.154
Pantalóneta Deportiva	24	57.143	1.371.429
Camiseta Deportiva	24	50.000	1.200.000
Espinillera	12	30.063	360.750
Tobilleras	24	21.875	525.000
Rodilleras	18	37.438	673.875
Guantes de Arquero	18	42.857	771.429
Medias	36	10.000	360.000
Brazalete de Capitán	6	9.967	59.800
Buso de arquero	6	69.231	415.385
Termo	48	8.000	384.000
Tula para Balones	18	24.929	448.714
Maletín o Bolso	18		

		80.000	1.440.000
Bomba de Aire	6	29.950	179.700
Set de Tarjetas	12	3.333	40.000
Juegos de Petos	6	30.000	180.000
Pitos de Arbitraje	12	2.000	24.000
Conos de Entrenamiento	6	7.500	45.000
Vendas Elásticas y Adhesivas	12	5.333	64.000
Venda fija	6	3.333	20.000
Linimento y Aceite para Masajes	24	6.071	145.714
Aerosol Evanescente	6	8.000	48.000
Mallas Banquitas (venta por catálogo)	2	34.231	68.462
Mallas Fútbol (ventas por catálogo)	2	183.538	367.077
Mallas Micro (ventas por catálogo)	2	95.769	191.538
Cronómetro (venta por catálogo)	12	25.714	308.571
Tableros acrílicos (venta por catálogo)	0	20.667	-

Tablero Electrónico Todos los Deportes (venta por catálogo)	0	1.799.612	-	
Arcos de Microfútbol con Malla (venta por catálogo)	0	226.923	-	
				<b>69.167.122 69.167.122</b>

La estimación del inventario inicial se realizó teniendo en cuenta diferentes criterios, entre ellos:

1. Las proyecciones de ventas por cada referencia de producto para el primer mes de operaciones;
2. La cantidad mínima requerida para el llenado de góndolas y la exhibición;
3. Los tiempos de respuesta de los proveedores;
4. Las unidades de empaque de cada producto (está asociada a la presentación, al peso y al volumen de los mismos)
5. El costo de los productos
6. La garantía de disponibilidad por tallas de los productos (mínimo de dos unidades por las tallas de mayor rotación y una para talla xl)
7. El stock de seguridad por producto.

**Tabla 45. Proyección de Ventas**

			8,50%	10,50%	12,50%	13,50%
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESCRIPCIÓN		VALOR TOTAL				
<b>NATACIÓN</b>	Bañador Hombre (boxer corto)	3.110.400	3.374.784	3.729.136	4.195.278	4.761.641
	Bañador Hombre (boxer largo hasta el tobillo)	8.904.000	9.660.840	10.675.228	12.009.632	13.630.932
	Bañador Mujer	18.268.800	19.821.648	21.902.921	24.640.786	27.967.292
	Gorro	7.282.800	7.901.838	8.731.531	9.822.972	11.149.074
	Toalla	1.800.000	1.953.000	2.158.065	2.427.823	2.755.579
	Gafas	5.040.000	5.468.400	6.042.582	6.797.905	7.715.622
	Zapatillas					

	4.140.000	4.491.900	4.963.550	5.583.993	6.337.832
Calcetines de Látex	1.080.000	1.171.800	1.294.839	1.456.694	1.653.348
Tapones para los Oídos	3.297.600	3.577.896	3.953.575	4.447.772	5.048.221
Manguitos / Brazaletes	3.456.000	3.749.760	4.143.485	4.661.420	5.290.712
Chalecos	1.824.000	1.979.040	2.186.839	2.460.194	2.792.320
Cinturón Flotador	240.000	260.400	287.742	323.710	367.411
Maletín	5.100.000	5.533.500	6.114.518	6.878.832	7.807.475
Termo	864.000	937.440	1.035.871	1.165.355	1.322.678
Tablas	1.260.000	1.367.100	1.510.646	1.699.476	1.928.905
Aletas	1.797.600	1.950.396	2.155.188	2.424.586	2.751.905
Pull Buoys	1.129.200	1.225.182	1.353.826	1.523.054	1.728.667

	Palas(paletas)	782.400	848.904	938.039	1.055.294	1.197.758
	Barras de Flotación	528.000	572.880	633.032	712.161	808.303
	Colchonetas Flotantes	7.020.000	7.616.700	8.416.454	9.468.510	10.746.759
	Gomas Elásticas	1.614.000	1.751.190	1.935.065	2.176.948	2.470.836
<b>CICLISMO</b>	Manguillas	3.597.600	3.903.396	4.313.253	4.852.409	5.507.484
	Perneras	4.077.600	4.424.196	4.888.737	5.499.829	6.242.306
	Pañoletas	2.520.000	2.734.200	3.021.291	3.398.952	3.857.811
	Chaqueta	2.880.000	3.124.800	3.452.904	3.884.517	4.408.927
	Camiseta	4.176.000	4.530.960	5.006.711	5.632.550	6.392.944
	Pantalón Térmico	4.056.000	4.400.760	4.862.840	5.470.695	6.209.239
	Badana					

	7.200.000	7.812.000	8.632.260	9.711.293	11.022.317
Pantaloneta	12.540.000	13.605.900	15.034.520	16.913.834	19.197.202
Bicicleteros en Lycra	5.700.000	6.184.500	6.833.873	7.688.107	8.726.001
Conjunto Camiseta y Pantaloneta en Lycra	8.400.000	9.114.000	10.070.970	11.329.841	12.859.370
Medias	1.848.000	2.005.080	2.215.613	2.492.565	2.829.061
Cascos	5.880.000	6.379.800	7.049.679	7.930.889	9.001.559
Gorra	1.080.000	1.171.800	1.294.839	1.456.694	1.653.348
Guantes	5.400.000	5.859.000	6.474.195	7.283.469	8.266.738
Zapatillas	10.320.000	11.197.200	12.372.906	13.919.519	15.798.654
Botín Sublimado (producto para solicitud por	3.360.000	3.645.600	4.028.388	4.531.937	5.143.748

TENIS	catálogo)					
	Gorro Térmico	840.000	911.400	1.007.097	1.132.984	1.285.937
	Orejera	1.140.000	1.236.900	1.366.775	1.537.621	1.745.200
	Caramañola	4.320.000	4.687.200	5.179.356	5.826.776	6.613.390
	Gafas	6.960.000	7.551.600	8.344.518	9.387.583	10.654.906
	Linterna	2.880.000	3.124.800	3.452.904	3.884.517	4.408.927
	Camelbak	10.080.000	10.936.800	12.085.164	13.595.810	15.431.244
	Alforjas	6.084.000	6.601.140	7.294.260	8.206.042	9.313.858
	Maletín Porta Celular	2.700.000	2.929.500	3.237.098	3.641.735	4.133.369
	Raquetas para Principiante	7.680.000	8.332.800	9.207.744	10.358.712	11.757.138
Raquetas para						

Profesionales	9.480.000	10.285.800	11.365.809	12.786.535	14.512.717
Bolas (tarro x3)	2.016.000	2.187.360	2.417.033	2.719.162	3.086.249
Zapatillas	10.080.000	10.936.800	12.085.164	13.595.810	15.431.244
Antivibrador	2.304.000	2.499.840	2.762.323	3.107.614	3.527.141
Over Grips	1.392.000	1.510.320	1.668.904	1.877.517	2.130.981
Cordaje(encordado)	900.000	976.500	1.079.033	1.213.912	1.377.790
Camisetas Deportivas	20.736.000	22.498.560	24.860.909	27.968.522	31.744.273
Pantalonetas Deportivas	15.984.000	17.342.640	19.163.617	21.559.069	24.469.544
Falda Deportiva para Dama	6.174.000	6.698.790	7.402.163	8.327.433	9.451.637
Vestidos Deportivos para Dama	3.156.000	3.424.260	3.783.807	4.256.783	4.831.449
Medias	1.152.000	1.249.920	1.381.162	1.553.807	1.763.571

