

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB DE VOLEIBOL
EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**



JAVIER EDUARDO BARRERO MARTINEZ

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2008**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB DE VOLEIBOL
EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

JAVIER EDUARDO BARRERO MARTINEZ

MARIA FERNANDA CABAL

Tutor

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2008**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. TITULO	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.1 ANTECEDENTES	9
2.2 PREGUNTA GENERADORA DE LA INVESTIGACIÓN	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. MARCO TEÓRICO	26
4.1 PLAN DE NEGOCIO	26
4.2 MARCO CONCEPTUAL	28
5. OBJETIVO GENERAL	31
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
6.1 OBJETIVOS COMERCIALES	32
6.2 OBJETIVOS DE OPERACIÓN	32
6.3 OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS	32
6.4 OBJETIVOS FINANCIEROS	33
7. DESARROLLO OBJETIVOS COMERCIALES	34
7.1 ANÁLISIS DEL MERCADO	34
7.1.1 POBLACIÓN OBJETIVO	34
7.1.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA	40
7.1.3 ENCUESTA	42
7.1.4 TABULACIÓN	47
7.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	58
7.2.1 HERRAMIENTA PESTEL	59
7.3 ANÁLISIS DEL SECTOR	68
7.3.1 COMPETENCIA	68
7.3.2 BENCHMARKING	72

7.3.3 HERRAMIENTA CINCO FUERZAS DE PORTER	74
7.4. ESTRATEGIA COMERCIAL	77
7.4.1 CONCEPTO DE MARCA	77
7.4.2 CONCEPTO DE PRODUCTO	78
7.4.3 POLÍTICA COMERCIAL	78
7.4.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	79
8. DESARROLLO OBJETIVOS OPERATIVOS	83
8.1 PERSONAL REQUERIDO PARA LA OPERACIÓN	83
8.2 MATERIALES DE OPERACIÓN	85
8.3 LOCALIZACIÓN	85
9. DESARROLLO ÁREA ADMINISTRATIVA	87
9.1 MISIÓN	87
9.2 VISIÓN	87
9.3 VALORES	87
9.4 ORGANIGRAMA	88
9.5 DOFA	89
9.6 TIPO DE SOCIEDAD	90
10. DESARROLLO ÁREA FINANCIERA	92
10.1 INVERSIÓN INICIAL	92
10.2 GASTOS	95
10.3 INGRESOS	97
10.4 ESTADOS FINANCIEROS	98
10.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	102
11. CONCLUSIONES POR ÁREAS	105
11.1 CONCLUSIONES ÁREA COMERCIAL	105
11.2 CONCLUSIONES ÁREA OPERATIVA	106
11.3 CONCLUSIONES ÁREA ADMINISTRATIVA	106
11.4 CONCLUSIONES ÁREA FINANCIERA	107
BIBLIOGRAFIA	108

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.duración de los tiempos de juego.	11
Tabla 2. Deportistas inscritos juegos intercolegiados 2006.	13
Tabla 3. Deportistas inscritos juegos universitarios regional Bogotá.	14
Tabla 4. Federaciones y su participación en el Plan de Deporte Nacional de Coldeportes del 2000- 2010.	16
Tabla 5. Presupuesto deportivo en el 2007	17
Tabla 6. Clubes de voleibol de Bogotá.	18
Tabla 7. Bogotá D.C.Colegios del Sector Privado según Localidad, Año 2.006	20
Tabla 8. Población clasificada según estrato socioeconómico, Usaquén 2002.	36
Tabla 9. Población clasificada según estrato socioeconómico, Suba 2002.	37
Tabla 10. Proporción de población según estratos.	37
Tabla 11. Población universo.	39

RESUMEN EJECUTIVO

Elit Volley Club, es un club dirigido especialmente para jóvenes entre los 6 y 16 años de edad practicantes del deporte de voleibol, se caracteriza por tener contactos estratégicos que permiten al usuario tener diferentes beneficios entorno a su educación, salud y descuentos, además presta una excelente calidad en el servicio, al tener a disposición del usuario entrenadores altamente capacitados, que le prestarán un entrenamiento especializado con un seguimiento constante del deportista. La meta es generar promesas del voleibol, que sean modelo en la sociedad y que fomenten una cultura deportiva, inspirada en la formación integral del usuario, es decir la formación, ética, deportiva y educativa.

Esto se logra a través de una serie de servicios atractivos, diferenciadores y realmente beneficiosos para el adolescente y para el padre, ya que al pertenecer a este club recibirá descuentos en almacenes, contactos con universidades y por lo tanto descuentos en las mismas, además de un constante seguimiento en la salud.

Con Elit Volley Club, el deporte no solo será un pasatiempo, será la forma por medio de la cual el adolescente adquirirá responsabilidades, compromisos y determinación de metas, en función no solo de la satisfacción propia sino también de su equipo, aprenderá a trabajar en grupo, a respetar las diferencias del otro y

sobre todo aprenderá que el deporte le puede abrir puertas hacia un futuro estudiantil favorable y enriquecedor.

Se puede decir entonces que se trata de una inversión pensando en el futuro, formación y bienestar del adolescente.

El nuevo e innovador club deportivo forma deportistas de alto rendimiento, a través de un personal altamente capacitado, que por medio de metodologías educativas originales y materiales de alta calidad, enseñan la técnica y la práctica del voleibol. Consta igualmente de una serie de servicios atractivos, diferenciadores y realmente beneficiosos para el adolescente y para el padre, ya que al pertenecer a este club recibirá descuentos en almacenes, contactos con universidades y por lo tanto descuentos en las mismas, además de un constante seguimiento en la salud.

La alianza con compañías internacionales, estimularán la práctica del deporte como parte fundamental en la formación integral de los jugadores, les abrirán puertas en cuanto a su formación como profesionales y les brindarán la posibilidad de vincularse a empresas relacionadas con su sector. Lo anterior estimulará la cultura del deporte y en especial el deporte del voleibol, como un medio por el cual, no solo se disfruta al jugarlo, sino también se pueden obtener grandes beneficios a partir de la práctica del mismo.

Elit Volley Club, tiene como meta generar deportistas altamente capacitados, no solo a nivel deportivo sino también profesionalmente, y aspira que de acuerdo a los buenos resultados obtenidos en Bogotá, se comience a generar una red de clubes con las anteriores características no solo en todo el país sino pensando en tener una proyección internacional.

1. TITULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB DE VOLEIBOL
FORMATIVO E IMPULSADOR DE NUEVAS PROMESAS EN LA CIUDAD DE
BOGOTÁ

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

Expertos afirman que hacer deporte ayuda a mantenerse en forma y es un excelente método preventivo contra las enfermedades ya que mejora la función mental, la autonomía, la memoria, la rapidez, la "imagen corporal" y la sensación de bienestar, lo cual produce en el individuo una estabilidad en la personalidad caracterizada por el optimismo, la euforia y la flexibilidad mental. Entendido desde esta perspectiva en Colombia y específicamente en Bogotá, "El Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte promueve la recreación, el deporte, el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo libre de todos los habitantes de Bogotá con la prioridad en los grupos más necesitados, para formar mejores ciudadanos, enseñar los valores de la sana competencia y mejorar la calidad de vida en armonía con los ecosistemas y el medio ambiente"¹, por lo cual ha sido la encargada de fomentar, entre otros aspectos, el deporte como un concepto de auto-superación, comprendiendo que "el deporte es cultura y genera cultura".

El deporte dentro de su conformación ha generado dos grupos a diferenciar: los deportes individuales y deportes de equipo, cada uno de los cuales trae consigo beneficios a distinguir: para los deportes individuales el individuo adquiere confianza en sí mismo, reconocimiento de sus capacidades, y sus debilidades, auto-superación, entre otros; para los deportes de equipo "Las diferencias individuales le permite saber las distintas capacidades de aprendizaje, los diferentes niveles de atención, la capacidad de resolver situaciones de conflicto, fortalezas ante adversidades, nivel de motivación, etc. Aunque estemos dentro de un mismo grupo con características similares de edad y sexo, no todos tienen los mismos recursos físicos, técnicos, cognitivos y emocionales, para dar respuestas

¹ <http://www.idrd.gov.co/www/section-7.jsp>

a las distintas demandas que se presentan a la hora de entrenar y de competir”². De esta manera cada jugador comprende sus capacidades, sus debilidades pero con relación a su equipo, distingue entre un beneficio propio y uno conjunto, en la medida en que distingue sus diferencias con los demás, aprende a canalizarlas, pero además se genera competitividad entre los integrantes para mejorar sus habilidades y capacidades individuales y así obtener mejores resultados en beneficio del grupo.

Dentro de los deportes colectivos se encuentra que el voleibol, “el cual es un deporte de equipo que reúne las características propias de este tipo de modalidades deportivas, en las cuales se establecen variadas y ricas relaciones entre los jugadores, facilitando de esta manera el fomento de los valores educativos más asociados a la práctica deportiva: socialización compañerismo, integración, tolerancia, participación etc. La principal diferencia con otros deportes radica en que los equipos no comparten el espacio de juego, es decir que existe una separación formal y física del terreno de juego en el que se desenvuelven los jugadores de cada equipo”³.

Se diferencia de los demás deportes por ser el único deporte que al practicarlo crea sensaciones y sentimientos en los jugadores intensamente en cortos periodos de tiempo, como la satisfacción o fracaso al realizar u obtener un punto en cada juego, el compromiso con los otros integrantes que se adquiere punto a punto, impotencia y/o rabia cuando otro integrante no cumple con las funciones que debe cumplir satisfactoriamente. “un jugador puede cambiar de actitud y comportamiento de un punto a otro, al igual que un partido puede cambiar de rumbo debido a que el comportamiento de un jugador afectará el comportamiento

² FLOREAN, Alejandra. La Importancia de lo Individual en un Equipo Deportivo. http://www.psicologosdeldeporte.com/art_importancia_individual.html.

³ COLEGIO PATROCINIO SAN JOSÉ. Profesor D. Juan Fº Coronel de los Santos. Documento Curso. Temario de Educación Física para 2º de la ESO. Curso Académico 2007-08.

de los demás integrantes del equipo”⁴. Es evidente que estos sentimientos y sensaciones se viven en otros deportes ya sean de conjunto o individuales, sin embargo nunca en periodos de tiempo tan cortos como en este deporte.

Para evidenciar lo anterior, en un estudio realizado por Andrés Esper, (Profesor Nacional de Educación Física (U.N.L.P.)-Preparador físico de la División de Honor de Voleibol Femenino del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata) se evaluó los tiempos de juego y de pausa en una serie de cuatro partidos de voleibol femenino y dos partidos de voleibol masculino durante la Liga Argentina de Clubes 2002 - 2003. Los resultados mostraron que en las mujeres el 50% de los puntos dura entre 0 y 5 segundos y el 31% entre 6 y 10 segundos. En los varones, el 40% de los puntos dura entre 21 y 30 segundos y el 34% entre 16 y 20 segundos.⁵

Tabla 1. duración de los tiempos de juego.

Duración de los tiempos de juego en mujeres						
0 – 5 seg.	6 – 10 seg.	11 – 15 seg.	16 – 20 seg.	21 – 25 seg.	26 – 30 seg.	> 30 seg.
50,1%	31,2%	10,5%	5,1%	1,6%	0,8%	0,7%

Duración de los tiempos de juego en varones						
0 – 5 seg.	6 – 10 seg.	11 – 15 seg.	16 – 20 seg.	21 – 25 seg.	26 – 30 seg.	> 30 seg.
71,3%	19,5%	7,1%	1,4%	0,4%	0,4%	0%

Fuente: Tiempos de juego y pausa en el voleibol femenino y masculino.
<http://www.efdeportes.com/efd64/voleib.htm>

⁴ UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA. Entrevista licenciado en educación física. Profesor de voleibol, Tomas Tovar.

⁵ ESPER, Andrés. “Tiempos de juego y pausa en el voleibol femenino y masculino”;
<http://www.efdeportes.com/efd64/voleib.htm>.

Estos tiempos indican la duración por cada punto en partidos de la liga de clubes en Argentina. En Colombia sucede algo similar, de acuerdo a experiencia del autor del presente trabajo como jugador de voleibol que lo practica desde los 12 años, esta duración es mayor en categorías⁶ infantiles y menores, a medida que se sube de categoría es menor el tiempo en la duración de los partidos. Observando esto se concluye que el voleibol es un deporte que trasmite sentimientos y crea comportamientos en intervalos cortos de tiempo.

En esta medida, el voleibol es un deporte practicado en la ciudad de Bogotá, siendo uno de los deportes más jugados a nivel local. Un número considerable de personas deciden jugar este deporte, ya sea a nivel profesional, aficionado, universitario ó colegial. Comprendiendo lo anterior es importante entonces, mencionar actualmente como se encuentra administrado este deporte y de esta manera detectar cual es la necesidad significativa que se está presentando en este sector. Existen en Colombia instituciones deportivas públicas⁷ las cuales se rigen por los estatutos del instituto colombiano del deporte, Coldeportes que es un establecimiento público adscrito al ministerio de cultura regido por el estado y es el máximo organismo planificador, rector, director y coordinador del sistema nacional del deporte y director del deporte formativo, esta institución se divide en dos entidades, las federaciones e institutos a los que a su vez están inscritos las ligas e instituciones deportivas de todo el país y cualquier organización deportiva debe estar inscrita dentro de las ligas ,entre estas organizaciones se encuentran los clubes y las escuelas de formación deportiva.

Se evidencia mas claramente la participación en el deporte de voleibol, comenzando con el campeonato intercolegiado nacional que se realizó en

⁶ Categorías en voleibol: clasificación de los deportistas por edades ,desde categoría mini-voleibol de los 8 a los 12 años, infantil 13 y 14 años, juvenil 15 a 18 años y categoría única mayores de 18.

⁷ Se llama organizaciones públicas a las unidades administrativas, entidades, organismos o sociedades que las administraciones públicas han creado para desarrollar políticas públicas de promoción del deporte y de construcción y gestión de instalaciones deportivas.

Medellín en noviembre del 2006 en la tabla 2, en ella se observa la cantidad de inscritos por la regional de Bogotá para este campeonato en diversos deportes, donde el voleibol con un total de 19 participantes, tiene el 9.2% de participación sobre el total de inscritos por la delegación.

Tabla 2, Deportistas inscritos juegos intercolegiados 2006.

Inscritos Por Regional y Deporte

Bogotá D. C.

	Hombres	Mujeres	Total
Ajedrez	3	3	6
Atletismo	22	23	45
Baloncesto	9	10	19
Béisbol	0	0	0
Futbol	16	0	16
Fútbol de Salón	10	0	10
Gimnasia Artística	4	3	7
Levantamiento de Pesas	6	5	11
Porras	0	52	52
Softbol	0	0	0
Tenis de Mesa	11	11	22
Voleibol	9	10	19
Total	90	117	207

Fuente: Juegos Intercolegiados Nacionales. Medellín. <http://sistema.juegosnacionalesintercolegiados.org/php/inicial.php>

Continuando con respecto a la participación e interés en el voleibol, otro ámbito importante es el universitario donde en la tabla 3 se encuentran los deportistas bogotanos inscritos en los distintos deportes que ofrece la entidad encargada de

estos juegos, ASCUN. Como se puede ver en voleibol se encuentran inscritos 351 jugadores, los cuales son el 12.4% del total de los deportistas inscritos en todos los deportes.

Tabla 3. Deportistas inscritos juegos universitarios regional Bogotá.

	Inscritos Por Regional y Deporte 2008		
	Regional Bogotá		
	Hombres	Mujeres	Total
Ajedrez	59	16	75
Atletismo	179	39	218
Baloncesto	204	176	380
Futbol	495	49	544
Futbol Sala	257	141	398
Karate-Do	126	82	208
Levantamiento de Pesas	15	4	19
Natación	191	138	329
Taekwondo	85	39	124
Tenis de Campo	71	28	99
Tenis de Mesa	65	19	84
Voleibol	185	166	351
Voleibol Playa	0	0	0
Total	1932	897	2829

Fuente: ASCUN DEPORTES, Regional Bogotá. Obtenido de: <http://bogota.ascundeportescolombia.org/php/estadisticas.php>

En la tabla 4 se puede observar los datos específicos correspondientes al número de federaciones y cantidad de deportistas federados que para el voleibol son 7800 cifra que significa el 8.06% del total de deportistas federados en Colombia, donde

se involucra jugadores profesionales, universitarios y estudiantes de colegio. Es importante anotar que esta cifra tiene en cuenta a jugadores inscritos dentro de las entidades deportivas y que la información disponible, no permite identificar el número de deportistas por categoría en el voleibol o una diferenciación de género y de modalidades deportivas aficionadas.

Al realizar el análisis de estas cifras se puede concluir que en relación con otros deportes existe un porcentaje considerable de participación, encontrándose por debajo en este indicador, de deportes como el tejo, golf, beisbol y patinaje. Donde los últimos tres mencionados con un margen muy estrecho sobre el voleibol.

Las organizaciones deportivas anteriormente mencionadas, orientan sus esfuerzos de acuerdo al reconocimiento dentro de la sociedad de cada uno de los deportes, como inicialmente se observa en el acercamiento a la proporción de jugadores en relación a otros deportes y el voleibol, esta diferencia se debe ver reflejada en un ranking de las federaciones de acuerdo a los logros obtenidos en el año anterior.

Tabla 4. Federaciones y su participación en el Plan de Deporte Nacional de Coldeportes del 2000- 2010.

	FEDERACIÓN	DEPORTE OLIMPICO	LIGAS AFILIADAS	PARTICI %	CLUBES AFILIADOS	DEPORTISTAS FEDERADOS	PARTICI %	TECNICOS	PARTIC %	JUECES	PARTICI %
1	ACT. SUB ACUÁTICAS		10	1.95%	ND	1100	1.14%	8	0.61%	ND	
2	AJEDREZ		17	3.32%	ND	3270	3.36%	17	1.30%	ND	%
3	ATLETISMO	1	25	4.88%	320	5100	5.27%	70	5.34%	290	12.67%
4	AUTOMOVILISMO			%	8	400	0.41%	ND		50	2.18%
5	BALONCESTO	1	23	4.49%	ND	4966	5.13%	267	20.38%	204	8.91%
6	BÉISBOL	1	13	2.54%	ND	8000	8.27%	14	1.07%	200	8.74%
7	BILLAR		16	3.13%	ND	1400	1.45%	ND		40	1.75%
8	BOLO		11	2.15%	78	780	0.81%	ND		ND	
9	BOXEO	1	19	3.71%	ND	700	0.72%	60	4.58%	30	1.31%
10	BRIDGE		3	0.59%	ND	529	0.55%	15	1.15%	10	0.44%
11	CICLISMO	1	23	4.49%	110	1063	1.10%	75	5.73%	80	3.49%
12	DTIVA. MILITAR		23	4.49%	ND	650	0.67%	40	3.05%	ND	
13	ECUESTRE	1	6	1.17%	ND	373	0.39%	16	1.22%	57	2.49%
14	ESGRIMA	1	6	1.17%	ND	220	0.23%	ND	%	ND	
15	ESQUI		7	1.37%	ND	105	0.11%	ND	%	15	0.66%
16	FÚTBOL	1	30	5.86%	ND		000%	ND	%	ND	
17	FUTBOL SALON		26	5.08%	80	4152	4.29%	90	6.87%	224	9.79%
18	GIMNASIA	1	13	2.54%	ND	2500	2.58%	50	3.82%	145	6.33%
19	GOLF			%	43	11500	11.88%	ND		60	2.62%
20	JUDO	1	10	1.95%	ND	3800	3.93%	30	2.29%	40	1.75%
21	KARATE-DO		11	2.15%	112	4819	4.96%	22	1.68%	22	0.96%
22	KARTS			%	8	120	0.12%	ND	%	30	1.31%
23	LEV. PESAS	1	16	3.13%	ND	350	0.36%	24	1.83%	22	0.96%
24	LUCHA	1	14	2.73%	ND	1400	1.45%	ND	%	50	2.18%
25	MOTOCICLISMO		9	1.76%	ND	400	0.41%	ND	%	8	0.26%
26	NATACIÓN	1	15	2.93%	ND	2900	3.00%	120	9.16%	350	15.29%
27	PATINAJE		18	3.52%	ND	8000	8.27%	31	2.37%	ND	
28	SOFTBOL		13	2.54%	ND	5200	5.37%	14	1.07%	30	1.31%
29	SQUASH		4	0.78%	27	600	0.62%	38	2.90%	2	0.09%
30	TAEKWONDO	1	26	5.08%	ND	400	0.41%	60	4.58%	30	1.31%
31	TEJO		26	5.08%	ND	10000	10.33%	14	1.07%	125	5.46%
32	TENIS CAMPO	1	16	3.13%	ND	700	0.72%	160	12.21%	ND	
33	TENIS DE MESA	1	17	3.32%	ND	598	0.62%	17	1.30%	60	2.62%
34	TIRO Y CAZA	1	12	2.34%	ND	2200	2.27%	10	0.76%	ND	
35	TRIATLÓN	1	8	1.56%	ND	500	0.52%	15	1.15%	15	0.66%
36	VELA	1	4	0.78%	7	189	0.20%	3	0.23%	20	0.87%
37	VOLEIBOL	1	22	4.30%	ND	7800	8.06%	30	2.29%	82	3.58%
	TOTAL		512	100%	793	96.784	100%	11.310	100%	2.289	100%