Muñequeras	960.000	1.041.600	1.150.968	1.294.839	1.469.642
Viseras	720.000	781.200	863.226	971.129	1.102.232
Gorras	2.820.000	3.059.700	3.380.969	3.803.590	4.317.074
Bandanas	954.000	1.035.090	1.143.774	1.286.746	1.460.457
Bolso Raquetero (Niños)	4.800.000	5.208.000	5.754.840	6.474.195	7.348.211
Bolso Raquetero	2.640.000	2.864.400	3.165.162	3.560.807	4.041.516
Termo	3.744.000	4.062.240	4.488.775	5.049.872	5.731.605
Lead Tape	1.680.000	1.822.800	2.014.194	2.265.968	2.571.874
Protector Raquetas	1.440.000	1.562.400	1.726.452	1.942.259	2.204.463
Elasto Cross	480.000	520.800	575.484	647.420	734.821
Babol Color					

		3.456.000	3.749.760	4.143.485	4.661.420	5.290.712
	Toalla Microfibra					
		1.519.200	1.648.332	1.821.407	2.049.083	2.325.709
<b>PATINAJE</b>	Patines para Turismo	15.840.000	17.186.400	18.990.972	21.364.844	24.249.097
	Patines para Profesionales	36.060.000	39.125.100	43.233.236	48.637.390	55.203.438
	Guantes	6.720.000	7.291.200	8.056.776	9.063.873	10.287.496
	Enterizos en Lycra	15.360.000	16.665.600	18.415.488	20.717.424	23.514.276
	Set de Ruedas	4.560.000	4.947.600	5.467.098	6.150.485	6.980.801
	Chasis	2.820.000	3.059.700	3.380.969	3.803.590	4.317.074
	Casco para Turista	7.260.000	7.877.100	8.704.196	9.792.220	11.114.170
	Casco para Profesionales	5.880.000	6.379.800	7.049.679	7.930.889	9.001.559
	Kit de Protección para Turismo	5.940.000	6.444.900	7.121.615	8.011.816	9.093.412

(codera, manillera,rodillera)					
Kit de Protección para Profesionales (codera, manillera,rodillera)	5.100.000	5.533.500	6.114.518	6.878.832	7.807.475
Tula	4.188.000	4.543.980	5.021.098	5.648.735	6.411.314
Termo	2.016.000	2.187.360	2.417.033	2.719.162	3.086.249
Set de Balineras	3.600.000	3.906.000	4.316.130	4.855.646	5.511.158
Centros y/o Separadores	168.000	182.280	201.419	226.597	257.187
Tornillo Plano	480.000	520.800	575.484	647.420	734.821
Buje	240.000	260.400	287.742	323.710	367.411
Llave o Chasis y Bota	432.000	468.720	517.936	582.678	661.339
Freno					

		840.000	911.400	1.007.097	1.132.984	1.285.937
<b>FÚTBOL</b>	Balón Semi - Profesional	10.405.200	11.289.642	12.475.054	14.034.436	15.929.085
	Balón Profesional	9.120.000	9.895.200	10.934.196	12.300.971	13.961.602
	Zapatillas	63.870.000	69.298.950	76.575.340	86.147.257	97.777.137
	Guayos	47.520.000	51.559.200	56.972.916	64.094.531	72.747.292
	Pantaloneta Deportiva	22.080.000	23.956.800	26.472.264	29.781.297	33.801.772
	Camiseta Deportiva	32.760.000	35.544.600	39.276.783	44.186.381	50.151.542
	Espinillera	2.886.000	3.131.310	3.460.098	3.892.610	4.418.112
	Tobilleras	8.820.000	9.569.700	10.574.519	11.896.333	13.502.338
	Rodilleras	10.782.000	11.698.470	12.926.809	14.542.661	16.505.920
	Guantes de Arquero	12.240.000	13.280.400	14.674.842	16.509.197	18.737.939

Medias	3.360.000	3.645.600	4.028.388	4.531.937	5.143.748
Brazalete de Capitán	717.600	778.596	860.349	967.892	1.098.558
Buso de arquero	6.480.000	7.030.800	7.769.034	8.740.163	9.920.085
Termo	12.096.000	13.124.160	14.502.197	16.314.971	18.517.493
Tula para Balones	8.794.800	9.542.358	10.544.306	11.862.344	13.463.760
Maletín o Bolso	47.520.000	51.559.200	56.972.916	64.094.531	72.747.292
Bomba de Aire	1.437.600	1.559.796	1.723.575	1.939.021	2.200.789
Set de Tarjetas	600.000	651.000	719.355	809.274	918.526
Juegos de Petos	5.040.000	5.468.400	6.042.582	6.797.905	7.715.622
Pitos de Arbitraje	360.000	390.600	431.613	485.565	551.116
Conos de					

Entrenamiento	720.000	781.200	863.226	971.129	1.102.232
Vendas Elásticas y Adhesivas	1.248.000	1.354.080	1.496.258	1.683.291	1.910.535
Venda fija	180.000	195.300	215.807	242.782	275.558
Linimento y Aceite para Masajes	2.448.000	2.656.080	2.934.968	3.301.839	3.747.588
Aerosol Evanescente	288.000	312.480	345.290	388.452	440.893
Mallas Banquitas	1.068.000	1.158.780	1.280.452	1.440.508	1.634.977
Mallas Fútbol (de)penden del calibre del nylon	5.726.400	6.213.144	6.865.524	7.723.715	8.766.416
Mallas Micro	2.988.000	3.241.980	3.582.388	4.030.186	4.574.262
Cronómetro (producto para solicitud por catálogo)	864.000	937.440	1.035.871	1.165.355	1.322.678

Tableros acrílicos (producto para solicitud por catálogo)tabla anotaciones	372.000	403.620	446.000	501.750	569.486
Tablero Electrónico Todos los Deportes (producto para solicitud por catálogo)	12.957.207	14.058.570	15.534.720	17.476.559	19.835.895
Arcos de Microfútbol con Malla (producto para solicitud por catálogo)	1.770.000	1.920.450	2.122.097	2.387.359	2.709.653
<b>PROYECCIÓN VENTAS</b>	<b>757.868.007</b>	<b>822.286.788</b>	<b>908.626.900</b>	<b>1.022.205.263</b>	<b>1.160.202.973</b>
<b>INVENTARIO INICIAL</b>	69.167.122	70.532.624	73.316.886	77.716.095	83.957.697
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>827.035.129</b>	<b>892.819.412</b>	<b>981.943.786</b>	<b>1.099.921.358</b>	<b>1.244.160.670</b>

<b>PROYECTADAS</b>					
--------------------	--	--	--	--	--

**Tabla 46. Costo de Venta**

			3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>NATACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>					
	Bañador Hombre (boxer corto)	2.073.600	2.146.176	2.148.716	2.223.921	2.301.758
	Bañador Hombre (boxer largo hasta el tobillo)	5.936.000	6.143.760	6.151.032	6.366.318	6.589.139
	Bañador Mujer	12.179.200	12.605.472	12.620.392	13.062.105	13.519.279
	Gorro	2.427.600	2.512.566	2.515.540	2.603.584	2.694.709
	Toalla	900.000	931.500	932.603	965.244	999.027
Gafas	2.800.000	2.898.000	2.901.430	3.002.980	3.108.084	