Fuente: Documento Plan Nacional del Deporte para Discusión Coldeportes Nacional

Tabla 5. Presupuesto deportivo en el 2007

AÑO 2007

FEDERACIONES DEL PROGRAMA JUEGOS OLIMPICOS			FEDERACIONES DEPORTE DE CONJUNTO QUE HACEN PARTE DEL PROGRAMA DE JUEGOS OLÍMPICOS		
No.	FEDERACIÓN	VALOR	No.	FEDERACIÓN	VALOR
1	ATLETISMO	258.000.000	1	BALONCESTO	200.200.000
2	LEV. DE PESAS	258.000.000	2	VOLEIBOL	173.800.000
3	CICLISMO	258.000.000	3	BÉISBOL	92.400.000
4	NATACIÓN	216.400.000	4	SÓFTBOL	138.600.000
5	ARQUEROS	211.400.000	TOTAL		605.000.000
6	LUCHA	164.800.000	FEDERACIONES QUE NO HACEN PARTE DEL PROGRAMA JUEGOS OLIMPICOS NI DEL CICLO OLIMPICO		
7	TAEKWONDO	164.800.000	No.	FEDERACIÓN	VALOR
8	TIRO Y CAZA	154.000.000	1	HAPKIDO	65.800.000
9	JUDO	149.000.000	2	GOLF	56.400.000
10	GIMNASIA	149.000.000	3	FUTBOL DE SALÓN	56.400.000
12	ECUESTRE	128.200.000	4	ACT. SUBACÚATICAS	47.000.000
13	BOXEO	123.200.000	5	WUSHÚ	47.000.000
14	TRIATHLÓN	123.200.000	6	KARTS	47.000.000
15	ESGRIMA	107.400.000	7	TEJO	37.600.000
16	TENIS	102.400.000	8	DEPORTES AEREOS	37.600.000
17	VELA	102.400.000	9	AJEDREZ	37.000.000
18	TENIS DE MESA	81.600.000	10	AUTOMOVILISMO	37.000.000
19	CANOTAJE	81.600.000	11	BILLAR	37.000.000
20	BADMINTÓN	76.600.000	12	MOTOCICLISMO	28.000.000
TOTAL		2.910.000.000	13	COLEO	28.000.000
FEDERACIONES DEL CICLO OLIMPICO			14	JIUTJITSU	28.000.000
No.	FEDERACIÓN	VALOR	15	MOTONÁUTICA	28.000.000
1	PATINAJE	216.000.000	16	ORIENTACIÓN	28.000.000
2	KARATE-DO	124.200.000	17	PELOTA MANO CHAZA	28.000.000
3	BOLO	97.200.000	18	BRIDGE	19.800.000
4	ESQUÍ NÁUTICO	43.200.000	19	FISICOCULTURISMO	19.800.000
5	SQUASH	32.400.000	20	MONTAÑA Y ESCALADA	19.800.000
6	RACQUETBOLL	27.000.000	21	ASO. ATLETISMO	47.000.000
TOTAL		540.000.000	22	ASO. CICLISMO	47.000.000
FEDERACIONES DEL CICLO OLIMPICO			23	DEPORTIVA MILITAR	112.800.000
No.	FEDERACIÓN	VALOR	TOTAL		940.000.000
1	PATINAJE	216.000.000	VALOR TOTAL		
2	KARATE-DO	124.200.000	4.995.000.000		
3	BOLO	97.200.000			
4	ESQUÍ NÁUTICO	43.200.000			
5	SQUASH	32.400.000			
6	RACQUETBOLL	27.000.000			
TOTAL		540.000.000			

Fuente: http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_2190.pdf

Por lo anterior se puede deducir que el porcentaje del presupuesto total para el deporte de voleibol corresponde a 3.5% aproximadamente.

Pese a ese apoyo financiero el cual es considerable, en estos momentos existen 23 clubes de voleibol en Bogotá avalados por el Instituto de Recreación y Deporte. Estos clubes en su mayoría son conformados por un grupo de personas con el interés de fomentar el voleibol, en principio estos clubes son conformados sin ánimo de lucro. Como se puede ver en la tabla 6.

Dichos clubes son conformados en su mayoría por grupo de compañeros, los cuales comparten la afición por este deporte y de esta forma desean obtener beneficios, por ejemplo los prestamos de escenarios deportivos, siendo un club avalado, es muchísimo menor si se pide prestado independientemente, es por esto que se observa que existen varios clubes de universidades los cuales no tienen disponibilidad de escenarios y se constituyen como club para reducir costos. Por otra parte, estos clubes tienen máximo 50 deportistas y las localidades en su mayoría se encuentran en estratos dos, tres y cuatro por lo que sus aportes de cada deportistas no son muy altos.

Tabla 6. Clubes de voleibol de Bogotá.

NOMBRE CLUB	LOCALIDAD	Cantidad Deportistas
DEPORTEVENTO	KENNEDY	11
SAUZALITO	FONTIBON	24
TELECOMUNICACIONES Empresarial	SANTA FE	31
THE EAGLES VOLLEY	RAFAEL URIBE	27
UDCA I. Educativa	SUBA	10
UNIV. CATOLICA I. Educativa	TEUSAQUILLO	26
UNIV. DISTRITAL I. Educativa	CANDELARIA	10
BARRIO LOS NARANJOS Comunal	BOSA	10

NOMBRE CLUB	LOCALIDAD	Cantidad Deportistas
AMIGOS DEL VOLEIBOL	ENGATIVA	20
ECOPETROL Empresarial	SUBA	10
EN ZONA	ENGATIVA	18
ENERGIA ELECTRICA Empresarial	TEUSAQUILLO	17
FELLINI	BARRIOS UNIDOS	20
FUNDACION SALUDCLUB Empresarial	SANTA FE	20
UNIV. CENTRAL I. Educativa	SANTA FE	27
UNIV. INCCA I. Educativa	SANTA FE	23
UNIV. NACIONAL I. Educativa	TEUSAQUILLO	13
UNIVOL	ANTONIO NARIÑO	50
CORPORACION AFROCOLOMBIANA	ENGATIVA	20
INEM KENNEDY I. Educativa	KENNEDY	18
UNIV. COOPERATIVA	TEUSAQUILLO	20
UNIV. ISES	CHAPINERO	20
UNIV. MANUELA BELTRAN	CHAPINERO	11
TOTAL		456

Fuente: IDRDR. <http://www.idrd.gov.co/www/resources/Clubes%20deportivos%20enero%202008.xls>

Se observa que existen 23 clubes, los cuales tienen 456 deportistas, estos clubes por la ubicación se encuentran en localidades de la ciudad de estratos 2, 3 y 4. En su mayoría por los nombres se observa que muchos son de universidades y empresas 6 tienen nombre distinto, esto se debe a que la realización de la conformación de clubes se obtienen muchos beneficios provenientes del IDRDR por el solo hecho de estar avalados por esta institución, por ejemplo, particularmente el alquiler de un escenario deportivo por 3 horas tiene un costo de 100 mil pesos, y por estar avalado por el IDRDR el costo es de 30 mil pesos, pues bien la conformación de estos clubes lo realizan universidades y empresas que no tienen buenos escenarios deportivos para de esta forma ahorrarse dinero en estas

cuentas⁸, se encuentra que no existe ningún club de voleibol en la localidad de Usaquén y Suba (existen solo 2 clubes, el de Ecopetrol y UDCA) dirigido a estratos 4, 5 y 6, donde se encuentran la mayoría de colegios privados como se puede observar en la tabla 7.

Tabla 7. Bogotá D.C. Colegios del Sector Privado según Localidad, Año 2.006

LOCALIDAD	No. de Colegios	LOCALIDAD	No. de Colegios
Usaquén	183	Suba	421
Chapinero	44	Barrios Unidos	86
Santa Fe	26	Teusaquillo	107
San Cristóbal	102	Los Mártires	44
Usme	56	Antonio Nariño	53
Tunjuelito	59	Puente Aranda	108
Bosa	113	La Candelaria	20
Kennedy	270	Rafael Uribe	115
Fontibón	123	Ciudad Bolívar	98
Engativá	332	Sumapaz	0

FUENTE: Secretaria de educación de Bogotá http://www.sedbogota.edu.co/secretaria/export/SED/seducativo/secprivado/Sec_Priv1_06.html

Por todo lo anterior se puede concluir que, aunque es evidente que existen falencias en la administración del voleibol nacional, hay una población apasionada por este deporte y que espera encontrar soluciones a las problemáticas.

2.2 PREGUNTA GENERADORA DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la mejor herramienta para la creación de un club de voleibol que busca formar, apoyar e incentivar a los nuevos jugadores de voleibol del Distrito Especial de Bogotá y con miras proyectarse a nivel nacional e internacional?

⁸ Cortez, Germán. Entrevista, entrenador del Club Deportivo Sauzalito.

3. JUSTIFICACIÓN

- **Justificación Deportiva.** La formación deportiva se puede definir como la relación entre el deporte y la educación como componente de una educación integral para niños y jóvenes "Las Escuelas de Formación Deportiva son un programa educativo extracurricular, implementado como estrategia para la enseñanza del deporte al niño y al joven colombiano, buscando su desarrollo motriz, intelectual, afectivo y social mediante programas sistematizados que le permitan la incorporación al deporte de rendimiento en forma progresiva"⁹. Estas escuelas existen como apoyo a la educación integral la cual los colegios buscan "Formar un estudiante que guste de la práctica deportiva, enriquecido en sus capacidades físicas y destrezas motoras conducentes a un desarrollo físico armónico"¹⁰. Los colegios no obligan al estudiante a realizar una formación deportiva, solo lo fomenta al gusto por un deporte específico.

Para el aprendizaje del voleibol se debe tener en cuenta las etapas que propone el Autor Berthold Frohner en su libro, Voleibol, juegos para el entrenamiento:

- Primera etapa: aprender y perfeccionar y estabilizar métodos específicos de ejecución motora de cada una de las acciones, Conocer la correcta forma de realizar los movimientos, adaptación de los movimientos al área del juego
- Segunda etapa: desarrollar, perfeccionar y estabilizar las acciones de juego para solucionar las situaciones de juego, ampliar las decisiones en el jugador respecto a las situaciones de juego que se presentan.

⁹ DAVILA, Adriana. Escuelas de Formación Deportiva. Corporación para la Recreación Popular de Cali, II Simposio Nacional de Vivencias y Gestión en Recreación. Colombia.

¹⁰ Objetivos del área de educación física del colegio de la Salle de Bogotá, http://www.colsalle.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=97&Itemid=52

- Tercera etapa: desarrollar, perfeccionar y estabilizar las acciones de juego complejas
- Cuarta etapa: aplicación de las acciones de juego complejas en la competencia.

Estas etapas fueron escogidas, debido a que son una forma genérica del proceso de aprendizaje del voleibol, por la vivencia del autor mencionada anteriormente estas etapas las realizan los colegios en su esquema de educación física y promover el deporte, hasta la segunda etapa y la tercera y cuarta etapa la realizan solo con las personas que en la primera y segunda etapa se destacaron bien, realizando un equipo representativo del colegio para promover la competencia frente a otros colegios. la situación que se presenta aquí, es el filtro que se va realizando debido a que son pocas las personas que terminan practicando el voleibol de manera competitiva, y la población que pudiera en un futuro ser mayor a la actual va disminuyendo a causa de la no aplicación de un entrenamiento enfocado al aprendizaje y perfeccionamiento, es por esto que existen las escuelas de formación deportiva.

Es necesario para fomentar de manera precisa, una metodología de entrenamiento de voleibol más fuerte en la base del deporte que son las escuelas de formación deportiva para poder satisfacer las expectativas de los jugadores, los cuales buscan mayor apoyo y obtención de mejores resultados para tener un mayor reconocimiento. Por esta razón, existen jugadores talentosos en este deporte, aunque pocos, buscan o ven la oportunidad que al perfeccionar sus capacidades pueden obtener una retribución a la inversión que realizan ellos en tiempo y muchas veces en dinero acudiendo a escuelas de formación o entidades del estado como la liga de voleibol de Bogotá.

Estos jugadores talentosos a los que se hace referencia, en edades entre los 15 y 20 años en ocasiones pueden llegar a pensar en la búsqueda de becas escolares para sus estudios superiores en el exterior debido a que en Colombia son pocas las universidades que ofrecen becas deportivas a sus estudiantes mientras que en el exterior sí¹¹. Esta es una oportunidad que se pretende aprovechar partiendo desde la base, es decir entrenamientos específicos y diferentes a los que se vienen realizando, para crear mayor población de jugadores talentosos de voleibol y apoyarlos e incentivarlos con diversos beneficios tanto aquí en la ciudad como con oportunidades de estudio en el exterior.

- **Justificación Personal.** En la experiencia personal vivida como jugador de voleibol, se puede evidenciar dichos argumentos. Desde la formación integral recibida en el colegio Emilio Valenzuela en la ciudad de Bogotá, donde incentivan a practicar y aprender el voleibol, se comenzó con 9 integrantes, compañeros de clase y del bachillerato, un proceso que inició en Cali en noviembre de 1997 en un campeonato en la categoría mini-voleibol(edad 12 años) el cual fue un incentivo para comenzar a querer y disfrutar el voleibol, participando en juegos intercolegiados desde 1998 hasta el 2002 obteniendo excelentes resultados y participando en dos juegos intercolegiados a nivel nacional en el año 2000 y 2001 donde a nuestro entrenador y licenciado en educación física, Tomas Tovar le ofrecieron conformar las selecciones en las categorías infantiles y menores de la Liga de Bogotá, dados los resultados, este fue un gran paso para cada integrante de este equipo pasando de pertenecer a un equipo de Liga, donde los entrenamientos se basan en el alto rendimiento, cada día salíamos del colegio rumbo a la liga para comenzar ese gran sueño de ser uno de los mejores jugadores de voleibol de Colombia. Cada persona alrededor estaba pendiente de los resultados y era el comienzo de un reconocimiento en la sociedad a la cual se pertenecía. En el último campeonato de menores con la Liga en el 2001 se obtuvo

¹¹ Opinión entrenador Tomas Tovar, fuente. entrevista personal.

el tercer lugar a nivel nacional y seleccionaron a cinco jugadores de Bogotá a una Pre-Selección Colombia para representar a Colombia en el campeonato de la categoría en los juegos ODESUR en el año 2002 a realizarse en Bogotá, el día antes de la concentración cancelaron los juegos por una bomba colocada en Villavicencio, razón por la cual las delegaciones cancelaron su participación. Estos juegos terminaron realizándose en Chile y la única persona con posibilidad de ir, por las capacidades y posición de juego era el autor de este escrito, lamentablemente la liga de Bogotá a la cual pertenecía no había renovado hasta ese momento su Consejo de Administración y no se encontraba legalmente constituida en conclusión no logro pertenecer a la selección Colombia siendo uno de los mejores y no obtuvo el apoyo de la Federación para viajar negándole la oportunidad de cumplir uno de sus sueños.

La aspiración que el autor tenía era estudiar en el exterior, pero no encontró el apoyo de alguna entidad u organización para conseguir una beca y estudiar fuera del país, la única forma o acercamiento que tuvo a esa aspiración, era pagar mas de tres millones de pesos para entrar en una base de datos y esperar alguna posibilidad de oferta, pero por la situación económica no logro acceder por lo tanto continuo con sus estudios y el voleibol pero ya de una forma mas formal y no profesional debido al poco apoyo que como deportista al realizar sacrificios no obtiene ningún tipo de aliciente en su proceso de formación y a futuro.

Con la creación del club de voleibol en Bogotá se pretende generar una cultura de inversión en el voleibol debido a que en la mayoría de los casos, los deportistas de alto rendimiento o con excelentes fundamentos técnicos para jugar voleibol buscan apoyo de las entidades a las cuales pertenecen, estas pueden ser entidades públicas o privadas. La inversión que el deportista realiza va de acuerdo a la motivación que es un elemento clave para lograr el compromiso y la

adherencia al deporte¹². Estos apoyos pueden ser de tipo económico o oportunidades para el mejoramiento de sus capacidades y obtener mejores resultados, también espera obtener ayudas del gobierno o de las entidades publicas de acuerdo a sus resultados y de esa forma obtener incentivos para sus estudios y crecer no solo como deportista si no también como ser integral obteniendo y dando oportunidad a una mejor educación, de esta forma mejorar su calidad de vida y recuperaría la inversión de tiempo y empeño en cada practica realizada.

- **Justificación Social.** Esto debe ser una inversión de cada una de las partes, los jugadores tienen la responsabilidad de obtener buenos resultados deportivos y las entidades ofrecen los medios para que estos puedan mejorar. Pero no es suficiente lo que se está haciendo hasta ahora se debe innovar y buscar diversas alternativas para que de esta manera el jugador de voleibol aporte a la organización y la organización le aporte a cada uno de sus integrantes.
- **Justificación Académica.** Teniendo en cuenta esto, el plan de negocio es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia, es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto¹³. de acuerdo a esto, el proceso a realizar con el club de voleibol debe buscar estar orientado por estas variables mediadoras para llegar a un fin, que es el plan de negocio del club de voleibol.

¹² MORENO MURCIA, Juan Antonio. Analizando la motivación en el deporte: Un estudio a través de la teoría de la autodeterminación. Universidad de Murcia.

¹³ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas, Ed. Pearson Educación. Pág. 160.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 PLAN DE NEGOCIO¹⁴

Para el desarrollo de este proyecto el plan de negocios que se escoge, es según Small Business Administration (SBA), ya que cualquier tipo de proyecto nuevo, requiere de una buena planificación práctica y orientada a un desarrollo adecuado y que servirá como guía para el éxito del proyecto.

Orientándose a la pequeña y nuevas empresas, desarrollando el contenido del plan de negocio de una manera practica e instructiva, para después ilustrarlo y trabajarlo a mayor profundidad. Esto en comparación con otros tipos de plan de negocio que se orientan a empresas ya existentes.

El plan de negocios se divide en:

- Descripción del negocio. Lo primero a realizar es la descripción detallada del negocio, se deben identificar de forma clara las metas y objetivos, se debe explicar el porqué se va a tener ese negocio.
- Productos y servicios. En esta sección se describe lo que se desea vender o el servicio que se desea ofrecer, y de que manera el cliente se beneficiará con su producto y que lo hace especial.

La idea es detallar los atributos del producto o servicio desde el punto de vista de los clientes. Es fundamental entender al los clientes ya que es la forma para ganarse la confianza y por consiguiente la satisfacción del mismo y así poder obtener mayores ganancias.

¹⁴ AGENCIA FEDERAL PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html#intro

- Ventas y mercadeo. El éxito de unas buenas ventas es identificar lo que le gusta al cliente, sus expectativas y necesidades, al identificar esos aspectos desarrollar un estrategia de ventas se hace mas fácil y con eso entender y satisfacer al cliente.

Se debe conocer a la competencia, es indispensable analizar las estrategias de precios y ventas que estos poseen, al entender el éxito de la competencia y cómo esta lo consigue, se estará en una mejor situación para competir.

Es necesario planificar una estrategia de precios, estableciendo políticas que permitan controlar precios y costos que garanticen una futura rentabilidad.

- Requisitos para la operación. Ahora es donde se explica como es el funcionamiento de la empresa día a día, de cómo son las políticas de contratación y de personal. Es necesario establecer los requisitos operativos para el buen funcionamiento de la empresa, así como también acuerdos de alquiler, seguros trámites legales etc.

Es necesario tener en cuenta todo el sistema para elaborar el producto o prestar el servicio, para esto es fundamental describir el proceso de producción de los productos y / o servicios.

- Administración financiera. Para administrar la situación financiera en forma segura, se debe realizar un presupuesto consistente, realista estableciendo la cantidad de dinero (en forma real) que se va a necesitar para montar el negocio (inversiones iniciales) y la cantidad para mantenerlo abierto (costos de operación). Se debe realizar una proyección de ventas, de flujo de efectivo, declaración de ingresos, análisis de punto de equilibrio y una hoja de balance.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Niveles de Formación Deportiva. Dentro del proceso de formación deportiva se comprenden tres procesos o niveles de aprendizaje, iniciación deportiva, fundamentación deportiva y perfeccionamiento deportivo.

- Nivel de iniciación deportiva. Es el proceso formativo donde se efectúa una estimulación y enseñanza de las habilidades motrices necesarias para practicar cualquier tipo de deporte, teniendo por objeto mejorar las habilidades básicas de movimiento logrando una formación motriz base.
- Nivel de especialización deportiva. Este nivel marca el encuentro de una preparación inicial física, técnica y táctica de acuerdo a las aptitudes, actitudes e intereses de cada deportista. En la especialización se debe adquirir la maduración y dominio de los aspectos básicos del deporte donde se incorporan mayores exigencias físicas, técnicas y tácticas en el deporte elegido.
- Nivel de perfeccionamiento deportivo. Este nivel es un proceso formativo pedagógico donde al perfeccionamiento deportivo pertenecen indicadores de gran rigor en contenido y secuencialidad, para avanzar progresivamente dentro de las exigencias depuradas que demanda el rendimiento deportivo, reflejados mediante tipos de entrenamiento especializado y planificado para la competencia de alto rendimiento.
- Administración Deportiva. Los deportes se encuentran organizados y administrados por unas áreas específicas a conocer:
- Institutos. Tienen como función principal proponer el plan regional del deporte y la recreación, además de desarrollar programas y actividades que permitan fomentar el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en su territorio.

Estas son las entidades que manejan el deporte en los departamentos de Colombia; organizadas en menús despegables.¹⁵

- **Federación.** Es un organismo de derecho privado que cumple funciones de interés público y social, encargada del manejo de éste deporte en todas sus modalidades. El deporte profesional o también llamado "Asociado", se encuentra organizado por Federaciones. Cada deporte se reúne en ligas y clubes a nivel departamental para luego conformar la Federación Deportiva Nacional. En Colombia existen 47 de estas organizaciones, algunos comités pro-federación y dos organizaciones independientes. Dentro de ellas hay 407 ligas, 2952 clubes y más de 700 mil deportistas en la actividad.¹⁶

- **Clubes Deportivos.** Es un organismo deportivo de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida por afiliados mayoritariamente deportistas, con el fin de fomentar y patrocinar la práctica del deporte del voleibol la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre e impulsar programas de interés público y social, que se regirá por la Ley 181 de 1995 y sus normas reglamentarias, y por un debido estatuto.

¿Cómo se conforma? El club está integrado por personas naturales denominadas afiliados. Los afiliados pueden ser contribuyentes los cuales ayudarán al financiamiento del club y participarán de sus actividades generales.

El club debe tener la siguiente estructura funcional para ser avalado por el IDRD:

- Un órgano de dirección ,representado por la asamblea de afiliados
- Un órgano de administración, constituido por el comité ejecutivo

¹⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE (COLDEPORTES). http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/hermesoft/portal/home_1/htm/cont0.jsp?rec=not_708.jsp

¹⁶ INSTITUTO DISTRITAL PARA LA RECREACIÓN Y EL DEPORTE. Bogotá D.C. - Colombia

- Un órgano de control, conformado por un fiscal y su suplente
 - Un órgano de disciplina, integrado por la comisión disciplinaria¹⁷
-
- Clubes. El club se conceptúa como un recurso de inclusión social utilizando las actividades de ocio como un medio. El club es una organización, la cual tiene socios afiliados y personas autorizadas por los socios. Cada socio está identificado con su nombre y su cédula, el autorizado se caracteriza por su nombre y la cédula del socio quien lo autoriza.

¹⁷ INDEPORTES ANTIOQUIA. <http://www.indeportesantioquia.gov.co/normatividad/reglamentacion.htm>

5. OBJETIVO GENERAL

Realización de un plan de negocio para la creación de un club de voleibol que forma, apoya e incentiva nuevas promesas del voleibol en Bogotá.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

6.1 OBJETIVOS COMERCIALES

- Consultar el porcentaje de población que les gusta practicar el deporte de voleibol bajo techo.
- Investigar el porcentaje de estudiantes que les gusta practicar voleibol realizando un estudio de mercados para establecer el tamaño potencial y localización de los consumidores.
- Determinar que tipo de servicios busca el cliente, para poder establecer el portafolio de servicios que tendrá el club de voleibol.
- Realizar una estrategia comercial para el posicionamiento del negocio.

6.2 OBJETIVOS DE OPERACIÓN

- Establecer la localización del escenario donde se prestará el servicio.
- Realizar planeación de adquisición de materia prima para la prestación del servicio.

6.3 OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

- Realizar el estudio tanto del entorno y de las capacidades estratégicas para el desarrollo de estrategias corporativas y operacionales.
- Identificar las estrategias de la competencia para diferenciarse de estas.
- Investigar los trámites jurídicos y tributarios que son necesarios realizar para el aval y estructuración legal del club deportivo.

6.4 OBJETIVOS FINANCIEROS

- Efectuar un estudio de la relación beneficios/costos realizando una evaluación del proyecto para indicar el valor total del mismo.
- Establecer el punto de equilibrio del proyecto de acuerdo a un análisis económico.

7. DESARROLLO OBJETIVOS COMERCIALES

Dentro del área comercial, es importante realizar un proceso de recolección, análisis y procesamiento de la materia prima de la investigación: la información. Para esto se realizará el análisis del mercado, lo cual brindará la información necesaria para realizar las estrategias operacionales, administrativas y financieras.

7.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

Para el desarrollo del análisis del mercado se debe realizar un proceso de marketing, que se orienta principalmente a conocer las necesidades y deseos del consumidor, y satisfacerlos de acuerdo con las capacidades y condiciones de la empresa¹⁸. Al realizar este proceso, se obtiene la información necesaria para consultar el porcentaje y localización de la población de estudiantes que práctica voleibol bajo techo, establecer el tamaño potencial del mercado y determinar el tipo de servicios que desea el cliente, reduciendo la incertidumbre que se genera cuando se quiere introducir un nuevo producto o servicio al mercado.

7.1.1 Población Objetivo

La población objetivo es necesaria definirla para delimitar claramente cuales serán los clientes potenciales del club de voleibol. Los mercados están compuestos por compradores que se diferencian en función de sus deseos, recursos, situación geográfica, actitudes de compra y de sus prácticas de compra¹⁹, los parámetros para segmentar el mercado se realizará en tres aspectos: Geográficos, Demográficos y Psicográficos.

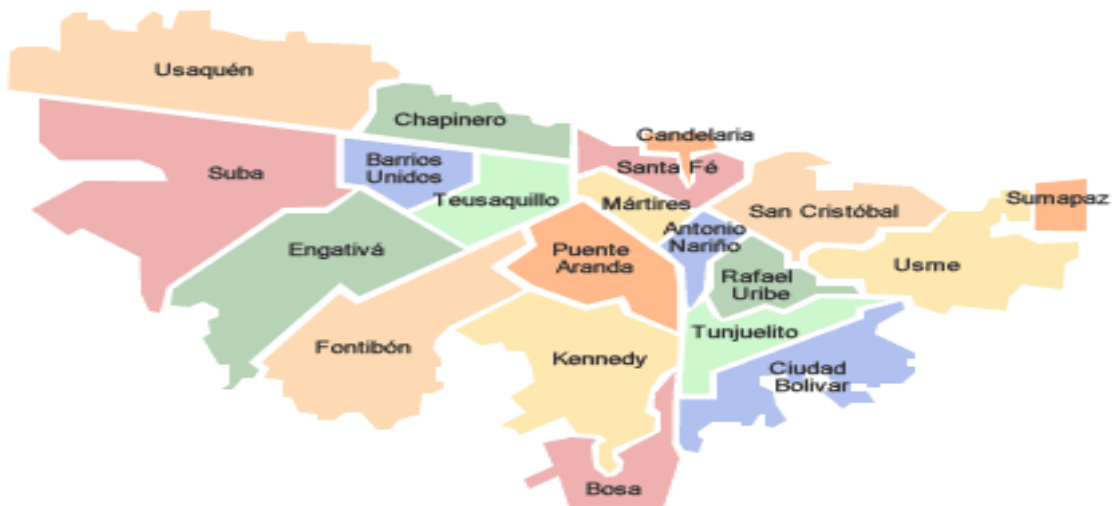
¹⁸ ARTURO OROZCO; INVESTIGACIÓN DE MERCADOS CONCEPTO Y PRACTICA, Grupo editorial Norma, 1999; Pág. 2.

¹⁹ PHILIP KOTLER, Marketing 10ª Edición, Capítulo 8, Segmentación de mercados, Pág. 249.

- **Segmentación Geográfica.** La población objetivo geográficamente se encontrará en la ciudad de Bogotá en la localidad de Suba, de acuerdo a la Tabla #7 (Colegios del sector privado según localidad, Pág. 17), es la localidad donde se concentran la mayor cantidad de colegios privados (421 Colegios en 2006). Esta localidad limita al norte con el municipio de Chía, por el sur con la localidad de Engativá, por el Oriente con la localidad de Usaquén y por el occidente con el municipio de Cota y tiene 780.267 habitantes, 259 barrios y hoy día existen 444 colegios privados (ver anexo 1).

Para abarcar el total del área norte de la ciudad de Bogotá, se tendrá en cuenta también la localidad de Usaquén, localidad con 449.621 habitantes, 156 barrios, limita al occidente con la localidad de Suba, al sur con la localidad de chapinero y al norte con los municipios de Chía y Sopó. (Ver Anexo 2). En el siguiente mapa observamos que se va a realizar el estudio del mercado en las dos localidades situadas en el norte de la ciudad donde se concentra en su mayoría colegios de estudiantes pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6

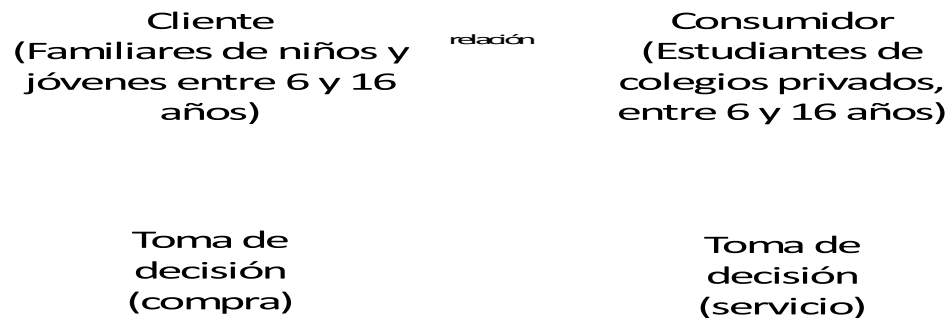
MAPA LOCALIDADES



Fuente: [www.bogotamiciudad.com/ NewImages/Mapa.gif](http://www.bogotamiciudad.com/NewImages/Mapa.gif)

- **Segmentación Demográfica**

Sexo: Hombres y Mujeres



Edad Consumidores: Entre 6 y 16 años.

Edad Clientes: mayores de 26 años.

Ocupación Consumidor: Estudiantes de colegios privados.

Ocupación Cliente: Familiares de niños y jóvenes entre 6 y 16 años.

Estrato: 4, 5 y 6

La población de Bogotá que pertenece a los estratos 4, 5 y 6 en las dos localidades definidas anteriormente, Usaquén y Suba son:

Tabla 8 Población clasificada según estrato socioeconómico, Usaquén 2002.

	No Residencial	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total
Población	10.801	12.927	43.044	123.246	109.236	61.203	78.884	439.341
Viviendas	2.787	1.991	5.613	24.293	31.282	17.631	24.299	107.896
Hogares	3.169	3.282	12.002	35.526	32.696	18.588	23.762	129.025
Manzanas	309	155	353	536	318	328	403	2.402

Fuente: DAPD; Subdirección de Desarrollo Social, Área de Desarrollo Humano y Progreso Social. Bogotá, D.C., 2002.

Tabla 9. Población clasificada según estrato socioeconómico, Suba 2002.

	Estrato						No. Res.	Total
	1	2	3	4	5	6		
Población	2.123	256.889	265.184	93.970	115.041	12.973	7.413	753.593
Viviendas	2.545	46.402	59.125	30.050	20.845	3.927	2.061	164.955
Hogares	1.562	72.214	77.163	28.787	26.740	4.363	2.255	213.084
Manzanas	27	1.956	1.121	381	510	156	561	4.712

Fuente: DAPD; Subdirección de Desarrollo Social, Área de Desarrollo Humano y Progreso Social. Bogotá, D.C., 2002.

En la localidad de Usaquén, en el 2002 se tenía un total de 439.341 habitantes y la suma de habitantes de los estratos 4, 5 y 6 es igual a 249.323 habitantes, es decir que la proporción de estos estratos dentro de la localidad es de 56,7%.

Por otro lado, en la localidad de Suba en el mismo año, se tenía un total de 753.593 habitantes y la suma de los estratos 4, 5 y 6 es igual a 221.984 habitantes, es decir que la proporción de estos estratos dentro de la localidad es de 29,5%.

Tabla 10: proporción de población según estratos

LOCALIDADES	POBLACIÓN	ESTRATOS	TOTAL	PROPORCIÓN
	4, 5 Y 6		POBLACIÓN	
USAQUÉN	249323		439341	56,7%
SUBA	221984		753593	29,5%

Fuente: Autor

Al obtener la proporción que existe en las dos localidades evaluadas, se concluye que en estas localidades se concentra una cantidad significativa de habitantes de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá.

Esto brinda una guía importante para limitar el mercado objetivo del proyecto dentro de los estratos 4, 5 y 6; puesto que los estratos 1, 2 y 3 no pueden gastar cierta cantidad de dinero en este tipo de inversión, ya que su concentración de

compras, se centra en diferentes gastos que van más orientados a el sostenimiento de una aceptable calidad de vida.

En la siguiente tabla, nos enfocaremos en la población entre los 26 y 64 años en las localidades de Usaquén y Suba, los cuales serán los encargados de la decisión de invertir en la formación y recreación de sus hijos o familiares que se encuentren en la edad rango de los consumidores delimitados anteriormente.

**POBLACION POR GRUPOS DE EDAD, SEGUN LOCALIDAD
BOGOTÁ D.C. 2004**

LOCALIDAD	Total	GRUPO DE EDAD					
		0 - 4	5 - 11	12 - 17	18-25	26-64	65 y más
	7.029.928	572.209	891.311	743.604	1.041.805	3.307.874	473.125
Usaquén	451.959	28.021	44.744	43.388	66.438	229.143	40.224
Chapinero	139.231	6.405	9.189	8.911	20.188	79.779	14.758
Santafé	129.107	12.653	17.042	12.394	19.883	57.065	10.070
San Cristóbal	500.396	46.537	85.067	60.048	69.555	204.662	34.527
Usme	259.023	27.456	40.926	34.191	41.962	105.940	8.548
Tunjuelito	231.047	19.870	33.271	30.036	31.884	100.736	15.249
Bosa	538.357	47.914	77.523	62.449	75.370	249.259	25.841
Kennedy	920.233	77.300	124.231	106.747	139.875	420.546	51.533
Fontibón	291.431	22.149	35.263	32.349	41.675	136.681	23.315
Engativa	816.070	62.837	92.216	76.711	114.250	400.690	69.366
Suba	825.011	64.351	92.401	80.026	122.927	416.631	48.676
Barrios Unidos	183.091	10.253	16.478	14.464	25.816	91.728	24.351
Teusaquillo	159.666	8.143	11.496	10.378	27.463	85.422	16.765
Mártires	104.253	7.089	12.927	11.259	14.491	50.041	8.444
Antonio Nariño	106.676	8.534	11.734	10.668	14.615	52.485	8.641
Puente Aranda	295.981	21.015	33.742	29.302	42.621	145.031	24.270
La Candelaria	27.552	1.929	3.113	2.838	4.105	13.280	2.287
Rafael Uribe	433.352	35.535	55.469	47.669	68.036	198.908	27.735
Ciudad Bolívar	617.491	64.219	94.476	69.777	100.651	269.844	18.525

Fuente: DANE. Proyecciones Municipales 1995-2016: Total ciudad
DAPD, Subdirección de Desarrollo Social, Área de Desarrollo Humano: Estimaciones por localidad

Se realizó un estimativo para determinar el número de personas pertenecientes a cada estrato y a cada rango de edad, para lo cual fue necesario obtener el porcentaje de cada estrato dentro las localidades, y posteriormente multiplicar el porcentaje obtenido por el total de la población en el rango de edad que nos interesa encuestar.

Tabla 11. Población universo.

LOCALIDADES	POBLACIÓN ENTRE 26-64 AÑOS	PROPORCIÓN	TOTAL POBLACIÓN
USAQUÉN	229143	56,7%	130037
SUBA	416631	29,5%	122726
TOTAL			252763

Fuente: Autor

Finalmente se obtuvo un tamaño potencial de clientes en las localidades de Usaquén y Suba, de personas entre los 26 y 64 años pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 de 252.763 personas.

- **Segmentación Psicográfica**

Anteriormente, se definió cuales serán los potenciales clientes y los potenciales consumidores. Estos tienen en común la clase social, el estilo de vida y la personalidad, debido a que el consumidor y el cliente son familiares.

Clase social: media- alta

Estilo de vida: Trabajadores, les agrada el deporte, con objetivos y metas por lograr, con visión a futuro.

Personalidad: Deportistas Disciplinados, esforzados, sociables y luchadores.

Al desarrollar la segmentación o división del mercado, se obtiene la población objetivo la cual se utilizó para obtener el tamaño de la muestra.

7.1.2 Tamaño de la Muestra

Se desarrollará por medio de un muestreo no probabilístico, por juicio o criterio. Donde suele ser el investigador quien determina los elementos a entrevistar según su criterio, intentando seleccionar a individuos que cree proporcionarán una información de interés para el objetivo de la investigación²⁰. De esta manera, los elementos (padres o familiares de estudiantes de colegios privados de las localidades de Usaquén y Suba) sean más fáciles de encontrar.

Para obtener el tamaño de la muestra, se requirió la formula usada en análisis estadístico sobre poblaciones infinitas, las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes)

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

n = Número de elementos de la muestra.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z² = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

Para el procedimiento se procede a encuestar a padres de familia que tienen matriculados a sus hijos en colegios privados en las localidades de Suba y Usaquén, en el momento en que se encontrarán acompañando a sus hijos en

²⁰TEODORO LUQUE, Investigación de Marketing, Pág. 202, Editorial Ariel S.A, Barcelona.

actividades deportivas (competencias intercolegiales), culturales de los colegios o simplemente llevándolos a clase. El encuestador junto con el padre de familia realiza la encuesta.

Para determinar el tamaño de la muestra, se calculó el tamaño basado en las preguntas críticas o que más nos interesaran para la investigación, escogiendo el número de muestra más grande para desarrollar el estudio. A continuación aparece una breve explicación:

❖ En la pregunta #2 la cual es:

Invertiría usted en un club de voleibol con servicios especializados que genere oportunidades para el futuro de su hijo o familiar entre 6 y 16 años

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

Se estimó como P (probabilidad que ocurra un evento), las respuestas SI y como Q (complemento), las respuestas NO, también se toma un nivel de confianza del 95% para de esa forma determinar un Z= 1,96 y un error del 6%.

De acuerdo a la prueba piloto realizada a 20 elementos de la población determinada, se tienen los siguientes datos:

$$P = 0.7$$

$$Q = 0.3$$

$$N = \frac{Z^2 PQ}{em^2}$$

$$N = \frac{3.8416 \times 0.7 \times 0.3}{0.06^2}$$

$$N = 225$$

❖ En la pregunta # 3, la cual es:

¿En que tipo de centros deportivos ha invertido usted en la formación de su hijo o familiar entre los 6 y 16 años?

- a. Escuelas de formación
- b. Ligas (entidades del estado)
- c. Clubes
- d. Ninguno

Básicamente se tomaron como P (probabilidad) las respuestas a y c, y como q (complemento) las respuestas b y d. De acuerdo a la prueba piloto realizada se puede considerar:

$$P=0.8$$

$$Q=0.2$$

$$N = \frac{Z^2 PQ}{em^2}$$

$$N = \frac{3.8416 \times 0.2 \times 0.8}{0.06^2}$$

$$N = 171$$

Debido a que se escoge la muestra más grande, se realizó una muestra de 225 encuestas en las condiciones anteriormente mencionadas.

7.1.3 Encuesta

Con el fin de observar las preferencias de los posibles clientes fue necesario elaborar la siguiente encuesta de la cual se obtuvieron resultados concluyentes que posteriormente serán analizados.

Objetivo

Determinar si existe aceptación por un club de voleibol, en este caso, como inversión para la formación de promesas en la ciudad de Bogotá, también identificar las preferencias de los potenciales consumidores, los servicios a prestar y las características con las que va a contar el club de voleibol.

ENCUESTA

FECHA: _____

LUGAR: _____

1. Marque con una X el deporte, que a su parecer puede complementar la formación integral que en el colegio le brinda a su hijo o familiar entre los 6 y 16 años.

- | | |
|---------------|--------------|
| a. Baloncesto | d. Voleibol |
| b. Futbol | e. Atletismo |
| c. Tenis | |

2. Invertiría usted en un club de voleibol con servicios especializados que genere oportunidades para el futuro de su hijo o familiar entre 6 y 16 años.

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

3. ¿En que tipo de centros deportivos ha invertido usted en la formación de su hijo o familiar entre los 6 y 16 años?