Zapatillas	3.312.000	3.427.920	3.431.977	3.552.096	3.676.420
Calcetines de Látex	771.429	798.429	799.374	827.352	856.309
Tapones para los Oídos	1.099.200	1.137.672	1.139.019	1.178.884	1.220.145
Manguitos / Brazaletes	1.728.000	1.788.480	1.790.597	1.853.268	1.918.132
Chalecos	1.403.077	1.452.185	1.453.903	1.504.790	1.557.458
Cinturón Flotador	160.000	165.600	165.796	171.599	177.605
Maletín	3.642.857	3.770.357	3.774.820	3.906.938	4.043.681
Termo	288.000	298.080	298.433	308.878	319.689
Tablas	840.000	869.400	870.429	900.894	932.425
Aletas	1.198.400	1.240.344	1.241.812	1.285.275	1.330.260
Pull Buoy					

		752.800	779.148	780.070	807.373	835.631
	Palas(paletas)	521.600	539.856	540.495	559.412	578.992
	Barras de Flotación	176.000	182.160	182.376	188.759	195.365
	Colchonetas Flotantes	5.400.000	5.589.000	5.595.615	5.791.462	5.994.163
	Gomas Elásticas	1.152.857	1.193.207	1.194.619	1.236.431	1.279.706
<b>CICLISMO</b>	Manguillas	1.998.667	2.068.620	2.071.068	2.143.556	2.218.580
	Perneras	2.265.333	2.344.620	2.347.395	2.429.554	2.514.588
	Pañoletas	840.000	869.400	870.429	900.894	932.425
	Chaqueta	2.215.385	2.292.923	2.295.637	2.375.984	2.459.144
	Camiseta	2.982.857	3.087.257	3.090.911	3.199.093	3.311.061
	Pantalón Térmico	3.120.000	3.229.200	3.233.022	3.346.178	3.463.294

Badana	5.333.333	5.520.000	5.526.533	5.719.962	5.920.161
Pantaloneta	9.288.889	9.614.000	9.625.379	9.962.267	10.310.947
Bicicleteros en Lycra	4.222.222	4.370.000	4.375.172	4.528.303	4.686.794
Conjunto Camiseta y Pantaloneta en Lycra	6.222.222	6.440.000	6.447.622	6.673.289	6.906.854
Medias	924.000	956.340	957.472	990.983	1.025.668
Cascos	4.523.077	4.681.385	4.686.925	4.850.968	5.020.752
Gorra	675.000	698.625	699.452	723.933	749.270
Guantes	2.700.000	2.794.500	2.797.808	2.895.731	2.997.081
Zapatillas	8.600.000	8.901.000	8.911.535	9.223.439	9.546.259
Botín Sublimado (producto para solicitud por catálogo)	2.800.000	2.898.000	2.901.430	3.002.980	3.108.084
Gorro Térmico					

		525.000	543.375	544.018	563.059	582.766
	Orejera	814.286	842.786	843.783	873.316	903.882
	Caramañola	1.440.000	1.490.400	1.492.164	1.544.390	1.598.443
	Gafas	4.971.429	5.145.429	5.151.519	5.331.822	5.518.435
	Linterna	1.920.000	1.987.200	1.989.552	2.059.186	2.131.258
	Camelbak	7.200.000	7.452.000	7.460.820	7.721.949	7.992.217
	Alforjas	4.506.667	4.664.400	4.669.921	4.833.368	5.002.536
	Maletín Porta Celular	1.350.000	1.397.250	1.398.904	1.447.865	1.498.541
<b>TENIS</b>	Raquetas para Principiante	5.120.000	5.299.200	5.305.472	5.491.164	5.683.354
	Raquetas para Profesionales	7.292.308	7.547.538	7.556.472	7.820.948	8.094.681
	Bolas (tarro x3)	672.000	695.520	696.343	720.715	745.940

Zapatillas	7.466.667	7.728.000	7.737.147	8.007.947	8.288.225
Antivibrador	1.152.000	1.192.320	1.193.731	1.235.512	1.278.755
Over Grips	696.000	720.360	721.213	746.455	772.581
Cordaje(encordado)	562.500	582.188	582.877	603.277	624.392
Camisetas Deportivas	14.811.429	15.329.829	15.347.973	15.885.152	16.441.132
Pantalinetas Deportivas	11.417.143	11.816.743	11.830.729	12.244.804	12.673.373
Falda Deportiva para Dama	4.573.333	4.733.400	4.739.002	4.904.867	5.076.538
Vestidos Deportivos para Dama	2.524.800	2.613.168	2.616.261	2.707.830	2.802.604
Medias	576.000	596.160	596.866	617.756	639.377
Muñequeras	384.000	397.440	397.910	411.837	426.252
Viseras					

	480.000	496.800	497.388	514.797	532.814
Gorras	1.410.000	1.459.350	1.461.077	1.512.215	1.565.142
Bandanas	381.600	394.956	395.423	409.263	423.587
Bolso Raquetero (Niños)	2.666.667	2.760.000	2.763.267	2.859.981	2.960.080
Bolso Raquetero	2.030.769	2.101.846	2.104.334	2.177.986	2.254.215
Termo	1.248.000	1.291.680	1.293.209	1.338.471	1.385.318
Lead Tape	840.000	869.400	870.429	900.894	932.425
Protector Raquetas	1.107.692	1.146.462	1.147.818	1.187.992	1.229.572
Elasto Cross	192.000	198.720	198.955	205.919	213.126
Babol Color	1.920.000	1.987.200	1.989.552	2.059.186	2.131.258
Toalla Microfibra	1.125.333	1.164.720	1.166.099	1.206.912	1.249.154

PATINAJE	Patines para Turismo	11.314.286	11.710.286	11.724.146	12.134.491	12.559.198
	Patines para Profesionales	28.848.000	29.857.680	29.893.019	30.939.274	32.022.149
	Guantes	3.360.000	3.477.600	3.481.716	3.603.576	3.729.701
	Enterizos en Lycra	11.377.778	11.776.000	11.789.938	12.202.586	12.629.676
	Set de Ruedas	3.648.000	3.775.680	3.780.149	3.912.454	4.049.390
	Chasis	2.350.000	2.432.250	2.435.129	2.520.358	2.608.571
	Casco para Turista	4.840.000	5.009.400	5.015.329	5.190.866	5.372.546
	Casco para Profesionales	4.523.077	4.681.385	4.686.925	4.850.968	5.020.752
	Kit de Protección para Turismo (codera, manillera, rodillera)	3.960.000	4.098.600	4.103.451	4.247.072	4.395.719
	Kit de Protección para Profesionales (codera, manillera, rodillera)	3.923.077	4.060.385	4.065.190	4.207.472	4.354.734
	Tula					

		2.617.500	2.709.113	2.712.319	2.807.250	2.905.504
	Termo	672.000	695.520	696.343	720.715	745.940
	Set de Balineras	2.880.000	2.980.800	2.984.328	3.088.779	3.196.887
	Centros y/o Separadores	134.400	139.104	139.269	144.143	149.188
	Tornillo Plano	384.000	397.440	397.910	411.837	426.252
	Buje	192.000	198.720	198.955	205.919	213.126
	Llave o Chasis y Bota	345.600	357.696	358.119	370.654	383.626
	Freno	672.000	695.520	696.343	720.715	745.940
<b>FÚTBOL</b>	Balón Semi – Profesional	7.432.286	7.692.416	7.701.520	7.971.073	8.250.061
	Balón Profesional	7.015.385	7.260.923	7.269.517	7.523.950	7.787.288
	Zapatillas	49.130.769	50.850.346	50.910.531	52.692.400	54.536.634