- a. Escuelas de formación
- b. Ligas (entidades del estado)
- c. Clubes deportivos
- d. Ninguno

4. A la hora de invertir en la formación deportiva y recreación de su hijo o familiar, marque con una X ¿Cuál es la importancia de los siguientes aspectos?

	muy importante	importante	poco importante	sin importancia
entrenamiento especializado				
Precio				
localización del centro deportivo				
cultura deportiva				
calidad del servicio				
Transporte				
Salud				

5. Cuales de los siguientes servicios, le gustaría encontrar en un club de voleibol (puede marcar mas de una opción)

- a. Escuela de formación
- b. Medicina deportiva
- c. Entrenamiento especializado (alto rendimiento)
- d. Beneficios por pertenecer al club
- e. otros

¿Cuáles? _____

6. En un club de voleibol, ¿Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por la formación deportiva especializada, que genere oportunidades en el futuro para su hijo o familiar entre los 6 y 16 años?
- a. entre \$80.000 y \$120.000
 - b. entre \$120.000 y \$160.000
 - c. entre \$160.000 y \$200.000
 - d. más de \$200.000
7. ¿Cuanto tiempo cree usted que su hijo o familiar de 6 a 16 años, debe entrenar o pertenecer a una institución deportiva especializada, para obtener un buen desempeño en un deporte como el voleibol?
- a. 0-1 año
 - b. 1-2 años
 - c. 2-3 años
 - d. Más de 3 años
8. ¿Con que frecuencia piensa usted que su hijo o familiar debe entrenar o practicar voleibol para ser un jugador distinguido?
- a. 2-3 horas semanales
 - b. 3-5 horas semanales
 - c. 5-7 horas semanales
 - d. Más de 7 horas semanales

9. ¿Que lo motivaría a realizar una inversión en un club de voleibol para su hijo o familiar entre los 6 y 16 años?

- a. Formación personal
- b. Disciplinarlo
- c. Por que le gusta el voleibol
- d. Generarle oportunidades académicas en el futuro (becas)
- e. Para que conozca personas

10. Marque en el mapa, el sector donde le gustaría que estuviera ubicado el club de voleibol en el que su hijo o familiar pueda obtener una formación especializada.

- 1. arriba de la autopista, entre calle 170- calle 190
- 2. arriba de la autopista, entre calle 134 – calle 170
- 3. arriba de la autopista, entre calle 100 – calle 134
- 4. abajo de la autopista, entre calle 140-cll190
- 5. abajo de la autopista, entre calle 100-cll140

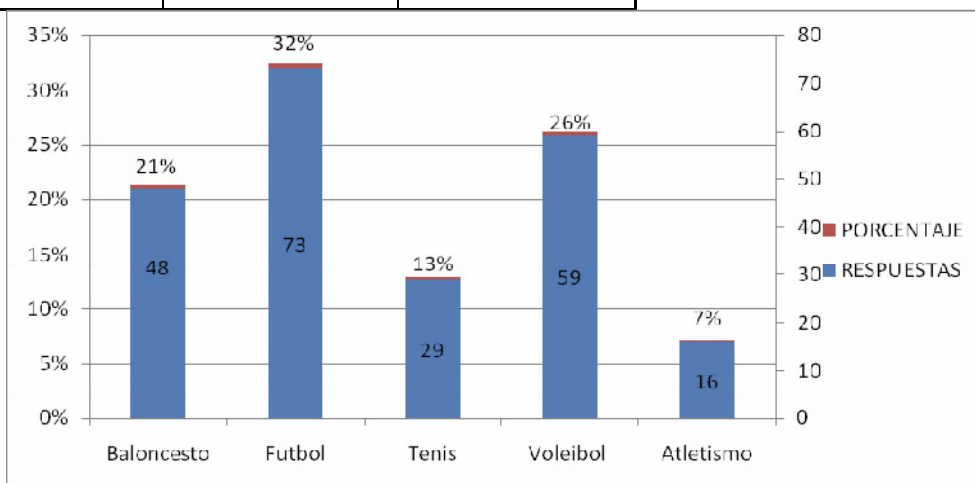


Gracias por su colaboración.

7.1.4 Tabulación

1. Marque con una X el deporte, que a su parecer puede complementar la formación integral que en el colegio le brinda a su hijo o familiar entre los 6 y 16 años.

	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Baloncesto	48	21%
Futbol	73	32%
Tenis	29	13%
Voleibol	59	26%
Atletismo	16	7%
TOTAL	225	100%



Dentro de esta pregunta se tomaron estos cinco deportes con base a un sondeo por algunas páginas en Internet de colegios privados, donde se observo que dentro del área de Educación Física desarrollan actividades para motivar a los estudiantes a practicar algún deporte. Estos cinco son los que se observaron con mayor frecuencia.

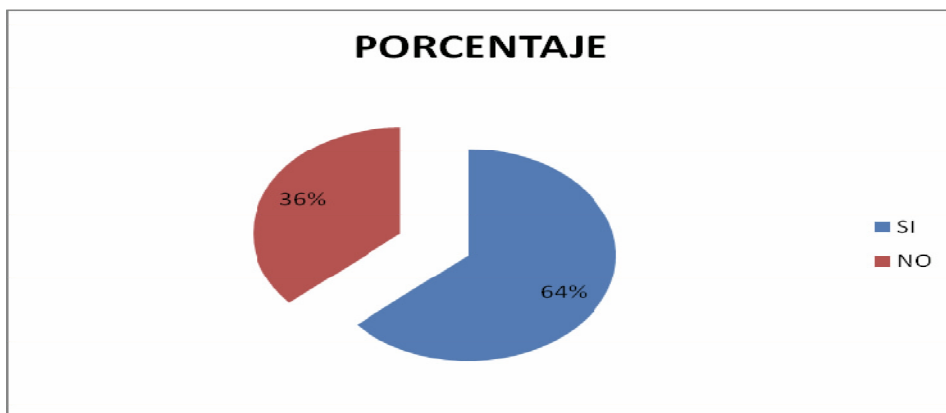
De esta grafica, se concluye que el 32% de los encuestados les parece que el fútbol es una buena opción para complementar la formación integral de sus hijos y el 26% les parece que el voleibol es una opción.

No existe mucha diferencia entre el fútbol, voleibol y baloncesto en cuanto a los porcentajes lo que nos indica que a los padres les interesa en su mayoría los deportes de conjunto para el complemento de la formación de sus hijos.

Nuestra población definida fue de 252.763, se puede inferir que el target del mercado podría llegar a ser unas 65 mil personas aproximadamente.

2. Invertiría usted en un club de voleibol con servicios especializados que genere oportunidades para el futuro de su hijo o familiar entre 6 y 16 años.

	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	143	64%
NO	82	36%
TOTAL	225	100%

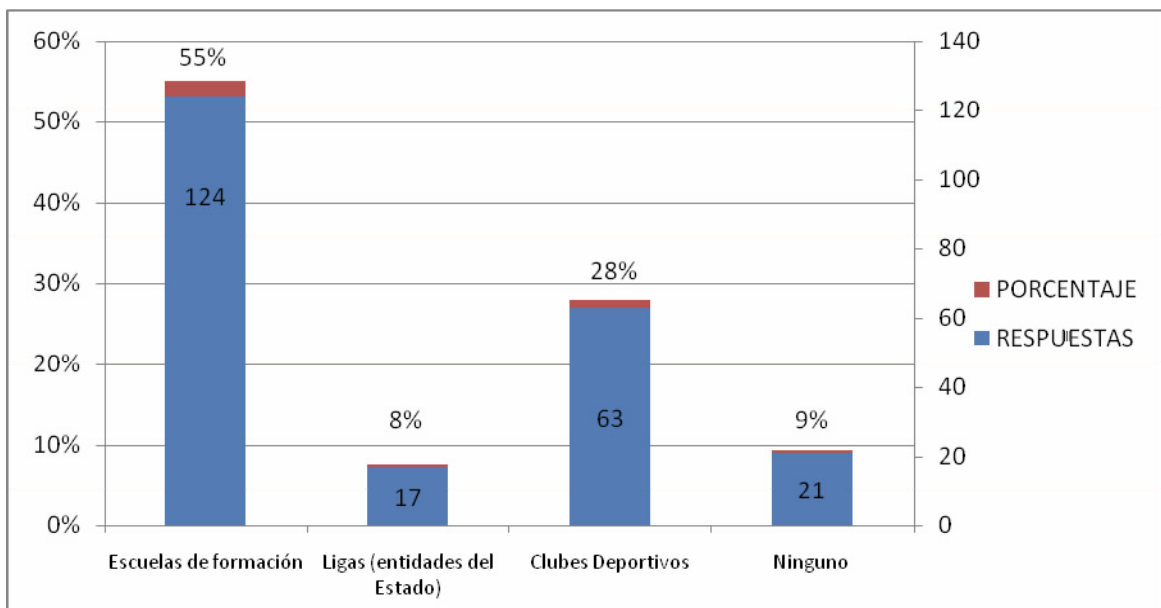


Esta pregunta busco observar si el cliente tomaría el deporte como una inversión tanto en la formación integral de su hijo, como para su futuro en un club de voleibol. El 64% de las personas encuestadas buscaría invertir en este.

Dentro del 36% de las respuestas negativas, se les pregunto la razón, y en su mayoría se observo que no invierten debido a que piensan que para hacer deporte no se necesita de entrenamientos y servicios especializados en un lugar donde se deba pagar.

3. ¿En que tipo de centros deportivos ha invertido usted en la formación de su hijo o familiar entre los 6 y 16 años?

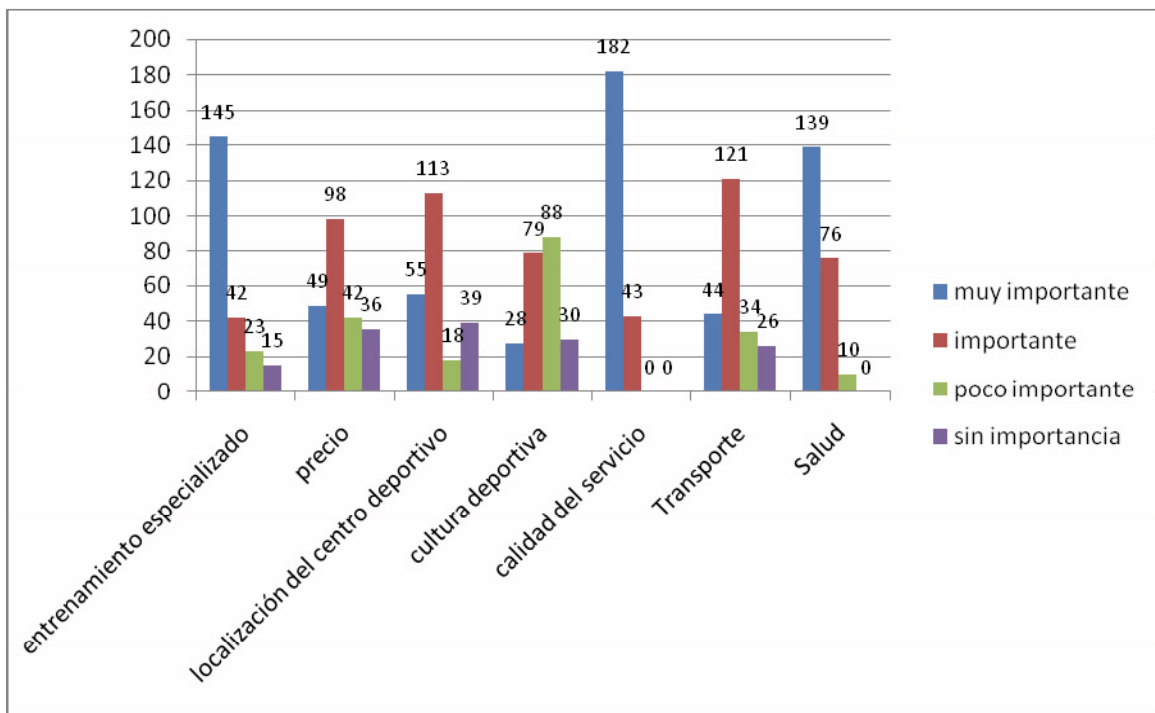
	RESPUESTAS	PORCENTAJE
a	124	55%
b	17	8%
c	63	28%
d	21	9%
TOTAL	225	100%



Como se puede observar en la grafica el 55% ha invertido en una escuela de formación deportiva y el 28% en clubes deportivos. Este porcentaje muestra que existe gran aceptación de la idea o concepto de negocio de un club de voleibol que forme sus jugadores con base a las escuelas de formación de una forma única por parte de la población estudiada.

4. A la hora de invertir en la formación deportiva y recreación de su hijo o familiar, marque con una X ¿Cuál es la importancia de los siguientes aspectos?

	muy importante	importante	poco importante	sin importancia	total
entrenamiento especializado	145	42	23	15	225
precio	49	98	42	36	225
localización del centro deportivo	55	113	18	39	225
cultura deportiva	28	79	88	30	225
calidad del servicio	182	43	0	0	225
Transporte	44	121	34	26	225
Salud	139	76	10	0	225

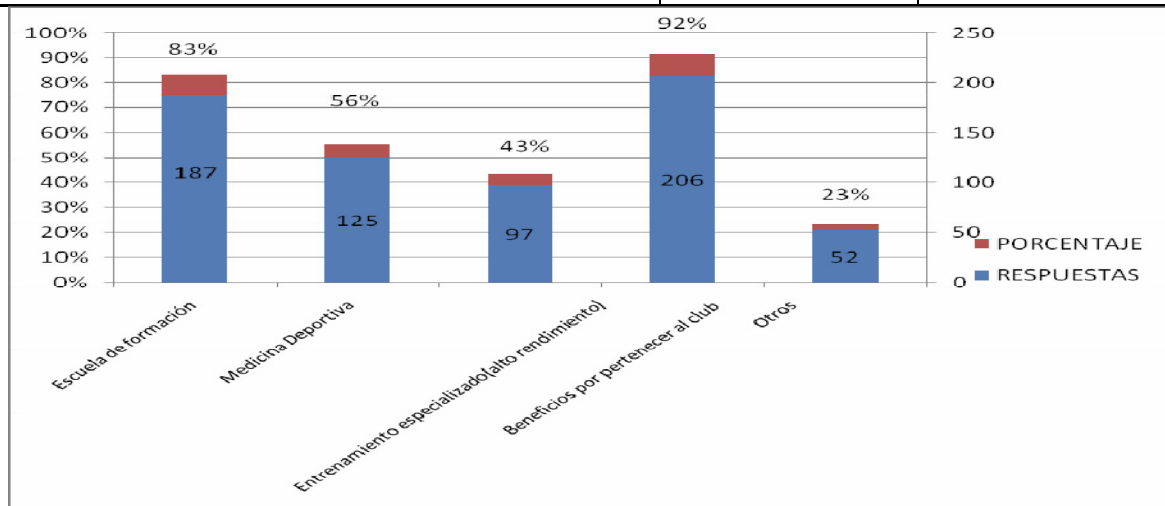


Con esta pregunta se complementa el concepto del club, con los tipos de servicio que se deben reflejar para obtener diferenciación en la enseñanza y perfeccionamiento del voleibol. La importancia que tiene **la calidad del servicio**, para el cliente, **los entrenamientos especializados** únicos y **la salud** en relación con el deporte.

Para el cliente se detalla el enfoque al que el club debe orientarse para conocer el tipo de servicio a ofrecer y las estrategias a tomar para garantizar el éxito del negocio.

5. Cuales de los siguientes servicios, le gustaría encontrar en un club de voleibol (puede marcar mas de una opción)

	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Escuela de formación	187	83%
Medicina Deportiva	97	43%
Entrenamiento especializado(alto rendimiento)	125	56%
Beneficios por pertenecer al club	206	92%
Otros	52	23%
TOTAL POSIBILIDADES DE RESPONDER X OPCIÓN	225	100%

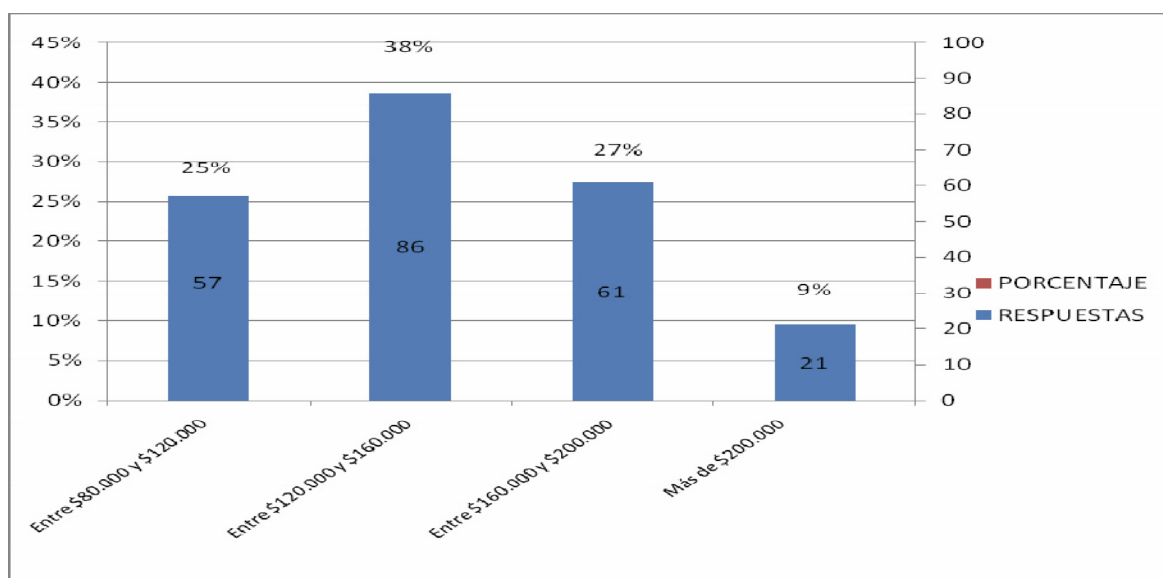


Junto con la anterior pregunta, se busca especificar el tipo de servicios en una proporción de personas que pueden ser parte del club de voleibol, el 83% le gustaría el servicio de escuela de formación y el 92 % desearía tener beneficios por pertenecer al club, la idea de que los clientes tengan beneficios comerciales o estudiantiles puede llegar a tener gran acogida de acuerdo a esta pregunta.

La formación en el voleibol y los beneficios por estar afiliados a un club, llega a ser un esquema de importancia a la hora de que el cliente elija a quien comprarle.

6. En un club de voleibol, ¿Cuanto estaría usted dispuesto a pagar (mensualmente) por la formación deportiva especializada, que genere oportunidades en el futuro para su hijo o familiar entre los 6 y 16 años?

	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Entre \$80.000 y \$120.000	57	25%
Entre \$120.000 y \$160.000	86	38%
Entre \$160.000 y \$200.000	61	27%
Más de \$200.000	21	9%
TOTAL	225	100%

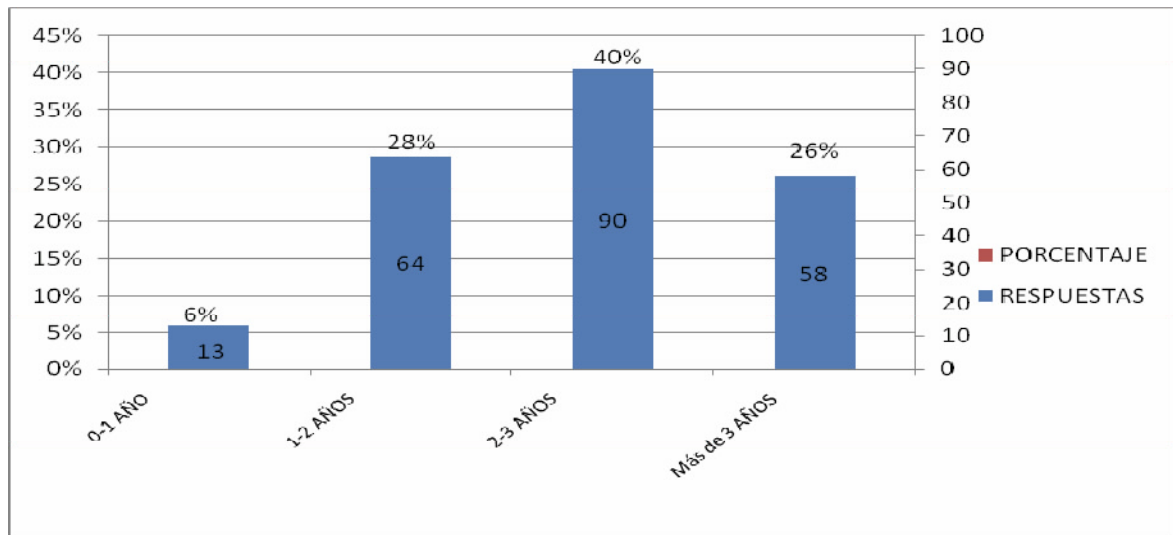


El rango que el cliente estaría dispuesto a invertir se encuentra entre \$120.000 y \$160.000 mensuales con un 38% y 86 personas que respondieron esta opción, la segunda opción que se presentó con un 27% están de acuerdo a invertir en el club de voleibol en el rango entre \$160.000 y \$200.000 mensuales ; de acuerdo a esto, el rango con el que se debe contar para crear una estrategia de precio, el cual es importante para el cliente de acuerdo a la pregunta 4, esta entre \$120.000 y \$200.000.

Si se tiene en cuenta que en promedio en los estratos 4, 5 y 6, por familia sus ingresos son de \$6.000.000 el porcentaje que invertirían sería del 3.3%, si se toma el valor de \$200.000.

7. ¿Cuanto tiempo cree usted que su hijo o familiar de 6 a 16 años, debe entrenar o pertenecer a una institución deportiva especializada, para obtener un buen desempeño en un deporte como el voleibol?

	RESPUESTAS	PORCENTAJE
0-1 AÑO	13	6%
1-2 AÑOS	64	28%
2-3 AÑOS	90	40%
Más de 3 AÑOS	58	26%
TOTAL	225	100%

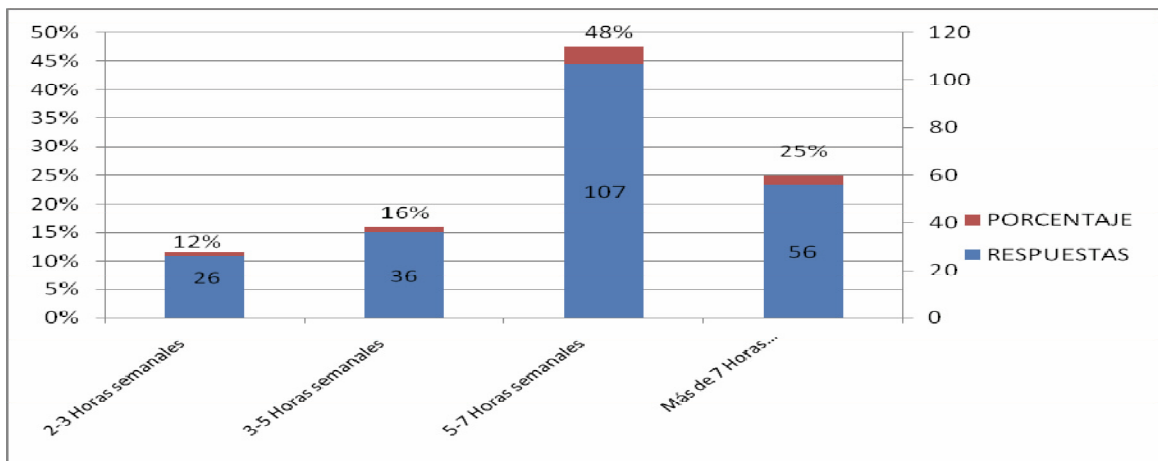


El pensamiento por parte de los encuestados, acerca del tiempo que debe entrenar su hijo o familiar, se encuentra en el rango entre los 2-3 años, con un 40%. Esto garantizaría que las personas que invertirían en el club, probablemente, lo harán entre 2 a 3 años, esto dará sostenimiento al negocio.

El tipo de entrenamiento especializado debe ser perfectamente planificado para que no se vuelva cotidiano y de esta manera siempre se este motivando al jugador para continuar mejorando y progresando.

8. ¿Con que frecuencia piensa usted que su hijo o familiar debe entrenar o practicar voleibol para ser un jugador distinguido

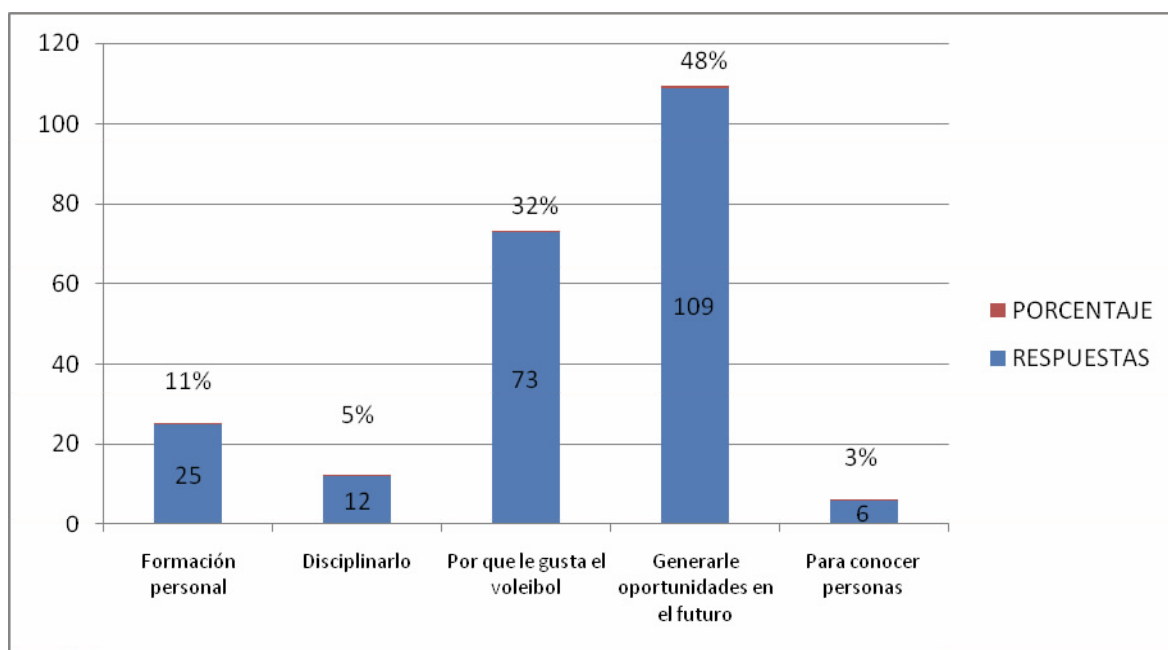
	RESPUESTAS	PORCENTAJE
2-3 Horas semanales	26	12%
3-5 Horas semanales	36	16%
5-7 Horas semanales	107	48%
Más de 7 Horas semanales	56	25%
TOTAL	225	100%



El entrenamiento para llegar a ser un deportista distinguido, respondieron los encuestados, debe ser entre 5 y 7 horas semanales según el 48% que respondieron en este rango. También se observa que el 25% piensa que debe ser mayor a 7 horas .De esta forma el club de voleibol debe pensar en estos tiempos para la creación de los entrenamientos especializados que de acuerdo a los resultados de la pregunta 4, son muy importantes para el cliente.

9. ¿Que lo motivaría a realizar una inversión en un club de voleibol para su hijo o familiar entre los 6 y 16 años?

	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Formación personal	25	11%
Disciplinarlo	12	5%
Por que le gusta el voleibol	73	32%
Generarle oportunidades en el futuro	109	48%
Para conocer personas	6	3%
TOTAL	225	100%

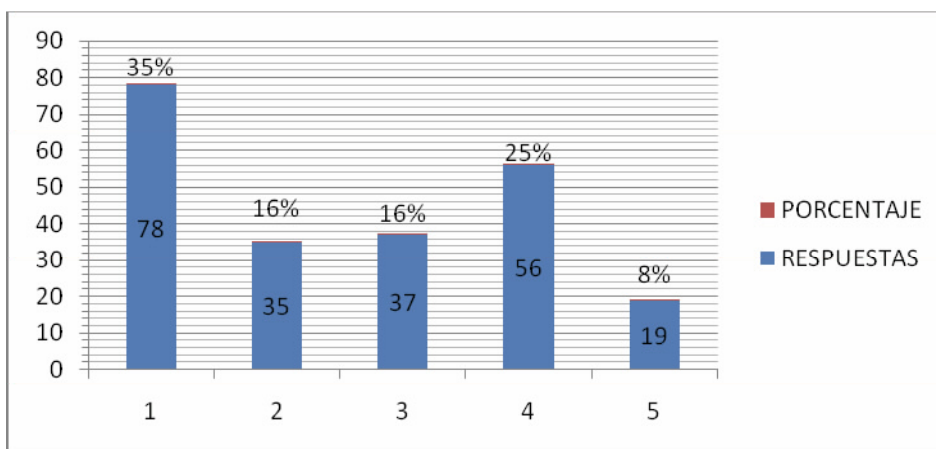


La motivación de parte de los padres para inscribir a sus hijos en el club en gran cantidad, es el generarle oportunidades en el futuro, con un porcentaje del 48% y por que a sus hijos o familiares les gusta el voleibol, con un porcentaje del 32%. Se debe tener en cuenta la relación que se tiene a la hora de tomar la decisión, en parte es motivada por el hijo y al final el que toma la decisión es el padre o familiar quien es el que invertiría en el Club.

10. Marque en el mapa, el sector donde le gustaría que estuviera ubicado el club de voleibol en el que su hijo o familiar pueda obtener una formación especializada.

1. arriba de la autopista, entre calle 170-calle 190
2. arriba de la autopista, entre calle 134 –calle 170
3. arriba de la autopista, entre calle 100 –calle 134
4. abajo de la autopista, entre calle 140-cll190
5. abajo de la autopista, entre calle 100-cll140

	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	78	35%
2	35	16%
3	37	16%
4	56	25%
5	19	8%
TOTAL	225	100%



Se encuentra una preferencia del 35% de los encuestados para que la ubicación del club sea la opción 1, arriba de la autopista, entre calles 170 y 190, para que sus hijos o familiares realicen sus entrenamientos.

Ficha técnica de las encuestas

Universo	Hombres y mujeres 25 años y menores de 65
Muestra	225 encuestas
Selección	Estratificada y por conveniencia
Entrevista	Personal
Nivel confianza	95,00%
Error máximo	6%
Fecha trabajo	Sept-08
Encuestadores	Javier Barrero, María Carolina Vidales y Cristina Martínez

7.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El estudio del entorno del club es importante para entender las influencias de este sobre este, lo que ayudara a comprender la diversidad, la complejidad y la velocidad de cambio que tiene; así vamos a entender como se encuentra el medio para obtener las oportunidades y amenazas que existen, para poder crear estrategias efectivas de acuerdo a los objetivos del proyecto.



7.2.1 Herramienta PESTEL

Son los factores que afectan en mayor o menor medida a la organización, a continuación se realizara el análisis de acuerdo a la herramienta PESTEL, para entender como afectan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales al club de voleibol.



Factores Políticos

Las influencias políticas en el entorno tienden a ser incontrolables, debido a que las decisiones y la situación del País van cambiando de acuerdo a los pensamientos políticos e ideológicos que existen dentro de cada nación. Al tomar la decisión de crear una empresa o de querer llevar a cabo una idea de negocio, es indispensable tener en cuenta algunos aspectos que afectaran al entorno del sector e industria, a la cual va a pertenecer el club de voleibol.

Es interesante y revelador analizar la dimensión o concepción que del deporte y la recreación existe en la “Política Nacional” de Deporte, Recreación y Actividad Física definidas o establecidas por la instancia rectora del sector en el ámbito nacional, amén de que se pueda discutir también sobre la existencia o no de una política nacional para el sector.

Desde una concepción de política el deporte y la recreación pueden ser entendidos y asumidos como un dispositivo para ejercer y controlar el poder o como un dispositivo para generar, construir, fortalecer, socializar y reconocer que se es poder. Un balón puede ser un medio de subordinación, una mercancía, o un bien público para el servicio público y el ejercicio de derechos²¹.

- **Impuesto para el deporte se debe seguir pagando**

“El gobierno distrital apeló la decisión del Tribunal Administrativo de Cundinamarca de anular el cobro del impuesto o contribución para el Deporte, que los bogotanos cancelan a través de la factura telefónica de la ETB, no sufrirá alteración en su cobro mientras se define su legalidad en segunda instancia. De acuerdo a un fallo no unánime del Tribunal Administrativo de Cundinamarca, la contribución perdería su vigencia, debido a lo cual el IDRD apeló ante el Consejo de Estado. Mientras tanto, los abonados de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá no estarán exentos de este pago, que cubija a usuarios residenciales de estratos, 3, 4, 5 y 6 y predios comerciales. La decisión del Tribunal, integrado por tres juristas, no fue unánime y la magistrada Marcela Cadavid Bringe, salvó su voto y defendió la legalidad del mencionado impuesto”. (Revista Portafolio, marzo del 2007).

²¹ DIMENSIÓN POLÍTICA DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN, ÁLVARO CÓRDOBA OBANDO Instituto de Deportes y Recreación INDER – MEDELLÍN IV Simposio Nacional de Vivencias y Gestión en Recreación. Vicepresidencia de la República / Coldeportes / FUNLIBRE 21 al 23 de Noviembre de 2005. Medellín, Colombia.

- **Se cayó el polémico impuesto al deporte por fallo del Tribunal Administrativo de Cundinamarca**

El Instituto Distrital de Recreación y Deporte ya apeló la sentencia, y aseguró que hasta que el Consejo de Estado se pronuncie, el pago se debe seguir haciendo. El Tribunal Administrativo de Cundinamarca falló en favor del concejal conservador Fernando López, que hace dos años interpuso una demanda por considerar que el cobro fue irregular desde 1978. Aunque el IDRDR insiste en que su cobro es obligatorio, el impuesto al deporte lo pagan voluntariamente cada mes los suscriptores de teléfonos de Bogotá de los estratos 3, 4, 5 y 6 y oscila entre los 500 y los 6 mil pesos mensuales. Lo recaudado se gira al Instituto Distrital de Recreación y Deporte (que hoy hace parte de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte). Ese rubro le representa más del 34 por ciento de su presupuesto, y se destina al fomento del deporte y el mantenimiento de todos los escenarios deportivos de la capital²².

Este debate con respecto al impuesto al deporte deja como conclusión que no se podrá seguir pagando el impuesto como se venía haciendo, esto afecta al sector deportivo que dejara de recolectar una suma importante de dinero que era destinado a instalaciones deportivas e inversión y apoyo a los deportistas; dado que este impuesto es un ingreso que obtiene el Instituto de Recreación y Deporte, el cual ayuda en el desarrollo de los organismos deportivos de la ciudad de Bogotá.

²² PUBLICACIÓN: ELTIEMPO.COM, Fecha: 14 de junio del 2007, Sección Bogotá.

Factores Económicos

- **Precio del dólar**

El comportamiento de este factor afecta directamente al club de voleibol, debido a la alta volatilidad que ha tenido en los últimos años debido a la crisis hipotecaria en USA, puede jugar un papel importante para el aprovechamiento de la compra de los insumos en el momento que este baje, debido a que estos en su mayoría son importados y comprados en esta moneda.

La tasa de cambio también depende de las políticas que adopte el Banco de la República en su momento, para de esta forma mantener la economía del país estable, estas deben tenerse en cuenta de que manera pueden afectar al club de voleibol.

- **Presupuesto para el deporte**

Este factor es importante y afecta tanto económicamente como políticamente al sector del deporte, debido a que cada año el gobierno nacional dentro de su plan de desarrollo realiza el estudio y proporciona cierta cantidad de dinero a Coldeportes, entidad del estado que se encarga de la administración de estos recursos para el desarrollo y la propagación del deporte. Para el año 2007 el presupuesto que fue otorgado al deporte según la Tabla 5, se designo el valor de \$4.995.000.000 del cual es repartido a cada una de las federaciones de acuerdo a sus resultados del año anterior que hacen parte del programa de los juegos olímpicos; al voleibol le otorgaron un presupuesto de \$173.800.000, la cual es una suma considerable para la inversión en este deporte a nivel nacional.

- **Inflación**

La Junta Directiva del Banco de la República define metas cuantitativas de inflación. Esta última se define como la variación anual en el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que produce el DANE.

Las metas en la actualidad:

- Rango meta de inflación en 2007:
entre 3,5% y 4,5%.
- Rango meta de inflación en 2008:
entre 3,5% y 4,5%.
- Rango para definir el punto medio de la
meta de inflación de 2009:
entre 3% y 3,5%
- Rango meta de inflación en el largo plazo:
entre 2,0% y 4,0%

El Banco de la República implementa la política monetaria modificando las tasas de interés a la cual suministra y retira liquidez de la economía. Estas tasas de intervención son el instrumento de la política monetaria. A través de ellas, el Banco afecta las tasas de interés de mercado²³.

²³ <http://www.banrep.gov.co/politica-monetaria/index.html>

Factores Sociales

- **El voleibol y la sociedad**

Al relacionar el voleibol con la sociedad en la cual vivimos encontramos algunos tópicos importantes donde se observa la relación de aporte tanto del voleibol hacia la sociedad, como de la sociedad al voleibol. La importancia del voleibol en la sociedad durante los últimos años ha crecido sustancialmente debido a campañas realizadas por el instituto de recreación y deporte para mejorar la calidad de vida de las personas, la mayoría de los colombianos en especial en Bogotá salen hacer deporte los fines de semana aprovechando actividades como la ciclovia, festivales deportivos y actividades para la diversión y esparcimiento de las personas, creando una cultura deportiva.

Sin embargo, la teoría de las metas de logro asume que los entornos sociales en los que el deportista se desenvuelve también juegan un papel importante en la motivación de éste. Diferentes investigadores han empleado el término clima motivacional para describir el conjunto de percepciones que el sujeto capta de su entorno y que le condicionan a la hora de determinar sus orientaciones motivacionales²⁴. Dentro de este clima motivacional se encuentran los actores principales del voleibol, jugadores y entrenadores los cuales son el principal motivador para que los jugadores realicen sus entrenamientos y quieran formarse de una manera integral desarrollando diversas competencias en cada uno de ellos, por ejemplo: la competitividad y las ganas de querer siempre ser el mejor. De aquí se parte para que el sentimiento y la pasión hacía el voleibol lleve a que sus actores lo propaguen a la sociedad y se comience a establecer la relación antes mencionada entre sociedad y voleibol.

²⁴ AMES, C. (1992). Achievement goals, motivational climate and motivational processes. En G. C. Roberts (Ed.) *Motivation in sport and exercise* (pp. 161-176). Champaign, IL: Human Kinetics.

Factores Legales

- **Camino a la nueva ley del deporte**

"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". Esta es la ley 181 del deporte creada en 1995 con sus respectivos artículos todos enfocados al fomento del deporte, para esto quieren que Coldeportes que es la entidad deportiva la cual se encarga de financiar el deporte en nuestro país, se convierta en un ministerio, para así dotar un sistema enfocado, en incorporar el deporte dentro del plan nacional de desarrollo.

- **Estatuto para la creación de clubes deportivos**

El club deportivo, es un organismo deportivo de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida por afiliados mayoritariamente deportistas, con el fin de fomentar y patrocinar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre e impulsar programas de interés público y social, que se regirá por la Ley 181 de 1995 y sus normas reglamentarias, y por el presente estatuto. (ver anexo).

Todo club deportivo debe estar inscrito a una liga o entidad del estado respectiva de acuerdo a su región; se deben tener en cuenta estos aspectos en el momento de la creación y establecimiento del club, como también la formalización de la razón social frente a las otras entidades del estado que requieran de estos mismos documentos.

Factores tecnológicos

- **Tecnología en los entrenamientos**

En el deporte cada vez se han logrado mas avances en investigación y desarrollo en cuanto a la forma de entrenamientos para obtener mejores marcas, optimizando el rendimiento de los deportistas de acuerdo a su composición física, explotando las cualidades y habilidades de cada uno de los deportistas. Para esto se requiere de gran inversión y alto apoyo por parte del gobierno y del sector privado.

Por razones obvias de índole económica, en la mayoría de las instituciones privadas y estatales no se cuenta con tecnología de avanzada para evaluar, es por eso que, se vuelve imprescindible determinar una serie de pruebas de campo de bajo costo y de relativa facilidad y sencillez de ejecución. La evaluación de los deportistas se realiza con base a sistemas elaborados por especialistas pero sin apoyo de tecnología lo cual optimizaría el proceso y de esta forma se obtendrían mejores resultados.

- **Programa informático de entrenamiento**

Se ha encontrado un programa informático interactivo, Voley TRAIN 2; ha sido concebido como un instrumento de apoyo para el técnico de Voleibol, que contribuirá a facilitar su labor cotidiana de planificación y elaboración del entrenamiento. En él se integran de forma combinada las siguientes aplicaciones:

Aplicación 1: Consulta de Tareas y Ejercicios.

Aplicación 2: Planificación y Control de la Temporada.

Tutor.

Utilidades On-line.

Este software es de gran utilidad para la guía del entrenamiento a través del tiempo enfocado en aspectos de formación, alto rendimiento. Tiene un costo de 204 Euros, es decir aproximadamente \$600.000 pesos colombianos. Inversión no tan grande para garantizar un entrenamiento especializado y controlado, mejorando los resultados.

- **Innovación**

A medida que pasa el tiempo compañías especializadas en artículos deportivos crean e innovan sus productos, creando un nuevo estilo de vida en los deportistas para que practiquen el deporte con mayor eficiencia. Empresas como Niké, Mikasa, Asics y Mizuno desarrollan artículos especializados para cada deporte basándose en movimientos, fuerzas y técnicas (esto lo realiza el departamento de i+d de cada empresa); en Colombia es difícil encontrar estos artículos orientados al voleibol, estos productos son importados en su mayoría.

Factores Ecológicos

Como toda actividad humana, el deporte interactúa con el entorno, con los elementos naturales. Hay que decir que la cuestión no es que una actividad no produzca impactos, lo importante es que estos sean evaluados.