Guayos	36.553.846	37.833.231	37.878.009	39.203.740	40.575.870
Pantaloneta Deportiva	15.771.429	16.323.429	16.342.749	16.914.745	17.506.761
Camiseta Deportiva	23.400.000	24.219.000	24.247.665	25.096.333	25.974.705
Espinillera	1.803.750	1.866.881	1.869.091	1.934.509	2.002.217
Tobilleras	5.512.500	5.705.438	5.712.190	5.912.117	6.119.041
Rodilleras	6.738.750	6.974.606	6.982.861	7.227.261	7.480.216
Guantes de Arquero	8.742.857	9.048.857	9.059.567	9.376.652	9.704.835
Medias	1.680.000	1.738.800	1.740.858	1.801.788	1.864.851
Brazaletes de Capitán	239.200	247.572	247.865	256.540	265.519
Buso de arquero	4.984.615	5.159.077	5.165.183	5.345.964	5.533.073
Termo					

	4.032.000	4.173.120	4.178.059	4.324.291	4.475.641
Tula para Balones	6.282.000	6.501.870	6.509.565	6.737.400	6.973.209
Maletín o Bolso	31.680.000	32.788.800	32.827.608	33.976.574	35.165.754
Bomba de Aire	718.800	743.958	744.839	770.908	797.890
Set de Tarjetas	200.000	207.000	207.245	214.499	222.006
Juegos de Petos	2.520.000	2.608.200	2.611.287	2.702.682	2.797.276
Pitos de Arbitraje	120.000	124.200	124.347	128.699	133.204
Conos de Entrenamiento	360.000	372.600	373.041	386.097	399.611
Vendas Elásticas y Adhesivas	832.000	861.120	862.139	892.314	923.545
Venda fija	120.000	124.200	124.347	128.699	133.204
Linimento y Aceite para Masajes	1.748.571	1.809.771	1.811.913	1.875.330	1.940.967

Aerosol Evanescente	192.000	198.720	198.955	205.919	213.126
Mallas Banquitas	821.538	850.292	851.299	881.094	911.932
Mallas Fútbol (de)penden del calibre del nylon	4.404.923	4.559.095	4.564.491	4.724.249	4.889.597
Mallas Micro	2.298.462	2.378.908	2.381.723	2.465.084	2.551.362
Cronómetro (producto para solicitud por catálogo)	617.143	638.743	639.499	661.881	685.047
Tableros acrílicos (producto para solicitud por catálogo)tabla anotaciones	248.000	256.680	256.984	265.978	275.287
Tablero Electrónico Todos los Deportes (producto para solicitud por catálogo)	10.797.673	11.175.591	11.188.818	11.580.427	11.985.742
Arcos de Microfútbol con Malla (producto para solicitud por catálogo)	1.361.538	1.409.192	1.410.860	1.460.240	1.511.349
<b>PROYECCIÓN COSTO DE MERCANCÍA</b>	<b>525.252.979</b>	<b>543.636.834</b>	<b>544.280.268</b>	<b>563.330.078</b>	<b>583.046.631</b>
<b>INVENTARIO INICIAL + INVENTARIO FINAL</b>	<b>69.167.122</b>	<b>143.849.509</b>	<b>151.032.980</b>	<b>161.673.792</b>	<b>174.709.330</b>

<b>COSTO TOTAL DE VENTAS</b>					
<b>PROYECTADO</b>	<b>594.420.101</b>	<b>687.486.343</b>	<b>695.313.248</b>	<b>725.003.870</b>	<b>757.755.961</b>

**Tabla 47. Condiciones del Crédito**

DESEMBOLSO	200.000.000
PLAZO	72
TIPO DE CRÉDITO	Ordinaria_TV
AMORTIZACIÓN	Mensual
# PERIODO DE GRACIA	
MENSUAL	12
DTF TA VIGENTE	3,78%
PUNTOS SOBRE LA DTF TA	6,00%
DTF + PTOS	9,78%
TASA EA	10,41%
TASA MV	0,83%

**Amortización**

CUOTA NÚMERO	CUOTA MENSUAL SIN SEGURO	INTERES	CAPITAL	SALDO
				200.000.000
1	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000
2	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000

3	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000
4	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000
5	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000
6	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000
7	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000
8	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000
9	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000
10	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000
11	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000
12	1.657.085	1.657.085	-	200.000.000
13	4.990.418	1.657.085	3.333.333	196.666.667
14	4.962.800	1.629.467	3.333.333	193.333.333
15	4.935.182	1.601.849	3.333.333	190.000.000
16	4.907.564	1.574.231	3.333.333	186.666.667
17				

	4.879.946	1.546.612	3.333.333	183.333.333
18	4.852.328	1.518.994	3.333.333	180.000.000
19	4.824.710	1.491.376	3.333.333	176.666.667
20	4.797.092	1.463.758	3.333.333	173.333.333
21	4.769.473	1.436.140	3.333.333	170.000.000
22	4.741.855	1.408.522	3.333.333	166.666.667
23	4.714.237	1.380.904	3.333.333	163.333.333
24	4.686.619	1.353.286	3.333.333	160.000.000
25	4.659.001	1.325.668	3.333.333	156.666.667
26	4.631.383	1.298.050	3.333.333	153.333.333
27	4.603.765	1.270.432	3.333.333	150.000.000
28	4.576.147	1.242.814	3.333.333	146.666.667
29	4.548.529	1.215.195	3.333.333	143.333.333
30	4.520.911	1.187.577	3.333.333	140.000.000
31	4.493.293	1.159.959	3.333.333	136.666.667

32	4.465.675	1.132.341	3.333.333	133.333.333
33	4.438.057	1.104.723	3.333.333	130.000.000
34	4.410.438	1.077.105	3.333.333	126.666.667
35	4.382.820	1.049.487	3.333.333	123.333.333
36	4.355.202	1.021.869	3.333.333	120.000.000
37	4.327.584	994.251	3.333.333	116.666.667
38	4.299.966	966.633	3.333.333	113.333.333
39	4.272.348	939.015	3.333.333	110.000.000
40	4.244.730	911.397	3.333.333	106.666.667
41	4.217.112	883.779	3.333.333	103.333.333
42	4.189.494	856.160	3.333.333	100.000.000
43	4.161.876	828.542	3.333.333	96.666.667
44	4.134.258	800.924	3.333.333	93.333.333
45	4.106.640	773.306	3.333.333	90.000.000
46				

	4.079.021	745.688	3.333.333	86.666.667
47	4.051.403	718.070	3.333.333	83.333.333
48	4.023.785	690.452	3.333.333	80.000.000
49	3.996.167	662.834	3.333.333	76.666.667
50	3.968.549	635.216	3.333.333	73.333.333
51	3.940.931	607.598	3.333.333	70.000.000
52	3.913.313	579.980	3.333.333	66.666.667
53	3.885.695	552.362	3.333.333	63.333.333
54	3.858.077	524.744	3.333.333	60.000.000
55	3.830.459	497.125	3.333.333	56.666.667
56	3.802.841	469.507	3.333.333	53.333.333
57	3.775.223	441.889	3.333.333	50.000.000
58	3.747.605	414.271	3.333.333	46.666.667
59	3.719.986	386.653	3.333.333	43.333.333
60	3.692.368	359.035	3.333.333	40.000.000

61	3.664.750	331.417	3.333.333	36.666.667
62	3.637.132	303.799	3.333.333	33.333.333
63	3.609.514	276.181	3.333.333	30.000.000
64	3.581.896	248.563	3.333.333	26.666.667
65	3.554.278	220.945	3.333.333	23.333.333
66	3.526.660	193.327	3.333.333	20.000.000
67	3.499.042	165.708	3.333.333	16.666.667
68	3.471.424	138.090	3.333.333	13.333.333
69	3.443.806	110.472	3.333.333	10.000.000
70	3.416.188	82.854	3.333.333	6.666.667
71	3.388.569	55.236	3.333.333	3.333.333
72	3.360.951	27.618	3.333.333	(0)