Hoy, que el deporte ha dejado de ser la actividad de unos cuantos románticos para convertirse en una actividad de masas, debemos empezar a evaluar y prever esos impactos. Algunos de los deportes requiere de infraestructuras costosas y de elevado impacto ambiental, por ejemplo el caso de algunas modalidades de deportes de invierno, o ciclo montañismo. El voleibol es un deporte que se puede practicar en playa o infraestructuras como coliseos o al aire libre, aquí el enfoque del impacto se debe observar en dos aspectos, el control sobre los consumos de

agua y de energía; por otro lado, la minimización y adecuada gestión de los desechos.

Un aspecto más importante es el relacionado con los comportamientos de los deportistas. Los deportes de conjunto se realizan entre amigos, por tanto, faltos del control social que supone la presencia de la colectividad. Lo único que guía su actuación es su propia conciencia, por ello, la cultura ambiental de estos deportistas es tan importante.

7.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector es un grupo de empresas que fabrican el mismo producto principal o prestan el mismo servicio principal, esta industria se puede clasificar en cuanto a las actividades, tecnologías, productos y consumidores.

7.3.1 Competencia

Se realizó un análisis de competencias, con el fin de realizar un análisis comparativo para determinar la forma de generar mayor valor para el cliente desde el club de voleibol, para llegar a diferenciarse de estos, poder promover el voleibol de diversas formas y para llegar a ser los primeros en preferencia dentro del sector.

Se analizaran, el establecimiento de la Liga de Voleibol de Bogotá, los colegios en una forma general, determinando que servicios ofrecen, el precio y en que horarios efectúan las actividades estos establecimientos.

- **Liga de Voleibol de Bogotá**

Es la entidad inscrita en la Federación Colombiana de Voleibol, que vela por la práctica, difusión y masificación del voleibol en Bogotá; busca el desarrollo del voleibol bogotano y su evolución, con miras al alto rendimiento de sus deportistas; propicia crecimiento a los jugadores, entrenadores y dirigentes, a través del entrenamiento, la formación y la vivencia de la competencia y busca posicionar el voleibol de Bogotá en los primeros lugares del concierto nacional.

La Liga esta constituida como asociación o corporación por Clubes Deportivos, cuyo objeto sea fomentar y patrocinar la practica del Voleibol, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, y/o Clubes Promotores dotados de reconocimiento deportivo vigente, cuyo objeto sea fomentar y patrocinar varios deportes dentro de los cuales se encuentre el voleibol.

Los siguientes son los clubes inscritos y avalados por esta entidad, se debe tener en cuenta que no se encuentran todos los avalados por el Instituto De Recreación y Deporte, que se pueden observar en la tabla .

CLUB	Contacto
AMIGOS DEL VOLEIBOL	iec77@hotmail.com
ECOPETROL	clubecop-deportes@cable.net.co
EN ZONA	clubenzona@hotmail.com
FELINI	club.fellini@gmail.com
FUNDACION SALUDCLUB	Coliseo El Salitre Avda. 68 Calle 63
UNIVERSIDAD CENTRAL	Calle 22 No. 4-59
UNIVERSIDAD INCCA	Cra. 13 No. 24-15
UNIVERSIDAD NACIONAL	CII 45 Cra. 30 Ciudad Universitaria
UNIVOL	club_univol@yahoo.es
UNIVERSIDAD ISES	5447388

La liga de Bogotá debe estar de la mano con los clubes, debido a que el objetivo es el mismo. De aquí se observa que La liga de voleibol es la que debe apoyar a estos clubes para poder llegar a mas gente y poderse apoyar en estos para realizar las diferentes convocatorias para conseguir mejores resultados, en la actualidad no se observa es cooperación o ese incentivo por parte de esta entidad, esto soportado en que no todos los clubes avalados por el IDRDR se encuentran inscritos dentro de la Liga, de 23 solo están 10, que en su mayoría son universidades que recurren a esta para obtener beneficios económicos en los prestamos de instalaciones.

Al analizar esta tabla observamos que en su mayoría estos clubes son de Universidades y empresas a excepción de el club amigos del voleibol, el cual es la unión de amigos que entrenan por amor a este deporte; estos se conformaron como club para poder obtener descuentos en el préstamo de las instalaciones del estado. Estos no tienen un posicionamiento fuerte en el sector, por lo cual no se tomo en cuenta para nuestro estudio de la competencia directa.

En la Liga de Voleibol de Bogotá, presta los servicios de escuelas de formación con un costo de \$45.000 al mes y estos son solamente los fines de semana, sábados y domingos con duración de dos horas, cursos vacacionales que tienen un costo de \$100.000 al mes, de lunes a viernes dos horas al día y entrenan a los equipos de las cuatro categorías(infantil menores de 14 años, menores de 14 a 16 años, juvenil de 16 a 19 años y mayores a 19 años), en las ramas masculina y femenina, a estos equipos pertenecen “los mejores jugadores de la ciudad”, que una vez al año en cada categoría representan a la ciudad en juegos nacionales.

De acuerdo a la experiencia personal vivida, cuando fui jugador y represente a Bogotá, la experiencia fue muy buena mientras se estudiaba en el colegio, el entrenamiento de alto rendimiento hacía que cada día jugara mejor, pero no existió mayor apoyo o incentivos para seguir entrenando y realizando la inversión

de tiempo requerida al entrar a la universidad, no existió un apoyo para conseguir una Beca o beneficios para continuar con mi formación integral.

Colegios (Escuela de Formación)

De acuerdo a un proceso de observación de diversas paginas de internet de algunos colegios reconocidos en Bogotá por participar en torneos intercolegiados, se analizo que en la mayoría de los colegios dentro del plan de formación integral y del Departamento de Educación Física, incentivan a los estudiantes a practicar deportes de conjunto e individuales, para participar y competir frente a otros colegios.

Existen varias asociaciones de colegios en los que organizan torneos y actividades culturales, entre estas se encuentra la Asociación de Colegios del Norte (ACN) y la Unión de Colegios Internacionales (UNCOLI), de esta manera estas asociaciones promueven el deporte y la competencia sana entre los colegios, los estudiantes entrenan para estas competencias en horarios extra clase en horarios después de clase entre las 3 pm y 6 pm, con una frecuencia de 2 veces por semana en su mayoría, con el entrenador de cada uno de los colegios, el cual es el actor o personaje que se convierte en el guía de estos estudiantes, con los cuales convive casi todos los días, generándoles sentido de pertenencia hacia el deporte, en este caso hacía el voleibol.

En este aspecto es donde comienza el proceso de aprendizaje del voleibol, el cual es la competencia directa hacia una escuela de formación, donde el entrenador actor clave, es quien influencia al estudiante a participar o no de otro proceso distinto al que se tiene en su colegio. Sustentado en que, para conseguir que el deporte escolar se plantee desde esta perspectiva educativa y formativa, es necesario implicar en ello a distintos colectivos: instituciones deportivas públicas y privadas, escuela, familia y, por supuesto, a los entrenadores que son el elemento

más cercano y que más puede influir tanto en los jóvenes deportistas como en la metodología que se utilice²⁵.

Esta es la primera opción de los jóvenes para querer tener formación de voleibol, debido a que es una actividad extracurricular, no tiene precio, debido a que es algo que estaría incluido dentro de la pensión mensual del colegio

7.3.2 Benchmarking

Al utilizar el benchmarking se compara los rendimientos del club de voleibol, para conocer si la capacidad estratégica esta genera ventaja competitiva, existen tres clases de benchmarking:

El primero es el benchmarking histórico (comparación de rendimientos pasados con el rendimiento actual de la compañía).

El segundo es el benchmarking en la industria/sector (es el rendimiento comparado con empresas del mismo sector industria).

El benchmarking respecto al mejor de su clase (comparación de rendimientos con respecto al mejor de su clase).

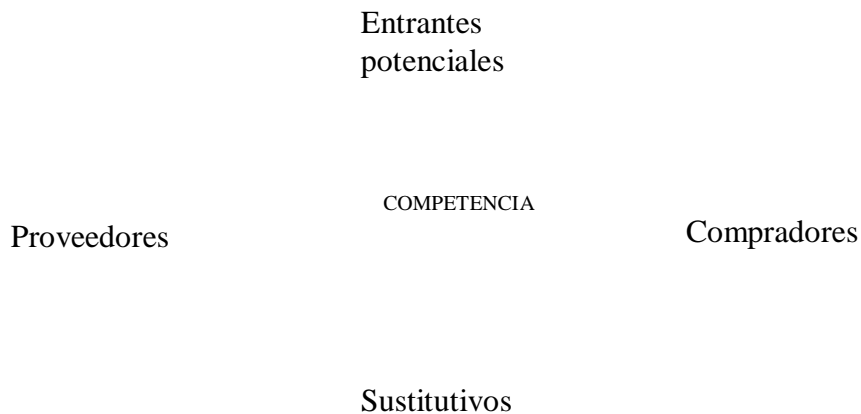
Ya que no se puede realizar un benchmarking histórico por que el club de voleibol esta entrando al mercado y no cuenta con una participación dentro de este. El benchmarking del sector/industria ayuda a comparar por donde se genera la elección o decisión de realizar la compra por parte del cliente.

²⁵ Necesidad de formación psicopedagógica de los entrenadores deportivos; Francisco Javier Jiménez Fuentes-Guerra, José M^a Rodríguez López, Estefanía Castillo Viera; Universidad de Huelva.

Actividades	Liga de Voleibol de Bogotá	Colegios (escuela de formación)	Elit Volley Club
Primarias	Rendimiento (excelente, bueno, regular malo)		
Inscripción de jugadores	bueno	excelente	bueno
Distribución de jugadores por categorías	excelente	bueno	bueno
Operacionales			
Precio	\$80.000	\$150000	\$120.000
Entrenamiento escuela de formación	bueno	bueno	excelente
Entrenamiento especializado	regular	regular	bueno
Logística externa			
Búsqueda de becas de estudio	malo	regular	regular
Promoción de jugadores en torneos	malo	regular	bueno
Lanzamiento de torneos	regular	bueno	bueno
Marketing y ventas			
Posicionamiento	malo	bueno	bueno
Portafolio de servicios	regular	regular	excelente
Promoción de escuelas de formación en el mercado	regular	malo	excelente
Obtención de patrocinadores	malo	malo	bueno
Transporte	malo	bueno	malo
Actividades de apoyo			
Adquisición de materiales para entrenamiento	regular	regular	regular
Relaciones públicas	regular	regular	excelente
Publicidad	malo	malo	excelente
Reclutamiento	bueno	regular	bueno
Capacitación	regular	regular	excelente
Beneficios jugadores	malo	regular	excelente
Infraestructura			
Coliseo	excelente	bueno	malo
Oficinas	bueno	bueno	bueno

Para complementar el análisis del sector del club de voleibol, se tiene en cuenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

7.3.3 Herramienta cinco fuerzas de PORTER



- **Entrantes potenciales (amenaza de entrada)**
 - Economías de escala (alta)
 - Capital de entrada (bajo)
 - Acceso a canales de distribución (alto)
 - Lealtad consumidores (alto)
 - Experiencia(alto)
 - Diferenciación (alto)

Estas son una de las barreras de entrada que la organización debe colocar para la entrada de nuevos entrantes, las economías a escala son importantes ya que entre mas personas se estén entrenando mayores beneficios se encuentran, es decir que a mayor producción el costo fijo por unidad disminuye; en este caso

entre mas jugadores se entrenen y formen, los costos fijos van a disminuir en razón de cada miembro.

En la industria de clubes de voleibol el capital de entrada no es tan alto debido a que la inversión inicial no es tan alta ya que no se debe invertir en infraestructura, en principio con respecto a esto, se hará en alquiler. El acceso a canales de distribución, es la misma prestación del servicio donde se debe obtener una fuerte estrategia comercial para obtener la lealtad de los consumidores.

La experiencia, la cual tiene la Liga de voleibol de Bogotá, principal competidor, es una barrera de entrada al sector, que el club debe vencer diferenciándose por calidad y servicio lo cual se debe fortalecer con el pasar del tiempo; son barreras muy relacionadas con el cliente.

- **Sustitutivos (amenaza)**

- Escuelas de formación de otros deportes
- Entrenamientos de selecciones del colegio
- Empresas de servicio de contactos en el exterior(becas)

Estos tres productos sustitutos, se basan en los sustitutos por la necesidad que tienen los clientes, buscan estos productos por que tienen un interés particular lo cual haría que nuestra organización fuera innecesaria para ellos y por lo que son una amenaza para el club de voleibol.

Las escuelas de formación de otros deportes pueden quitarle participación de mercado al club debido a que satisface una de las necesidades que el club también, por lo que se debe generar una cultura hacía el voleibol, generándole sentido de pertenencia al estudiante o jugador.

Como se menciono anteriormente los entrenamientos con las selecciones o equipos del colegio deben ir de la mano con el club se debe hacer parte del proceso, y hacer que converjan los dos tipos de entrenamiento para de esta forma estimular al estudiante o jugador a quedarse en el club sin dejar de un lado su equipo del colegio.

En el largo plazo cuando se generen opciones de becas para los jugadores afiliados al club se debe mirar si se realiza una alianza estratégica con empresas de contactos en el exterior, o se realiza una estrategia agresiva para que los jóvenes no busquen este servicio en este tipo de empresas y se realice directamente con el club obteniendo contactos directos e invirtiendo para lograrlos.

- **Proveedores**

- De materiales para realizar entrenamientos
- Instalaciones (coliseos)
- Patrocinadores

Cada uno de estos proveedores tienen un poder de negociación respecto al club, el de lo materiales para realizar los entrenamientos nos provee los balones, malla, conos y otros accesorios, no posee mucho poder de negociación, debido a que existen pocos clientes que le compren y la compra de estos productos se realiza esporádicamente (9-12 meses).

Los proveedores de las instalaciones y los patrocinadores si tienen poder de negociación alto ya que existen muchos clientes para ellos que realizan diversas actividades, por lo que se deben realizar planes muy bien organizados para tener el apoyo por parte de estos, durante todo el año, se les debe hacer ver la manera de ganar tanto ellos, como nosotros.

- **Compradores**

La concentración de compradores alto debido a que es un sector al cual no se le ha explotado, existen muchos jugadores de voleibol los cuales quieren seguir jugando y tener la posibilidad de generarse oportunidades en el futuro, gracias a este deporte; los padres son los que finalmente pagaran por el servicio y es a ellos a quien hay que dirigirse, para hacerlos entender la idea de negocio y puedan abrirse a un nuevo esquema de inversión, en el deporte.

Por esta razón podemos concluir que nos encontraríamos en una industria atractiva y rentable hacia el largo plazo.

7.4 ESTRATEGIA COMERCIAL

De acuerdo al estudio de mercados, al análisis del sector y la competencia, se realizara una estrategia comercial que tenga en cuenta un concepto de marca, un concepto de producto, una política comercial y un portafolio de servicios. Todo esto enfocado al desarrollo del voleibol y de los estudiantes o jugadores, los cuales siempre serán los mayores beneficiarios.

7.4.1 Concepto de marca

Elit Volley Club, es un club dirigido especialmente para jóvenes entre los 6 y 16 años de edad practicantes del voleibol, se caracteriza por tener contactos estratégicos que permiten al usuario tener diferentes beneficios entorno a su educación, salud y descuentos, además presta una excelente calidad en el servicio, al tener a disposición del usuario entrenadores altamente capacitados, que le prestarán un entrenamiento especializado con un seguimiento constante del

deportista. La meta es generar promesas del voleibol, que sean modelo en la sociedad y que fomenten una cultura deportiva, inspirada en la formación integral del usuario, es decir la formación, ética, deportiva y educativa.

Con Elit Volley Club, el deporte no solo será un pasatiempo, será la forma por medio de la cual el adolescente adquirirá responsabilidades, compromisos y determinación de metas, en función no solo de la satisfacción propia sino también de su equipo, aprenderá a trabajar en grupo, a respetar las diferencias del otro y sobre todo aprenderá que el deporte le puede abrir puertas hacia un futuro estudiantil favorable y enriquecedor.

Se puede decir entonces que se trata de una inversión pensando en el futuro, formación y bienestar del adolescente.

7.4.2 Concepto de producto

El nuevo e innovador club deportivo forma deportistas de alto rendimiento, a través de un personal altamente capacitado, que por medio de metodologías educativas originales y materiales de alta calidad, enseñan la técnica y la práctica del voleibol. Consta igualmente de una serie de servicios atractivos, diferenciadores y realmente beneficiosos para el adolescente y para el padre, ya que al pertenecer a este club recibirá descuentos en almacenes, contactos con universidades y por lo tanto descuentos en las mismas, además de un constante seguimiento en la salud.

7.4.3 Política comercial

Se deben tener en cuenta una política de distribución, en donde Elit Volley Club por ser prestador de un servicio, es la misma prestación de éste; que se realizará en horarios después de clase de los estudiantes (3 y 30 pm en adelante) y los

fines de semana, para de esta forma encontrar una estrategia de convergencia entre los entrenamientos de los colegios, con los entrenamientos del club; de tal forma que se haga parte del proceso a los entrenadores de los alumnos que se afilien al club ya que ellos tienen gran influencia en cada uno de los estudiantes.

Por otra parte la política de precios se establece de acuerdo al servicio requerido, oscilando de acuerdo a la investigación de mercados, entre \$120.000 y \$200.000 pesos, que en su mayoría es lo que estarían dispuestos a invertir los padres en el club.

Por ultimo en cuanto a la política de comunicación, es una de las más importantes debido a que dependiendo de ésta se lograra el posicionamiento del club. En el ámbito deportivo es muy importante contar con una persona encargada de las relaciones publicas donde se pueda buscar soporte tanto de los colegios como de entidades privadas que quieran apoyar el voleibol, de los cuales se obtendrán los recursos para realizar la publicidad y la estrategia de comunicación, que en este caso en un principio se realizara directamente, gestionando torneos intercolegiados los fines de semana sin que estos paguen y convocando a participar en el club. Esto se realizara para llegar a los estudiantes, padres y entrenadores directamente, haciéndoles entender la importancia de invertir en el futuro de ellos mismos, de sus hijos y de sus jugadores.

7.4.4 Portafolio de servicios

Los servicios que se determinaron va a tener el club para los afiliados, serán principalmente tres: Escuela de formación, entrenamiento especializado (alto rendimiento) y beneficios y descuentos por pertenecer al club. Esto a partir de la tabulación de la pregunta 5 donde se refleja que mas del 56% en el peor de los casos que fue el entrenamiento especializado, les gustaría estos servicios.

- **Escuela de formación**

Dentro de la práctica del voleibol el entrenador es uno de los elementos más importantes y que más puede influir para que ésta se desarrolle correctamente. Esto hacer encontrar una reflexión en profundidad sobre la formación más adecuada. Los estudiantes-jugadores ven al entrenador como educador, motivador, consejero o modelo de comportamiento.

Esta escuela va dirigida a estudiantes que estén en la etapa de iniciación (6-10 años), donde se dispondrá de entrenadores con las siguientes características: Amigo, Organizador, Comunicador y Motivador. Para poder enseñar los fundamentos del voleibol con una forma mas estructurada y especifica. Este es el servicio más importante debido a que será la base del desarrollo de los jugadores para poder entrar a un perfeccionamiento y entrenamiento de alto rendimiento.

- **Entrenamiento especializado**

Consiste en el perfeccionamiento, entrenamiento de alto rendimiento (11 -16 años) donde se trabaja la técnica, la táctica y se desarrollan las cualidades físicas y del talento deportivo, con mayor intensidad. Los entrenamientos especializados requieren de una planeación ardua por determinado tiempo, la cual se lleva a cabo durante el período anterior a la competencia. En esta etapa o servicio el estudiante entrara a competir ya sea con su colegio como con el equipo del club.

Para garantizar la especialización o la categoría del servicio, los entrenadores deberán tener las siguientes cualidades: debe ser un gestor, un administrador y un estratega, para que el estudiante o jugador tenga la confianza y las cualidades que debe tener una promesa del voleibol.

- **Beneficios por pertenecer al club**

La gestión administrativa entra en acción para garantizar este servicio, el estudiante o jugador perteneciente al club le gustaría tener beneficios por jugar, estos beneficios pueden ser de tipo económico, a nivel de tener descuentos o privilegios por pertenecer al club, a la hora de realizar otro tipo de actividad, por ejemplo compras de productos deportivos, alimentos, entre otros. Este tipo de beneficio es en el corto plazo, el mayor beneficio es el de poder aplicar a Becas ya sea en universidades a nivel nacional como internacional, este beneficio es el que buscara incentivar al jugador a esforzarse cada día por alcanzar esta oportunidad para el futuro. Para garantizar que esto se cumpla existirá un gran compromiso por parte del club para realizar la gestión con empresas privadas, agencias de estudios internacionales y Universidades.

Portafolio de servicios

Servicio	Descripción	Intensidad	Dirigido a
Escuela de formación	En este servicio se busca introducir al niño en la práctica del deporte, con metodologías acordes a la edad.	Dos (2) horas por semana, es decir dos días en la semana cada uno con una (1) hora de duración.	Adolescentes entre los 6 y los 8 años de edad
Escuela de formación	Generación de fundamentos técnicos del deporte del voleibol.	Cuatro (4) horas por semana, es decir dos días en la semana cada uno con dos (2) horas de duración.	Adolescentes entre los 9 y los 11 años de edad
Escuela de formación	Generación y perfeccionamiento de fundamentos técnicos del deporte del voleibol.	Cuatro (6) horas por semana, es decir tres días en la semana cada uno con dos (2) horas de duración.	Adolescentes entre los 12 y los 14 años de edad
Perfeccionamiento alto rendimiento	Entrenadores altamente capacitados perfeccionan la técnica y realizan la fundamentación física necesaria, para que el niño tenga la capacidad de enfrentar torneos con un rendimiento más exigente.	Cuatro (8) horas por semana, es decir cuatro días en la semana cada uno con dos (2) horas de duración.	Adolescentes entre los 14 y los 16 años de edad
Campamentos vacacionales	Este es un servicio que busca la integración de los niños haciendo lo que les gusta: jugar voleibol. Habrá profesionales capacitados para el control y realización de las actividades.	Tres (3) horas por día durante tres (3) semanas.	Adolescentes entre los 12 y los 16 años de edad

8 DESARROLLO OBJETIVOS OPERATIVOS

Con base en la tabulación de la encuesta realizada en el área comercial se obtuvo el portafolio de servicios con que contará el club, basándose en éste se determinó el material de operación necesario para la adecuación y puesta en marcha del proyecto. Adicionalmente se hicieron los cálculos sobre la estructura física de la oficina requerida, debido a que la mejor opción para el club en cuanto a instalaciones es realizar el alquiler de estas en diversos colegios ubicados de acuerdo a los resultados de la encuesta.

8.1 Personal Requerido para la operación

- Gerente General
- Especialista en relaciones publicas
- Secretaria
- Entrenadores

Entrenadores

Es la persona clave e indispensable dentro del club, en el proceso y que debe estar más capacitada debido a que tendrán el mayor contacto con los consumidores. Deben ser profesionales en Educación física y además deben tener experiencia en competencias de alto rendimiento, deben ser planificadores y responsables con el compromiso del club, deben aportar ideas para el desarrollo de innovaciones en el tema de entrenamiento. También deben tener competencias de comunicación y amistad con los jóvenes debido a que estos son el principal motivador para que ellos realicen sus entrenamientos de la manera en que se quiere, garantizando la idea de negocio planteada.

Gerente general

Egresado en Administración de empresas, con capacidad de gestión, liderazgo y administración del club de voleibol, es necesario que tenga un alto nivel de ética y grandes valores humanos a la hora de tomar decisiones. La coordinación de personal y la disposición para trabajar, también deben ser cualidades de alta relevancia para que el club de voleibol siempre este en desarrollo y generando buenos resultados.

Especialista en relaciones públicas

Esta persona necesariamente profesional debe ser capaz de diagnosticar, evaluar y formular estrategias con base a sus conocimientos en relaciones publicas los cuales deben tener un enfoque de publicidad, mercadeo y administración. La comunicación es la competencia mas importante que debe tener, debido a que se necesita para la obtención de patrocinadores generación de nuevas oportunidades para el club de voleibol.

Secretaria

Dado que es la persona que dará soporte operativo a todo el club desde la oficina, es vital que sea una persona amigable, que tenga una excelente comunicación y capaz de prestar una buena atención a todos los clientes y personas que tengan contacto con la organización. Debe ser profesional o técnica en algún área de secretariado o archivista, debe tener buen manejo de sistemas (office), para la redacción de cartas y mails que salga del club hacia clientes, colegios y empresas.

8.2 Materiales de operación

El centro contará con los elementos y servicios necesarios para la práctica del voleibol como:

- Escenario deportivo (coliseo en alquiler)
- Balones
- Mallas de voleibol
- Canasta para lo balones
- Vallas de entrenamiento
- Balones medicinales
- Gimnasio
- Oficina
- Conos de entrenamiento

En su mayoría estos implementos se comprarán en el exterior, para traer los mejores productos que estén en el mercado de tal forma garantizar la buena calidad y durabilidad de estos, y así ofrecer un excelente servicio. La durabilidad de estos de acuerdo a su uso oscila entre 2 años y 3 años a excepción de los balones que duran de 9 y 12 meses, los cuales se deben comprar en estos tiempos. La cantidad va de acuerdo al número de afiliados al club, en una razón de 1 balón por cada dos alumnos, esto de acuerdo a lo que se observó por parte del autor en entrenamientos, a través de su trayectoria como jugador de voleibol.

8.3 Localización

Para realizar la prestación de los anteriores servicios, se debe establecer donde estará ubicado el club de voleibol. Por razones económicas y también con el criterio de acuerdo a la estrategia comercial donde se busca tener convergencia con los colegios, se estará alquilando las instalaciones de los colegios que se

encuentren ubicados de acuerdo a la pregunta # 10 de la encuesta; la gente prefiere la ubicación arriba de la autopista, entre calle 170 y calle 190. Se evaluara que las condiciones de las instalaciones deben tener dos canchas en su mayoría, para trabajar con mayor comodidad y puedan encontrarse mayores personas, de acuerdo a como se comporte la demanda se puede establecer realizar entrenamientos simultáneos en varios coliseos a la vez, esto dentro de un escenario optimista.

Se necesita de una oficina donde se centralizara toda las acciones operativas, para tener un lugar físico donde se realice la logística y acciones para el mantenimiento del Club, debe estar ubicada cerca a los colegios donde se lleven a cabo los entrenamientos; de acuerdo a la ubicación esta puede ser cerca de la autopista en la zona industrial del barrio Toberin, donde los arriendos no son tan caros y es de fácil acceso, además los precios de arriendo de oficinas oscilan entre \$1.500.000 y \$2.500.000 lo cual no es un precio tan alto para el mantenimiento. Dentro de esta se debe tener en cuenta que se necesitan recursos como computadores, mobiliario de oficinas, teléfono mas los servicios dentro de esta.

9 DESARROLLO OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

Dada la importancia que esta área tiene para el sostenimiento del Club, fue necesario tener en cuenta los aspectos de la estrategia corporativa de la misma en la cual se exalta la visión, misión y los valores de la compañía, lo cual se obtiene del análisis estratégico que se realizó.

9.1 MISIÓN

Formación integral de jugadores de voleibol en la ciudad de Bogotá para el desarrollo deportivo de la ciudad, generando una cultura hacia la inversión en el voleibol, de esta forma generarle oportunidades a nivel profesional.

9.2 VISIÓN

Ser el mejor club de voleibol en la ciudad de Bogotá, siendo el pionero de una cultura deportiva y ser reconocidos como uno de los mejores formadores de jugadores de voleibol a corto plazo en la ciudad de Bogotá, en el mediano plazo a nivel nacional y en el largo plazo a nivel internacional.

9.3 VALORES

Tener un gran **sentido de pertenencia** hacia el club y el voleibol, ya que de esto dependerá el éxito de cada estudiante o jugador.

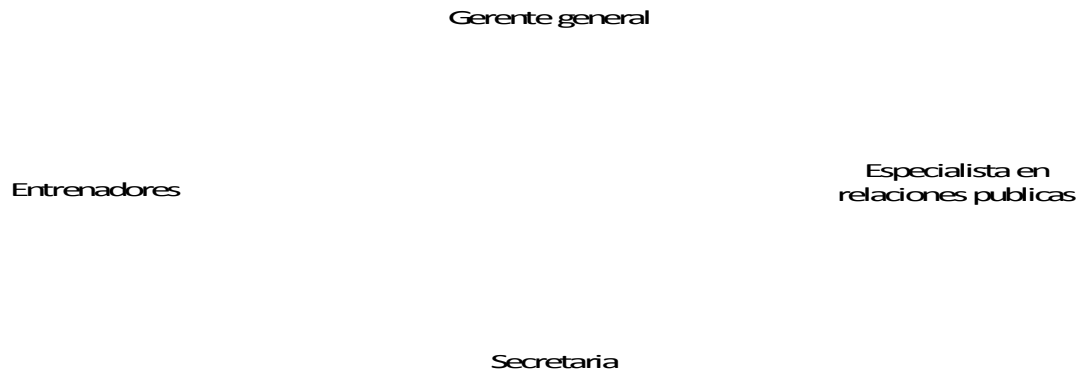
La responsabilidad hacia el trabajo y entrenamiento, siguiendo una guía establecida para el cumplimiento de las tareas propuestas, de esta manera poder realizar una evaluación del desempeño en miras de que sea medible.

La cooperación es uno de los valores más importantes dentro del club, debido a que se interactúa con diferentes personas. El voleibol es un deporte de conjunto que actúa como un sistema donde se necesita de cooperación por cada una de sus partes, la cual se debe inculcar a los estudiantes o jugadores.

El Respeto, es un valor que se debe seguir día a día en el entorno en el que se este, en el voleibol siempre existe respeto tanto hacía los directivos, entrenadores, rivales y compañeros.

Trabajo en equipo, como en el juego, el club debe manejarse como un equipo que tiene como objetivo triunfar y ser exitoso, lamentablemente esto no se puede realizar individualmente, para llegar a ser el mejor club de Bogotá cada parte del club debe trabajar en una sola dirección, ganar el partido.

9.4 Organigrama



10.5 DOFA

9.6 Tipo de sociedad

Establecer el tipo de sociedad adecuado para esta clase de empresa y todos aquellos trámites legales y tributarios requeridos para la legalización y creación de la misma.

La sociedad será una Sociedad Anónima. En este tipo de sociedad los socios son responsables solidaria e ilimitadamente frente a terceros. Cada socio responde, hasta por el valor de su aporte.

El capital esta dividido en cuotas o partes de igual valor que debe ser pagado en su totalidad al momento de constituir la sociedad, así como al momento de solemnizar cualquier aumento del mismo.

Este tipo de sociedades debe constituirse con dos o más socios y el número máximo es de 25.

La administración de los negocios y la representación de la sociedad corresponden a los socios quienes pueden disponer de que la representación recaiga solo en alguno o algunos o en un tercero²⁶.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá los documentos necesarios para la creación y legalización de una empresa son:

- RUT
- Inscripción en el Registro Mercantil y pago del impuesto de registro para Bogotá y Cundinamarca.
- Asignación del NIT e inscripción en el RIT.

²⁶ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%202/cap2_c_c1.htm

- Notificación de la apertura del establecimiento a Planeación Distrital, con lo cual se informa a Bomberos, Alcaldías Locales, DAMA y Secretaría de Salud.
- Certificado de matrícula, existencia y representación legal.
- Registro de Libros del comerciante.

10 DESARROLLO ÁREA FINANCIERA

El área financiera es indispensable para observar la rentabilidad del club de voleibol y de esta forma encontrar la estrategia a realizar para poner en marcha el proyecto; esta muestra la realidad en cifras y es la guía para entender la situación futura del club, con el fin de verificar qué tan bueno es el proyecto y qué tiempo será necesario para obtener el retorno de la inversión.

El proceso a realizar es la obtención de los estados financieros: Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja y Flujo de Tesorería, todos estos, del año inicial; para realizar una proyección de los mismos, teniendo en cuenta la importancia que estos tienen al momento de tomar decisiones.

Se evaluara tres tipos de escenario con el fin de mitigar el riesgo teniendo diversas posibilidades de ingresos o ventas, para los cuales se podría llegar a tomar decisiones en algún momento que se llegara a dar; al tener en cuenta las diferentes situaciones que se pueden presentar esto puede afectar el retorno o la rentabilidad del proyecto.

Por ultimo se obtendrá el punto de equilibrio del club de voleibol, el cual indicara cuantas personas deben estar afiliadas al club para lograr que los ingresos sean iguales a los gastos, lo que nos da una señal del mínimo de personas para que el proyecto sea rentable.

10.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial para poder formar el club de voleibol serán los costos a los cuales se recurrirá para garantizar que se pueda realizar la operación o el servicio del club de acuerdo a la estrategia comercial.

INVERSIÓN INICIAL	valor unitario	cantidad	valor	valor moneda local (\$)
INVERSIÓN INTANGIBLES	\$ 25.000.000	1	\$ 25.000.000,00	\$ 25.000.000

Como se observa en la tabla anterior la inversión del club de voleibol se enfocara en la búsqueda de mejores prácticas de voleibol, viajando y aprendiendo nuevas y únicas formas de entrenamientos para conocer los negocios tanto en el ámbito deportivo como escolar para de esta manera llegar a tener una proyección internacional.

INVERSIÓN PARA OPERACIÓN				
	valor unitario	cantidad	valor	valor moneda local (\$)
Gastos de constitución	\$ 2.200.000	1	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000
balones	USD 50	20	USD 1.000	\$ 2.300.000
balones medicinales 2 LB	USD 20	8	USD 160	\$ 368.000
balones medicinales 6 LB	USD 30	8	USD 240	\$ 552.000
canasta de balones	USD 120	2	USD 240	\$ 552.000
conos de entrenamiento	\$ 6.000	30	\$ 180.000	\$ 180.000
cinta entrenamiento (para antebrazos)	USD 2	10	USD 20	\$ 46.000
cinta entrenamiento (para remate)	USD 20	10	USD 200	\$ 460.000
TOTAL INVERSIÓN MATERIALES				\$ 6.658.000
teléfono	\$ 90.000	3	\$ 270.000	\$ 270.000
computador	\$ 1.349.000	3	\$ 4.047.000	\$ 4.047.000
sillas	\$ 100.000	2	\$ 200.000	\$ 200.000
mueble de computador	\$ 540.000	2	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000
mueble oficina	\$ 1.223.000	1	\$ 1.223.000	\$ 1.223.000
silla ejecutiva	\$ 450.000	1	\$ 450.000	\$ 450.000
archivador	\$ 463.790	1	\$ 463.790	\$ 463.790
mobiliario de oficina (recepción)	\$ 4.740.000	1	\$ 4.740.000	\$ 4.740.000
TOTAL INVERSIÓN OFICINA				\$ 12.473.790
tasa de cambio	\$ 2.300,00		total	\$ 19.131.790

La inversión a realizar no es alta, por lo contrario es baja, debido a que no se debe invertir en infraestructura y tampoco se debe comprar terrenos o lotes, lo cual incrementaría el valor de la inversión notablemente. La inversión a realizar se enfoca en tres aspectos: La inversión orientada al conocimiento y capacitación de

las personas que brindaran el servicio, la inversión en recursos o materiales requeridos para los entrenamientos y la inversión en la oficina que se debe montar para atender a los clientes y empresarios que pueden ser potencialmente patrocinadores del deporte.

La inversión requerida para crear el club de voleibol, en total es \$44.131.790.

Para esta inversión se realizara un aporte de capital por parte de los socios de \$15.000.000 y un préstamo de \$40.000.000 debido a que también se tienen gastos por cubrir.

El préstamo se obtendrá a 5 años, con pagos trimestrales, con una tasa anual del 14.9%.

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO EN TRIMESTRES					
PERIODO	SALDO INICIAL	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CUOTA	SALDO FINAL
0					\$ 40.000.000
1	\$ 40.000.000	\$ 1.414.108	\$ 1.409.324	\$ 2.823.433	\$ 38.590.676
2	\$ 38.590.676	\$ 1.364.285	\$ 1.459.148	\$ 2.823.433	\$ 37.131.528
3	\$ 37.131.528	\$ 1.312.700	\$ 1.510.733	\$ 2.823.433	\$ 35.620.795
4	\$ 35.620.795	\$ 1.259.291	\$ 1.564.141	\$ 2.823.433	\$ 34.056.654
5	\$ 34.056.654	\$ 1.203.995	\$ 1.619.438	\$ 2.823.433	\$ 32.437.216
6	\$ 32.437.216	\$ 1.146.743	\$ 1.676.689	\$ 2.823.433	\$ 30.760.527
7	\$ 30.760.527	\$ 1.087.468	\$ 1.735.965	\$ 2.823.433	\$ 29.024.562
8	\$ 29.024.562	\$ 1.026.097	\$ 1.797.336	\$ 2.823.433	\$ 27.227.226
9	\$ 27.227.226	\$ 962.556	\$ 1.860.877	\$ 2.823.433	\$ 25.366.350
10	\$ 25.366.350	\$ 896.769	\$ 1.926.664	\$ 2.823.433	\$ 23.439.686
11	\$ 23.439.686	\$ 828.656	\$ 1.994.776	\$ 2.823.433	\$ 21.444.910
12	\$ 21.444.910	\$ 758.136	\$ 2.065.297	\$ 2.823.433	\$ 19.379.613
13	\$ 19.379.613	\$ 685.122	\$ 2.138.311	\$ 2.823.433	\$ 17.241.302
14	\$ 17.241.302	\$ 609.527	\$ 2.213.906	\$ 2.823.433	\$ 15.027.396
15	\$ 15.027.396	\$ 531.259	\$ 2.292.174	\$ 2.823.433	\$ 12.735.222
16	\$ 12.735.222	\$ 450.225	\$ 2.373.208	\$ 2.823.433	\$ 10.362.014
17	\$ 10.362.014	\$ 366.325	\$ 2.457.107	\$ 2.823.433	\$ 7.904.907
18	\$ 7.904.907	\$ 279.460	\$ 2.543.973	\$ 2.823.433	\$ 5.360.934
19	\$ 5.360.934	\$ 189.524	\$ 2.633.909	\$ 2.823.433	\$ 2.727.025
20	\$ 2.727.025	\$ 96.408	\$ 2.727.025	\$ 2.823.433	\$ (0)

MONTO	\$ 40.000.000,00	
PERIODO	20	
TASA	14,909%	ANUAL
	3,535%	TRIMESTRAL
PAGO	\$ (2.823.432,62)	

Esta inversión se realizo por este monto, de acuerdo al valor de la inversión y observando los posibles ingresos que probablemente se tendrían, se realiza a cinco años debido a que es un tiempo horizonte prudente para realizar la inversión y tener liquidez en cuanto al capital.

Anualmente el crédito se observaría de la siguiente forma:

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO EN AÑOS					
PERIODO	SALDO INICIAL	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CUOTA	SALDO FINAL
0					\$ 40.000.000
1	\$ 40.000.000	\$ 5.350.384	\$ 5.943.346	\$ 11.293.730	\$ 34.056.654
2	\$ 34.056.654	\$ 4.464.303	\$ 6.829.428	\$ 11.293.730	\$ 27.227.226
3	\$ 27.227.226	\$ 3.446.117	\$ 7.847.613	\$ 11.293.730	\$ 19.379.613
4	\$ 19.379.613	\$ 2.276.132	\$ 9.017.598	\$ 11.293.730	\$ 10.362.014
5	\$ 10.362.014	\$ 931.716	\$ 10.362.014	\$ 11.293.730	\$ (0)

10.2 GASTOS

El gasto al cual se incurrirá desde el primer momento que comience el funcionamiento del club se muestra a continuación de acuerdo al salario del personal que se necesita contratar y a los servicios de los cuales requiere el club para su funcionamiento, las cifras mostradas se observaran en el periodo de tiempo mensual, estos también serán los costos fijos que en un principio el club de voleibol tendrá.

GASTOS		PENSIÓN	SALUD	ARP	
SALARIOS	gerente	\$ 4.650.000	\$ 558.000	\$ 395.250	\$ 24.273
	persona relaciones publicas	\$ 2.950.000	\$ 354.000	\$ 250.750	\$ 15.399
	secretaria	\$ 1.200.000	\$ 144.000	\$ 102.000	\$ 6.264
TOTAL SALARIOS		\$ 8.800.000	\$ 1.056.000	\$ 748.000	\$ 45.936
TOTAL SALARIOS + PENSIÓN + SALUD +ARP		\$ 10.649.936			

Estos serán los salarios que tendrán las personas o recurso humano requerido para el inicio de actividades, estos se estimaron de acuerdo al mercado laboral, también se suma los aportes que por ley se deben realizar a la pensión (16% donde el 75% de este es pagado por el empleador), el aporte a salud (8.5% paga el empleador) y el pago a la ARP (es de un 0.52%), esto nos da un total de \$10.649.936 mensual.

Gastos relacionados con la venta		
ALQUILER COLISEO	\$250.000 X día	\$ 7.500.000
SALARIOS ENTRENADORES		\$ 5.000.000

Dentro de los gastos relacionados directamente con las ventas, están el salario del entrenador y el alquiler del coliseo que suman un total de \$12.500.000 al mes, estos serán los costos de ventas, que debe pagar el club de voleibol.

SERVICIOS		
SERVICIOS PÚBLICOS	agua	\$ 150.000
	luz	\$ 220.000
	teléfono + internet	\$ 170.000
TOTAL SERVICIOS PÚBLICOS		\$ 540.000
ALQUILER OFICINA		\$ 1.600.000
TOTAL SERVICIOS		\$ 2.140.000

En cuanto a los gastos mensuales causados por servicios que debe asumir el club de voleibol, los cuales fueron sacados teniendo en cuenta el personal y el consumo promedio de estos, teniendo en cuenta que esto paga como un estrato comercial, también de acuerdo a cotizaciones realizadas. De acuerdo a esto el total de los gastos por servicio es \$2.140.000.

TOTAL SALARIOS + PENSIÓN + SALUD + ARP	\$ 10.208.206
TOTAL SERVICIOS	\$ 9.640.000
TOTAL GASTOS	\$ 19.848.206

De acuerdo a esto el Gasto suma el monto de \$19.848.206 al mes.