## ESTADOS FINANCIEROS

**Tabla 48. Balance Inicial.**

<b>ACTIVO</b>	260.000.000	<b>PASIVO</b>	200.000.000
<b>Activo Corriente</b>	<b>151.683.430</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>200.000.000</b>
Caja	5.000.000	Obligaciones Financieras	200.000.000
Bancos	77.516.308		
Inventario	69.167.122		
<b>Activo No Corriente</b>	<b>108.316.570</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>60.000.000</b>
Muebles y Enseres	21.815.600	Capital Socios	60.000.000
Equipo de Computo	14.029.800		
Arrendamiento	3.700.000		
Seguros	8.000.000		
Software	2.760.000		
Utiles y Papelería (Gastos de Constitución)	711.100		
Mejoras a Propiedades Ajenas (Adecuación del local)	53.805.070		
Publicidad, Propaganda y Promoción	2.685.000		
Dotación y Suministro a trabajadores	810.000		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>260.000.000</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIM</b>	<b>260.000.000</b>

La liquidez que representan los saldos de caja y bancos en el Balance General, permitirá a la empresa contar con los recursos necesarios para sufragar los costos que se desprenden de la operación de la tienda deportiva durante un período de 3 meses, lo cual incluye el pago de gastos de nómina, los gastos de publicidad y empaques y embalaje asociados a la operación y gastos de administración dentro de los que se incluyen arrendamiento del local, servicios públicos y de seguridad, generando la garantía de operación de la tienda independiente del comportamiento de las ventas durante el referido período.

### Situación Caja versus Costos Primer Trimestre de Operación

Caja	5.000.000
Bancos	77.516.308
	<b>82.516.308</b>
Nómina	<b>26.019.595</b>
Gastos Administrativos	<b>10.070.000</b>
Gastos de Ventas	<b>12.097.500</b>
	<b>48.187.095</b>

**Tabla 49. Balance General**

**ALNAVICA S.A.S**

**BALANCE GENERAL PROYECTADO A 5 AÑOS**

<b>ACTIVO</b>	<b>330.682.814</b>	<b>251.353.205</b>	<b>250.848.686</b>	<b>325.267.609</b>	<b>477.694.588</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>256.780.878</b>	<b>193.199.803</b>	<b>208.443.818</b>	<b>298.611.275</b>	<b>466.786.788</b>
Caja	69.731.946	3.366.609	14.211.416	43.137.271	54.518.847
Bancos	116.516.308	116.516.308	116.516.307	171.516.307	321.516.308
Inventario	70.532.624	73.316.886	77.716.095	83.957.697	90.751.633
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>30.857.880</b>	<b>25.870.360</b>	<b>20.882.840</b>	<b>15.895.320</b>	<b>10.907.800</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	-	-	-	-	-
Muebles y Enseres	21.815.600	21.815.600	21.815.600	21.815.600	21.815.600
Equipo de Computo	14.029.800	14.029.800	14.029.800	14.029.800	14.029.800
Depreciaciones					
Muebles y Enseres	(2.181.560)	(4.363.120)	(6.544.680)	(8.726.240)	(10.907.800)
Depreciación					
Equipo de Computo	(2.805.960)	(5.611.920)	(8.417.880)	(11.223.840)	(14.029.800)
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>43.044.056</b>	<b>32.283.042</b>	<b>21.522.028</b>	<b>10.761.014</b>	<b>-</b>

Mejoras a Propiedades Ajenas (Adecuación del local)	43.044.056	32.283.042	21.522.028	10.761.014	-
<b>PASIVOS</b>	<b>282.885.420</b>	<b>245.366.411</b>	<b>220.102.514</b>	<b>215.017.701</b>	<b>218.222.351</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>74.132.624</b>	<b>76.184.728</b>	<b>90.470.926</b>	<b>124.914.166</b>	<b>167.623.741</b>
Proveedores	70.532.624	73.316.886	77.716.095	83.957.697	90.751.633
Impuesto de Renta	1.800.000	1.433.921	9.378.552	30.115.051	56.523.609
Impuesto del CREE	1.800.000	1.433.921	3.376.279	10.841.418	20.348.499
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>208.752.796</b>	<b>169.181.683</b>	<b>129.631.588</b>	<b>90.103.535</b>	<b>50.598.610</b>
Obligaciones Financieras	200.000.000	160.000.000	120.000.000	80.000.000	40.000.000
Obligaciones Laborales	8.752.796	9.181.683	9.631.588	10.103.535	10.598.610
<b>PATRIMONIO</b>	<b>47.797.394</b>	<b>5.986.794</b>	<b>30.746.174</b>	<b>110.249.910</b>	<b>259.472.239</b>
Capital Socios	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Utilidad del Ejercicio	(12.202.606)	(41.810.600)	24.759.380	79.503.736	149.222.329
Utilidad Acumulada		(12.202.606)	(54.013.206)	(29.253.826)	50.249.910
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>330.682.814</b>	<b>251.353.205</b>	<b>250.848.688</b>	<b>325.267.611</b>	<b>477.694.590</b>

**Tabla 50. Estado de Resultados**

**ALNAVICA S.A.S**

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS**

<b>Período</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>VENTAS</b>	827.035.129	892.819.412	981.943.787	1.099.921.358	1.244.160.671
(-) Devoluciones y descuentos	(2.273.604)	(2.466.860)	(2.725.881)	(3.066.616)	(3.480.609)
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>824.761.525</b>	<b>890.352.552</b>	<b>979.217.906</b>	<b>1.096.854.742</b>	<b>1.240.680.062</b>
(=) Costo de ventas	594.420.101	687.486.343	695.313.248	725.003.870	757.755.961
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>230.341.424</b>	<b>202.866.209</b>	<b>283.904.658</b>	<b>371.850.872</b>	<b>482.924.101</b>
(-) Gastos Operacionales de Ventas	82.570.323	86.321.556	90.249.162	94.361.718	98.668.230
(-) Gastos Operacionales de Administración	125.895.170	127.376.867	132.552.944	137.962.812	143.617.500
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>21.875.931</b>	<b>(10.832.214)</b>	<b>61.102.552</b>	<b>139.526.342</b>	<b>240.638.371</b>

(+) Ingresos no operacionales	-	-	-	-	-
(-) Gastos no operacionales	22.611.017	20.243.024	15.720.821	11.198.617	6.676.414
(-)Depreciaciones (Muebles y Enseres y Equipos de Cómputo)	4.987.520	4.987.520	4.987.520	4.987.520	4.987.520
(-) Amortización (Adecuación Inicial Local)	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000	2.880.000
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(8.602.606)</b>	<b>(38.942.758)</b>	<b>37.514.211</b>	<b>120.460.205</b>	<b>226.094.437</b>
(-) Impuesto de renta y complementarios	1.800.000	1.433.921	9.378.552	30.115.051	56.523.609
(-) Impuesto del CREE	1.800.000	1.433.921	3.376.279	10.841.418	20.348.499
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(12.202.606)</b>	<b>(41.810.600)</b>	<b>24.759.380</b>	<b>79.503.736</b>	<b>149.222.329</b>

**Tabla 51. Flujo de Caja**

**ALNAVICA S.A.S**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO 5 AÑOS**

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
INGRESOS	824.761.525	890.352.552	979.217.906	1.096.854.742	1.240.680.062
(-) COMPRAS	594.420.101	687.486.343	695.313.248	725.003.870	757.755.961
(-) GASTOS DE VENTAS	82.570.323	86.321.556	90.249.162	94.361.718	98.668.230
(-) GASTOS DE ADMON	90.595.260	110.314.169	115.040.344	119.978.264	125.137.879
(-) PAGOS RETENCIONES y APORTES NOMINA	-	8.752.797	9.181.683	9.631.586	10.103.534
(-) PAGOS IMPUESTOS	-	3.600.000	2.867.844	12.754.832	40.956.470
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>57.175.841</b>	<b>(6.122.313)</b>	<b>66.565.626</b>	<b>135.124.472</b>	<b>208.057.988</b>

(+) VARIACIONES PROVEEDORES	70.532.624	2.784.262	4.399.209	6.241.602	6.793.936
(-) VARIACIONES INVENTARIOS	1.365.502	2.784.262	4.399.209	6.241.602	6.793.936
(-) VARIACIONES EN LA INVERSIÓN					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE (del PROYECTO)</b>	<b>126.342.963</b>	<b>(6.122.313)</b>	<b>66.565.626</b>	<b>135.124.472</b>	<b>208.057.988</b>
(-) INTERESES	22.611.017	20.243.024	15.720.821	11.198.617	6.676.414
(-) PAGOS CAPITAL	-	(40.000.000)	(40.000.000)	(40.000.000)	(40.000.000)
<b>FLUJO DE CAJA NETO (del INVERSIONISTA)</b>	<b>103.731.946</b>	<b>(66.365.337)</b>	<b>10.844.805</b>	<b>83.925.855</b>	<b>161.381.575</b>

(+) SALDO INICIAL

BANCOS 82.516.308 186.248.254 119.882.917 130.727.724 214.653.579

(=) SALDO FINAL

BANCOS 186.248.253 119.882.917 130.727.723 214.653.578 376.035.155

## **14. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS**

Antes de iniciar con el análisis de los indicadores, se citan algunos de los parámetros necesarios para formular y hallar los indicadores financieros ineludibles para determinar la viabilidad como inversionista.

- ✓ Costo de la deuda 10,41%
- ✓ Tasa impositiva 25%
- ✓ TIO del inversionista 15%

A continuación nos permitimos analizar los indicadores financieros de ALNAVICA SAS:

### **14.1. TIR DEL PROYECTO**

La TIR (tasa interna de retorno) del proyecto es del 24%, lo cual demuestra que al invertir en la empresa se está superando la expectativa del inversionista en un 9%, lo que hace atractiva la inversión toda vez que otorga al inversionista una fuente de riqueza.

### **14.2. TIR DEL INVERSIONISTA**

La TIR (tasa interna de retorno) del inversionista es del 72%, considerando que el valor de los aportes de los socios es de \$60.000.000.00, lo demás es apalancado con el sistema financiero y teniendo en cuenta la proyección de ventas según los resultados del estudio de mercado la empresa cubre de manera adecuada el servicio de la deuda.

### **14.3. WACC**

Promedio Ponderado del Costo de Capital, los estados financieros nos arrojan un WACC del 9.47%, resultado derivado de determinar el promedio de la rentabilidad

esperada por los accionistas (TIO) y el costo de la deuda, con los anteriores resultados podemos observar que el proyecto supera ampliamente el rendimiento mínimo exigido para cubrir el costo del servicio de la deuda y la exigibilidad de los accionistas.

#### **14.4. VPN DEL PROYECTO**

El Valor Presente Neto del proyecto arrojado es de \$ 69.701.525.00, este nos permite identificar que la empresa tendrá una variación positiva que incrementará su valor en el tiempo, atractiva para cualquier inversionista a pesar de que en los 2 primeros años no se obtienen utilidades positivas.

#### **14.5. VPN DEL INVERSIONISTA**

El Valor Presente Neto del Inversionista arrojado es de \$ 115.370.643, este resulta atractivo ya que demuestra que la inversión inicial de capital se incrementará en un 192% y cumple de manera excedida la expectativa del inversionista.

#### **14.6. ROE**

Este ratio de rentabilidad financiera lo hallamos mediante la siguiente función Utilidad Neta / Patrimonio Total para todos los años así obtuvimos los siguientes resultados:

<b>Indicador</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
ROE	-26%	-698%	81%	72%	58%

De lo anterior podemos rescatar que a pesar de que los 2 primeros años obtenemos un resultado negativo, esto debido en gran medida a que en el año 2 iniciamos nuestra amortización a capital sobre el apalancamiento financiero, los siguientes años son muy

rentables y atractivos y permitirán recuperar la inversión teniendo en cuenta que este ratio solo mide la rentabilidad de nuestro patrimonio propio vs los resultados del ejercicio.

## 15. CONCLUSIONES

El desarrollo del ejercicio nos permitió a través del estudio de mercado evidenciar la necesidad de la población del municipio de Villavicencio de contar con una variada y amplia oferta de ropa y artículos deportivos.

A partir de la identificación de los intereses, gustos y preferencias de los encuestados durante el proceso se decidió concentrar la oferta en 5 disciplinas: tenis, patinaje, fútbol, natación y ciclismo. Por ser estas las que cuentan con un mayor número de practicantes y por su tendencia de crecimiento, siendo estas últimas un mercado no atendido.

La estrategia definida para llevar a cabo el plan de negocios es la de diferenciación, productos nuevos en mercados existentes, partiendo de la premisa de que se va a atender una demanda existente de quienes practican deportes en la ciudad y no cuentan con una oferta variada y amplia de productos.

Dentro de las estrategias de marketing se planteó un diseño del punto de venta que se asemeja al de la tienda por departamentos, dedicando un espacio específico para cada una de las disciplinas deportivas a esto se suma la adopción de estrategias como venta cruzada e incremento de los ingresos de la compañía a través de sku por transacción y valorización del ticket promedio.

Por otro lado es importante resaltar la masificación y publicidad a través de la construcción de bases de datos y administración de clientes a través de las redes sociales, así logramos la implementación de mecanismos alternativos de venta a los canales tradicionales.

Con los proveedores se plantea establecer acuerdos orientados a lograr negociaciones de buen costo y donde también nosotros tengamos el poder de negociación, producto de una atractiva rotación de inventarios con condiciones de pago favorable para ambas partes.

Para la constitución legal de la empresa se optó por la figura de la sociedad SAS, acogiéndonos así también a la ley 1429 de 2010, que nos permite acceder a algunos beneficios tributarios y facilita el desarrollo del objeto social.

Con respecto a los resultados financieros del negocio, podemos resaltar el bajo monto de inversión, debido a que el proyecto será apalancado a través de la banca de fomento con créditos blandos de largo plazo y con un periodo de gracia, esto hace que el proyecto sea atractivo gracias a los resultados significativamente altos de los indicadores utilizados para la evaluación de proyectos.

La viabilidad financiera permite deducir que en el mediano plazo se podrían realizar nuevas inversiones, tendientes a expandir operaciones a otros municipios del departamento e incluso de otras capitales de la región que puedan constituirse en alternativas de crecimiento del negocio. Igualmente de mantenerse el comportamiento positivo se podrá contemplar en crear una línea de productos marca propia que genere mayor valor para la empresa y le permita soportar una estrategia de diferenciación vía precios.

## 16. BIBLIOGRAFIA

RUIZ, Andrea; MUÑOZ, Elkin Argiro y MEZA, Ramón Javier. Medición Económica del deporte en Colombia: Lecturas de Economía No. 72. Medellín: enero - junio de 2010. p. 143.

SOY PERIODISTA. Colombia, cuarta potencia deportiva de Latinoamérica según Havas [En línea] <<http://www.soyperiodista.com/deportes/nota-19533-colombia-cuarta-potencia-deportiva-de-latinoameric>> [Citado en 19 de agosto de 2013]

MI PRIMER BLOG SOBRE ENTRENAMIENTO DEPORTIVO. Los deportes más populares en Colombia [En Línea] <<http://entrenamientoleidyacero.blogspot.com/2012/01/los-deportes-mas-populares-en-colombia.html>> [Citado en 19 de agosto de 2013]

EL TIEMPO. Meta brillo en los Juegos Paralímpicos Nacionales [En línea] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12417004> [Citado en 25 de agosto de 2013]

Plan Estratégico Nacional de Estadísticas. Caracterización Temática Cultura, Recreación y Deporte. DANE. Octubre de 2010. Pág.15. No lo encontré como Plan Nacional de Estadísticas. Encontré el documento del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: caracterización Temática Cultura, Recreación y Deporte de Octubre de 2011.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICAS DANE. Caracterización Temática Cultura, Recreación y Deporte. Bogotá, D.C., Octubre de 2011. p 15.

WIKIPEDIA. Plan de negocio. [En línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio)> [Citado en 25 de agosto de 2013]

WIKIPEDIA. Modelo de negocio. [En línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio)> [Citado en 25 de agosto de 2013]

WIKIPEDIA. Estudio de mercado. [En línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado)> [Citado en 25 de agosto de 2013]

WIKIPEDIA. Análisis del entorno. [En línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_del\\_entorno](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_entorno)> [Citado en 25 de agosto de 2013]

WIKIPEDIA. Segmentación de mercado. [En línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado)> [Citado en 25 de agosto de 2013]

WIKIPEDIA. Factibilidad. [En línea] <<http://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>> [Citado en 25 de agosto de 2013]

WIKIPEDIA. Organigrama. [En línea] <<http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>> [Citado en 25 de agosto de 2013]

MERCADEO & PUBLICIDAD. Tiendas por Departamento. [En línea] <<http://mercadeoandpublicidad.blogspot.com/2008/09/tiendas-por-departamento.html>> [Citado en 25 de agosto de 2013]

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 181. (18, enero, 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. Santafé de Bogotá D.C. El Ministerio, 23 p.

WIKIPEDIA. Ministerio de Cultura (Colombia). [En línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio\\_de\\_Cultura\\_\(Colombia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Cultura_(Colombia))> [Citado en 25 de agosto de 2013]

WIKIPEDIA. Instituto Colombiano del Deporte. [En línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/Instituto\\_Colombiano\\_del\\_Deporte](http://es.wikipedia.org/wiki/Instituto_Colombiano_del_Deporte)> [Citado en 25 de agosto de 2013]

COLDEPORTES. Sistema Nacional del Deporte [En línea] <<http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=631>> [Citado en 25 de agosto de 2013]

COLDEPORTES. Los comités deportivos municipales son organismos deportivos [En línea] <<http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=7066>> [Citado en 25 de agosto de 2013]

WIKIPEDIA. Comité Olímpico Colombiano. [En línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9\\_Ol%C3%ADmpico\\_Colombiano](http://es.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_Ol%C3%ADmpico_Colombiano)> [Citado en 25 de agosto de 2013]

COMITÉ PARALIMPICO COLOMBIANO. [En línea] <[http://comiteparalimpicocolombiano.org/?page\\_id=323](http://comiteparalimpicocolombiano.org/?page_id=323)> [citado en 30 de agosto de 2013]

COLDEPORTES. Federaciones Nacionales Deportivas [En línea] <<http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=6857&pag=5>> [citado en 30 de agosto de 2013]

COLDEPORTES. Preguntas frecuentes. [En línea] <<http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=1951>> [citado en 30 de agosto de 2013]

COLDEPORTES. Asociación Deportiva Departamental. [En línea] <<http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=37486>> [citado en 30 de agosto de 2013]

COLDEPORTES. Preguntas frecuentes. [En línea] <<http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/?idcategoria=6857&pag=8>> [Citado en 30 de agosto de 2013]

LANE FOUR. SWIM GEAR. [En línea] <<http://www.lane4swin.com>> [Citado en 20 de abril de 2014]

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1389. (18, junio, 2010). Por la cual se establecen incentivos para los deportistas y se reforman algunas disposiciones de la normatividad deportiva. Bogotá D.C. El Ministerio, 3 p.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 410. (27, marzo, 1971). Por el cual se expide el código del comercio. Bogotá D.E. 385 p

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1445. (12, Mayo, 2011). Por la cual se modifica la ley 181 de 1995 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C. 13 p.

BANCOLDEX. Sobre Pymes. <<http://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Clasificaci%C3%B3n-de-empresas-en-Colombia315.aspx>> [Citado en 10 de marzo de 2014]

PORTAFOLIO. Ley 1429 Oportunidad de Oro para los nuevos empresarios. <[http://www.portafolio.co/Información General](http://www.portafolio.co/Información%20General)> [Citado en 10 de marzo de 2014]

VILLAVICENCIO. CONCEJO MUNICIPAL. Acuerdo 183 (11, Abril, 2013). Por medio del cual se institucionaliza El Día de la Bicicleta y la Actividad Física en el Municipio de Villavicencio, se deroga parcialmente el acuerdo 048 de 2009 y se dictan otras disposiciones. Villavicencio. 3 p.

DANE. Población y Demografía. [En línea] <<http://www.dane.gov.co>> [citado en 12 de enero de 2014]

PORTAFOLIO. Hay señales que muestran que el PIB si llegará a 4.7%. [En línea]. <<http://www.portafolio.co/economia/perspectiva-crecimiento-la-economia-colombiana-2014>> [consultado en 4 de Marzo de 2014].

OMPI REVISTA. El deporte, los artículos deportivos y la industria del deporte. [En línea]. <[http://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2012/05/article\\_0005.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/05/article_0005.html)> [consultado en 10 de Septiembre de 2013].

LA NUBE. Estrategia digital para pymes. [En línea]. < <http://www.agencialanube.com/>> [consultado en 10 de Septiembre de 2013].

SAETA. [EN línea]. <<http://www.saetasport.com/>> [consultado en 15 de Septiembre de 2013].

## 17. ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta aplicada a la población del municipio de Villavicencio

#### ENCUESTA

Buenos días, tardes, noches; mi nombre es \_\_\_\_\_, me encuentro realizando un estudio de mercadeo que servirá para Determinar la viabilidad del montaje de una tienda deportiva especializada en la ciudad de Villavicencio, y el grado de aceptación por parte de la población objeto de estudio, quienes son los que constituyen el mercado objetivo de dicho proyecto. Con esta encuesta no se desea venderle ningún producto, solo conocer su opinión. Se le agradece un minuto de su tiempo.

NSE \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_ Correo \_\_\_\_\_

#### 1. ¿En la actualidad usted o un miembro de su familia practican algún deporte?

a. Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si respondió **No** en la pregunta anterior continúe en la número 5.

#### 2. Edad y sexo de la (s) persona (s) que practican el deporte

---

#### 3. ¿Qué deporte (s) practican?

- a. Patinaje
- b. Tenis
- c. Futbol y/o microfútbol
- d. Natación
- e. Vóleibol
- f. Baloncesto

- g. Ciclismo
- h. Atletismo
- i. Gimnasia
- j. Beisbol
- k. Otro
- l. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**4. ¿A q nivel practica el deporte?**

- a. Aficionado
- b. En Formación profesional/competitiva
- c. Profesional
- d. Otra cual

**5. ¿Compra ropa, calzado y/o implementos deportivos?**

- a. Si
- b. No

**6. Mencione los productos que compra y el valor aproximado de los mismos**

---

---

**7. ¿Qué factores motivan su compra?**

- a. Necesidad
- b. Gusto
- c. Moda
- d. Ofertas y/o promociones

e. Otro, ¿Cuál \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué tan importante es la marca para usted al momento de la compra?**

- a. Muy importante
- b. Importante
- c. Poco importante
- d. Nada importante

**9. ¿Cada cuánto adquiere o compra ropa y/o artículos deportivos?**

- a. Una vez al año
- b. Una vez cada seis meses
- c. Una vez cada tres meses
- d. Una vez al mes
- e. Varias veces en el mes
- f. Nunca

**10. ¿Compra la ropa, artículos e implementos deportivos en Villavicencio?**

- a. Si \_\_\_ b. No \_\_\_ Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**11. ¿En qué lugar realiza la compra de dichos artículos? Mencione el establecimiento.**

---

---

---

**12. ¿Encuentra todo lo que busca en este establecimiento?**

- a. Si
- b. No

**13. ¿Está satisfecho con los artículos, ropa o implementos deportivos que hay en el mercado?**

- a. Si
- b. No    Por qué?

---

---

---

**14. ¿Qué otro medio utiliza para adquirir los artículos y/o ropa deportiva?**

- a. Online
- b. Venta por catálogo
- c. Compra informal (Amigos o conocidos)
- d. Otro, ¿Cuál?

**15. Para usted ¿Encontrar una tienda deportiva especializada en la ciudad es?**

- a. Muy importante
- b. Importante
- c. Poco importante
- d. Nada importante

**16. Indique que factores lo motivarían a comprar sus productos deportivos en una tienda especializada nueva en la ciudad. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.**

- a. Precio de los productos
- b. Variedad de marcas y productos
- c. Calidad
- d. Servicio
- e. Ubicación del punto de venta
- f. Otro ¿Cuál?\_\_\_\_\_

**17. ¿Qué artículos le gustaría encontrar en una tienda especializada en ropa e implementos deportivos?**

---

---

**18. Que ubicación considera más adecuada para una tienda por departamentos especializada en ropa deportiva.**

---

---

**19. ¿Cuál es el medio de pago que utiliza para hacer sus compras?**

- a. Efectivo
- b. Tarjeta de crédito
- c. Tarjeta Débito
- d. Otro, ¿Cuál?\_\_\_\_\_

Sugerencias: \_\_\_\_\_

---

**Gracias por su colaboración**

**Anexo 2. Encuesta almacenes deportivos existentes en la ciudad de Villavicencio**

Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_

Tipo de persona: Natural \_\_\_\_\_ Jurídica \_\_\_\_\_

Tipo de sociedad: S.A. \_\_\_\_\_ S.A.S. \_\_\_\_\_ LTDA. \_\_\_\_\_

UNIPERSONAL \_\_\_\_\_ OTRA \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Sector \_\_\_\_\_

Antigüedad en el mercado: \_\_\_\_\_ No. De Empleados \_\_\_\_\_

**1. De los siguientes deportes enumere según la participación de ingresos en su empresa, siendo 1 el de mayor importancia y así sucesivamente:**

\_\_\_ Fútbol \_\_\_ Baloncesto \_\_\_ Natación \_\_\_ Patinaje \_\_\_ Tenis \_\_\_ Ciclismo

Otros, cuáles? \_\_\_\_\_

**2. Importa directamente**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso afirmativo de que países y que productos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. Enumere sus cinco principales proveedores:**

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

**4. Cree que el gobierno departamental y/o municipal ha motivado el fortalecimiento del sector y por qué?**

---

---

---

---

**5. Que medios publicitarios utiliza usted para promocionar su empresa:**

**6.**

Prensa local\_\_\_ Prensa Nal.\_\_\_ Internet\_\_\_ Participación en eventos\_\_\_  
Radio\_\_\_ Televisión\_\_\_ Otro(s), cuale(s)?\_\_\_\_\_

**7. Como percibe la llegada de almacenes de grandes marcas deportivas a esta ciudad?**

Amenaza \_\_\_ Oportunidad\_\_\_\_\_

Porque?\_\_\_\_\_

---

---

---

**8. Si alguna agremiación o directamente el gobierno nacional o sus dependencias implementaran capacitaciones en temas de interés para su empresas y sus empleados de manera gratuita, entre los siguientes cuales serian de su preferencia?**

Atención al cliente\_\_\_ Manejo de inventarios\_\_\_ Contabilidad y  
finanzas\_\_\_

Formación de familia\_\_\_ Sistemas\_\_\_ liderazgo\_\_\_

**9. Tiene implementada alguna política de descuentos?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PorQue? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10. Existe alguna temporada donde mejore o desmejoré su nivel de ventas?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Mejora y por qué? \_\_\_\_\_

Desmejora y por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Agradecemos de su valioso tiempo.

### **Anexo 3. Carta de solicitud de crédito**

Villavicencio, Junio 05 de 2014

Señores:

**BANCO BANCOLOMBIA**

**Suc. Villavicencio**

Ciudad

#### **REF.: SOLICITUD ESTUDIO DE CREDITO**

Por medio de la presente solicito comedidamente sea estudiado un crédito por valor de \$200.000.000 para el montaje de una tienda especializada en deportes, en el municipio de Villavicencio, para lo cual adjuntamos la documentación solicitada por ustedes en días anteriores.

De antemano agradecemos su atención quedando atentos a su positiva respuesta.

Cordialmente,

Alexandra Orozco Sanceno

Representante Legal



Villavicencio, Junio 13 de 2014

**Señor (es)**

**INVERSIONES ALNAVICA SAS**

**La ciudad**

Cordial saludo,

Para **BANCOLOMBIA** es motivo de satisfacción anunciarle sus cupos de crédito PRE APROBADOS y distribuidos de la siguiente forma:

Operación Especifica (Bancoldex)	\$ 200 Millones
Cupo de sobregiro	\$ 10 Millones
<b>LME TOTAL</b>	<b>\$ 210 Millones</b>

Condiciones:

- Plazo para la operación específica hasta 72 meses, incluidos 12 meses de gracia.

Garantía:

Garantía FNG con cubrimiento del 50% y firma de los 4 socios capitalistas.

Nota: Le solicitamos que en los meses de Junio y Diciembre realice la actualización de Balances Contables junto con la Declaración de Renta y sus respectivos anexos.

La aprobación del Cupo de Crédito no implica compromiso definitivo para el Banco, por lo anterior el Banco se reserva el derecho de estudiar cada operación en particular.

Cuenta con la asesoría de BANCOLOMBIA para tomar decisiones financieras acertadas de

esta manera queremos reafirmarle la confianza que tenemos en usted y el propósito de apoyarle en todos sus proyectos. Es así como en BANCOLOMBIA contribuimos al mejor futuro de nuestros clientes.

Además si usted realiza el prepago de su deuda el FNG le devuelve el 80% del saldo pendiente de utilizar.

Cordialmente,

PEDRO RAMON NAVARRO

Gerente Of. Villavicencio



Villavicencio, Junio 27 de 2014

**Señor (es)**

**INVERSIONES ALNAVICA SAS**

**La ciudad**

Cordial saludo,

Por medio de la presente, le informamos que las siguientes serán las condiciones de los costos financieros:

1. Comisión por ventas por datafono \$0, con compromiso de promedio en cuenta corriente superior o igual a \$60.000.000.00.
2. Tendrá derecho a 1 chequera de 100 cheques al año manteniendo el promedio en cuenta anteriormente mencionado.
3. Comisión de la SUCURSAL VIRTUAL EMPRESAS de \$0 siempre y cuando se realicen un mínimo de 10 traslados por este canal.

Todo lo anterior se formalizara si usted está de acuerdo bajo un contrato denominado "ACUERDO DE RECIPROCIDAD", cualquier incumplimiento a lo anteriormente expuesto dará por terminado unilateralmente el acuerdo y se cobraran las tarifas de política vigentes a la fecha de terminación.

Quedamos atentos a cualquier inquietud.

Cordialmente,

**PEDRO RAMON NAVARRO**

Gerente Of. Villavicencio

CEL, 311 2790856