10.3 INGRESOS

De acuerdo a la estrategia comercial, donde se establece un portafolio de servicios, se puede optar por hallar los ingresos con base en la capacidad de numero de afiliados que se pueden entrenar por cada tipo de servicio, lo cual se especifico anteriormente.

Se tienen 5 tipos de servicios los cuales variaran en cuanto a sus precios de acuerdo a su intensidad horaria y fase de entrenamiento. De acuerdo a esto y soportado en el estudio de mercados se estipularon los siguientes supuestos para construir los estados financieros:

INFLACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%

El 6% es una tasa razonable para realizar el estudio, dado que del análisis del entorno se observaba que la meta era estar en el 4.5%, el 6% se estipula debido a que hoy en día se tiene una inflación por encima del 7%.

PRECIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PORTAFOLIO 1	\$ 120.000	\$ 127.200	\$ 134.832	\$ 142.922	\$ 151.497
PORTAFOLIO 2	\$ 160.000	\$ 169.600	\$ 179.776	\$ 190.563	\$ 201.996
PORTAFOLIO 3	\$ 180.000	\$ 190.800	\$ 202.248	\$ 214.383	\$ 227.246
PORTAFOLIO 4	\$ 200.000	\$ 212.000	\$ 224.720	\$ 238.203	\$ 252.495
PORTAFOLIO 5	\$ 250.000	\$ 265.000	\$ 280.900	\$ 297.754	\$ 315.619

Teniendo en cuenta que el orden esta estrictamente relacionado en el orden de acuerdo al portafolio de servicios estipulado dentro del área comercial. Los precios se encuentran dentro de los rangos que se observaron en el estudio de mercados.

DATOS ENTRADA	
TASA DE IMPUESTOS	35%
CRECIMIENTO DE VENTAS	20%
POLÍTICA DE PAGO DE DIVIDENDOS	30%
POLÍTICA DE CAPITAL MÍNIMO DE TRABAJO	\$ 5.000.000
EQUIPO DE OFICINA	\$ 12.473.790
OTROS EQUIPOS	\$ 6.658.000
INVERSIÓN INICIAL CAPACITACIÓN	\$ 25.000.000

Estos datos de entrada son en resumen, las variables a tomar en cuenta a la hora de realizar los estados financieros proforma, los cuales son necesarios para observar que tan rentable puede llegar a ser el negocio.

UNIDADES VENDIDAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PORTAFOLIO 1	25	30	36	43	52
PORTAFOLIO 2	25	30	36	43	52
PORTAFOLIO 3	25	30	36	43	52
PORTAFOLIO 4	20	24	29	35	41
PORTAFOLIO 5	25	30	36	43	52

Las cantidades se obtuvieron de acuerdo a la capacidad que se puede tener al realizar los entrenamientos, por cada uno de los servicios del portafolio del club, sin tener que dejar de prestar un excelente servicio; de esta forma se coloca en el mercado un servicio único e incomparable.

10.4 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros proforma se realizaron con base a los supuestos mencionados anteriormente e información que brinda el entorno, para de esta forma garantizar la visión del proyecto en un horizonte de cinco años.

ELIT VOLLEY CLUB S.A.						
ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS						
PORTAFOLIO 1		\$ 36.000.000	\$ 45.792.000	\$ 58.247.424	\$ 74.090.723	\$ 94.243.400
PORTAFOLIO 2		\$ 48.000.000	\$ 61.056.000	\$ 77.663.232	\$ 98.787.631	\$ 125.657.867
PORTAFOLIO 3		\$ 54.000.000	\$ 68.688.000	\$ 87.371.136	\$ 111.136.085	\$ 141.365.100
PORTAFOLIO 4		\$ 48.000.000	\$ 61.056.000	\$ 77.663.232	\$ 98.787.631	\$ 125.657.867
PORTAFOLIO 5		\$ 75.000.000	\$ 95.400.000	\$ 121.348.800	\$ 154.355.674	\$ 196.340.417
VENTAS BRUTAS		\$ 261.000.000	\$ 331.992.000	\$ 422.293.824	\$ 537.157.744	\$ 683.264.651
COSTO DE VENTAS		\$ 168.132.758	\$ 177.921.038	\$ 188.296.615	\$ 199.294.726	\$ 210.952.724
ALQUILER DE COLISEO		\$ 90.000.000	\$ 95.400.000	\$ 101.124.000	\$ 107.191.440	\$ 113.622.926
SALARIOS ENTRENADORES		\$ 60.000.000	\$ 63.600.000	\$ 67.416.000	\$ 71.460.960	\$ 75.748.618
SERVICIOS PÚBLICOS		\$ 6.480.000	\$ 6.868.800	\$ 7.280.928	\$ 7.717.784	\$ 8.180.851
GASTOS POR DEPRECIACIÓN EQUIPO OF.		\$ 2.494.758	\$ 2.494.758	\$ 2.494.758	\$ 2.494.758	\$ 2.494.758
GASTOS POR DEPRECIACIÓN OTROS EQUIPOS		\$ 6.658.000	\$ 7.057.480	\$ 7.480.929	\$ 7.929.785	\$ 8.405.572
GASTOS POR AMORTIZACIÓN		\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
VENTAS NETAS		\$ 92.867.242	\$ 154.070.962	\$ 233.997.209	\$ 337.863.018	\$ 472.311.926
SALARIOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS		\$ 127.799.232	\$ 135.467.186	\$ 143.595.217	\$ 152.210.930	\$ 161.343.586
ALQUILER DE OFICINA		\$ 19.200.000	\$ 20.352.000	\$ 21.573.120	\$ 22.867.507	\$ 24.239.558
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ (54.131.990)	\$ (1.748.224)	\$ 68.828.872	\$ 162.784.581	\$ 286.728.783
GASTOS FINANCIEROS		\$ 5.350.384	\$ 4.464.303	\$ 4.464.304	\$ 4.464.305	\$ 4.464.306
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (59.482.374)	\$ (6.212.527)	\$ 64.364.568	\$ 158.320.276	\$ 282.264.477
IMPUESTOS		\$ -	\$ -	\$ 22.527.599	\$ 55.412.097	\$ 98.792.567
UTILIDAD NETA		\$ (59.482.374)	\$ (6.212.527)	\$ 41.836.969	\$ 102.908.179	\$ 183.471.910
PAGO DE DIVIDENDOS	\$ -	\$ -	\$ (1.863.758)	\$ 12.551.091	\$ 30.872.454	\$ 55.041.573
UTILIDADES RETENIDAS	\$ -	\$ (59.482.374)	\$ (4.348.769)	\$ 29.285.879	\$ 72.035.726	\$ 128.430.337

ELIT VOLLEY CLUB S.A.						
BALANCE GENERAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CAJA Y BANCOS	\$ 10.868.210	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 6.987.931	\$ 127.478.461	\$ 319.838.703
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 12.473.790	\$ 12.473.790	\$ 12.473.790	\$ 12.473.790	\$ 12.473.790	\$ 12.473.790
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ (2.494.758)	\$ (4.989.516)	\$ (7.484.274)	\$ (9.979.032)	\$ (12.473.790)
EQUIPO DE OFICINA NETO	\$ 12.473.790	\$ 9.979.032	\$ 7.484.274	\$ 4.989.516	\$ 2.494.758	\$ -
OTROS EQUIPOS	\$ 6.658.000	\$ 13.316.000	\$ 19.974.000	\$ 26.632.000	\$ 33.290.000	\$ 39.948.000
DEPRECIACIÓN OTROS EQUIPOS	\$ -	\$ (6.658.000)	\$ (13.715.480)	\$ (21.196.409)	\$ (29.126.193)	\$ (37.531.765)
OTROS EQUIPOS NETOS	\$ 6.658.000	\$ 6.658.000	\$ 6.258.520	\$ 5.435.591	\$ 4.163.807	\$ 2.416.235
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 25.000.000	\$ 22.500.000	\$ 20.000.000	\$ 17.500.000	\$ 15.000.000	\$ 12.500.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 55.000.000	\$ 44.137.032	\$ 38.742.794	\$ 34.913.038	\$ 149.137.026	\$ 334.754.938
PASIVOS						
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	\$ -	\$ 54.562.752	\$ 62.210.469	\$ -	\$ -	\$ -
OBLIGACIONES FISCALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.527.599	\$ 55.412.097	\$ 98.792.567
DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ (1.863.758)	\$ 12.551.091	\$ 30.872.454	\$ 55.041.573
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	\$ 40.000.000	\$ 34.056.654	\$ 27.227.226	\$ 19.379.613	\$ 10.362.014	\$ (0)
TOTAL PASIVOS	\$ 40.000.000	\$ 88.619.406	\$ 87.573.937	\$ 54.458.302	\$ 96.646.565	\$ 153.834.140
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
UTILIDADES	\$ -	\$ -	\$ (59.482.374)	\$ (63.831.143)	\$ (34.545.264)	\$ 37.490.461
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ -	\$ (59.482.374)	\$ (4.348.769)	\$ 29.285.879	\$ 72.035.726	\$ 128.430.337
TOTAL PATRIMONIO	\$ 15.000.000	\$ (44.482.374)	\$ (48.831.143)	\$ (19.545.264)	\$ 52.490.461	\$ 180.920.798
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 55.000.000	\$ 44.137.032	\$ 38.742.794	\$ 34.913.038	\$ 149.137.026	\$ 334.754.938

ELIT VOLLEY CLUB S.A.						
FLUJO DE TESORERÍA						
INGRESOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	\$ -	\$ 10.868.210	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 6.987.931	\$ 127.478.461
VENTAS	\$ -	\$ 261.000.000	\$ 331.992.000	\$ 422.293.824	\$ 537.157.744	\$ 683.264.651
APORTES SOCIOS	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRESTAMO INICIAL	\$ 40.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACION DE INVERSIONES	\$ -					
TOTAL INGRESOS	\$ 55.000.000	\$ 261.000.000	\$ 331.992.000	\$ 422.293.824	\$ 537.157.744	\$ 683.264.651
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS	\$ -	\$ 156.480.000	\$ 165.868.800	\$ 175.820.928	\$ 186.370.184	\$ 197.552.395
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	\$ -	\$ 127.799.232	\$ 135.467.186	\$ 143.595.217	\$ 152.210.930	\$ 161.343.586
OTROS GASTOS	\$ -	\$ 19.200.000	\$ 20.352.000	\$ 21.573.120	\$ 22.867.507	\$ 24.239.558
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 5.350.384	\$ 4.464.303	\$ 4.464.304	\$ 4.464.305	\$ 4.464.306
NUEVOS GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO PRESTAMOS VIEJOS	\$ -	\$ 5.943.346	\$ 6.829.428	\$ 7.847.613	\$ 9.017.598	\$ 10.362.014
PAGO PRESTAMOS NUEVOS	\$ -	\$ -	\$ 54.562.752	\$ 62.210.469	\$ -	\$ -
INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$ 19.131.790	\$ 6.658.000	\$ 6.658.000	\$ 6.658.000	\$ 6.658.000	\$ 6.658.000
OTRAS INVERSIONES	\$ 25.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.527.599	\$ 55.412.097
PAGO DE DIVIDENDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.863.758)	\$ 12.551.091	\$ 30.872.454
TOTAL EGRESOS	\$ 44.131.790	\$ 321.430.962	\$ 394.202.469	\$ 420.305.893	\$ 416.667.214	\$ 490.904.409
FLUJO DE EFECTIVO AÑO	\$ 10.868.210	\$ (60.430.962)	\$ (62.210.469)	\$ 1.987.931	\$ 120.490.530	\$ 192.360.242
SALDO DE CAJA SIN FINANCIACION	\$ 10.868.210	\$ (49.562.752)	\$ (57.210.469)	\$ 6.987.931	\$ 127.478.461	\$ 319.838.703
OTROS PRESTAMOS	\$ -	\$ 54.562.752	\$ 62.210.469	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO DE CAJA CON FINANCIACION	\$ 10.868.210	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 6.987.931	\$ 127.478.461	\$ 319.838.703

Al obtener el flujo de caja con financiación se procede a obtener el VPN y la TIR del proyecto para conocer si el proyecto tiene sostenibilidad y es una buena opción de inversión. El VPN se obtuvo con una tasa de descuento del 20%.

PERIODO	0	1	2	3	4	5
	\$ 4.166.667	\$ 3.472.222	\$ 4.043.941	\$ 61.476.881	\$ 128.536.001	
VPN	\$ 201.695.713					
	(\$ 55.000.000)	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 6.987.931	\$ 127.478.461	\$ 319.838.703
TIR	61,17%					

Después de analizar los estados financieros proyectados a 5 años del Club de voleibol, se puede decir que la empresa genera una buena liquidez debido a que el pago del servicio es de contado. A partir del año 3 los ingresos aumentan de manera progresiva y la capacidad de endeudamiento es mayor con el paso de los años debido a la cancelación de los préstamos iniciales.

De acuerdo al análisis realizado también se observa que las utilidades generadas aseguran una pronta recuperación de la inversión, en este caso en el año 3.

El proyecto presenta un VPN positivo de \$ 201.695.713 y un retorno de la inversión del **61,17% E.A .**

10.5 Punto de Equilibrio

Para obtener el punto de equilibrio, es decir el numero de afiliados que debe tener el club y que su utilidad sea igual a cero, se realizo una resolución automática utilizando la herramienta Solver, debido a que existía un portafolio de servicios con diferente precio lo cual afectaba nuestros ingresos a lo largo del tiempo.

El Estado de resultados cambia en los ingresos de acuerdo al número de estudiantes que se inscriban en cada uno de los servicios de la siguiente manera:

ELIT VOLLEY CLUB S.A.						
ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS						
PORTAFOLIO 1		\$ 43.466.130	\$ 49.570.985	\$ 57.104.360	\$ 66.342.526	\$ 77.728.530
PORTAFOLIO 2		\$ 51.033.121	\$ 54.748.916	\$ 59.062.962	\$ 63.938.363	\$ 69.491.086
PORTAFOLIO 3		\$ 57.838.793	\$ 60.705.597	\$ 63.830.169	\$ 67.029.981	\$ 70.279.018
PORTAFOLIO 4		\$ 76.739.251	\$ 81.729.182	\$ 87.431.926	\$ 93.729.465	\$ 100.726.204
PORTAFOLIO 5		\$ 91.405.079	\$ 91.449.846	\$ 90.499.840	\$ 87.797.134	\$ 82.775.336
VENTAS BRUTAS		\$ 320.482.374	\$ 338.204.527	\$ 357.929.256	\$ 378.837.468	\$ 401.000.174
COSTO DE VENTAS		\$ 168.132.758	\$ 177.921.038	\$ 188.296.615	\$ 199.294.726	\$ 210.952.724
ALQUILER DE COLISEO		\$ 90.000.000	\$ 95.400.000	\$ 101.124.000	\$ 107.191.440	\$ 113.622.926
SALARIOS ENTRENADORES		\$ 60.000.000	\$ 63.600.000	\$ 67.416.000	\$ 71.460.960	\$ 75.748.618
SERVICIOS PUBLICOS		\$ 6.480.000	\$ 6.868.800	\$ 7.280.928	\$ 7.717.784	\$ 8.180.851
GASTOS POR DEPRECIACION EQUIPO OF.		\$ 2.494.758	\$ 2.494.758	\$ 2.494.758	\$ 2.494.758	\$ 2.494.758
GASTOS POR DEPRECIACION OTROS EQUIPOS		\$ 6.658.000	\$ 7.057.480	\$ 7.480.929	\$ 7.929.785	\$ 8.405.572
GASTOS POR AMORTIZACION		\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
VENTAS NETAS		\$ 152.349.616	\$ 160.283.489	\$ 169.632.641	\$ 179.542.742	\$ 190.047.449
SALARIOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS		\$ 127.799.232	\$ 135.467.186	\$ 143.595.217	\$ 152.210.930	\$ 161.343.586
ALQUILER DE OFICINA		\$ 19.200.000	\$ 20.352.000	\$ 21.573.120	\$ 22.867.507	\$ 24.239.558
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 5.350.384	\$ 4.464.303	\$ 4.464.304	\$ 4.464.305	\$ 4.464.306
GASTOS FINANCIEROS		\$ 5.350.384	\$ 4.464.303	\$ 4.464.304	\$ 4.464.305	\$ 4.464.306
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (0)	\$ 0	\$ (0)	\$ 0	\$ (0)
IMPUESTOS		\$ -	\$ 0	\$ -	\$ 0	\$ -
UTILIDAD NETA		\$ (0)	\$ 0	\$ (0)	\$ 0	\$ (0)
PAGO DE DIVIDENDOS	\$ -	\$ -	\$ 0	\$ (0)	\$ 0	\$ (0)
UTILIDADES RETENIDAS	\$ -	\$ (0)	\$ 0	\$ (0)	\$ 0	\$ (0)

De acuerdo al portafolio de servicios y su precio, el punto de equilibrio es:

UNIDADES VENDIDAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PORTAFOLIO 1	30	32	35	39	43
PORTAFOLIO 2	27	27	27	28	29
PORTAFOLIO 3	27	27	26	26	26
PORTAFOLIO 4	32	32	32	33	33
PORTAFOLIO 5	30	29	27	25	22

Esta cantidad de afiliados es la necesaria para poder conocer el minimo de estudiantes requeridos para el sostenimiento del club, sin necesidad de realizar inversión.

CONCLUSIONES POR ÁREAS

11.1 CONCLUSIONES ÁREA COMERCIAL

- Finalmente se obtuvo un tamaño potencial de clientes en las localidades de Usaquén y Suba, de personas entre los 26 y 64 años pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 de 252.763 personas.
- Se determinó un portafolio de servicios en los que se describe el público al que se dirige, estableciendo una estrategia comercial.

Servicio	Descripción	Intensidad	Dirigido a
Escuela de formación	En este servicio se busca introducir al niño en la práctica del deporte, con metodologías acordes a la edad.	Dos (2) horas por semana, es decir dos días en la semana cada uno con una (1) hora de duración.	Adolescentes entre los 6 y los 8 años de edad
Escuela de formación	Generación de fundamentos técnicos del deporte del voleibol.	Cuatro (4) horas por semana, es decir dos días en la semana cada uno con dos (2) horas de duración.	Adolescentes entre los 9 y los 11 años de edad
Escuela de formación	Generación y perfeccionamiento de fundamentos técnicos del deporte del voleibol.	Cuatro (6) horas por semana, es decir tres días en la semana cada uno con dos (2) horas de duración.	Adolescentes entre los 12 y los 14 años de edad
Perfeccionamiento alto rendimiento	Entrenadores altamente capacitados perfeccionan la técnica y realizan la fundamentación física necesaria, para que el niño tenga la capacidad de enfrentar torneos con un rendimiento más exigente.	Cuatro (8) horas por semana, es decir cuatro días en la semana cada uno con dos (2) horas de duración.	Adolescentes entre los 14 y los 16 años de edad

Campamentos vacacionales	Este es un servicio que busca la integración de los niños haciendo lo que les gusta: jugar voleibol. Habrá profesionales capacitados para el control y realización de las actividades.	Tres (3) horas por día durante tres (3) semanas.	Adolescentes entre los 12 y los 16 años de edad
-------------------------------------	--	--	---

11.2 CONCLUSIONES ÁREA OPERATIVA

- S
e determino que el club en su operación va a operar en una oficina para sus contactos comerciales y tomara en alquiler en colegios que estén al norte de la ciudad entre cll 170 y cll 190 y arriba de la autopista.
- L
a planeación de materia prima de acuerdo al concepto, es la de contratar entrenadores especializados y software para prestar un servicio único y diferenciado. Esta materia prima se adquiere comprándolos por internet y exportándolos garantizando una excelente calidad.

11.3 CONCLUSIONES ÁREA ADMINISTRATIVA

- Se efectúa un estudio del entorno, del sector y de la industria donde se desarrollara la idea de negocio, y se estableció una estrategia corporativa la cual es la Formación integral de jugadores de voleibol en la ciudad de Bogotá para el desarrollo deportivo de la ciudad, generando una cultura hacia la inversión en el voleibol, de esta forma generarle oportunidades a nivel profesional.

- Se estableció un estudio de Benchmarking el cual analizo la estrategia de la competencia y la posición del club frente a esta.

11.4 CONCLUSIONES ÁREA FINANCIERA

- S
e efectuó la valoración del proyecto de acuerdo al estudio de mercados e información necesaria para realizarlo, este estudio se evaluó de acuerdo a los estados financieros de estado de resultados, balance general y flujo de tesorería, donde se tomo un horizonte de 5 años para observar el comportamiento de acuerdo a la inversión.
- El proyecto presenta un VPN positivo de \$ 201.695.713 y un retorno de la inversión del **61,17% E.A .**
- S
e estableció el punto de equilibrio de acuerdo al portafolio de servicios y la cantidad mínima de afiliados necesarios para el sostenimiento del negocio sin tener en cuenta la inversión.

BIBLIOGRAFIA

AGENCIA FEDERAL PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA.
http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html#intro

ASCUN Deportes Colombia.

BERTHOLD FRÖHNER. Voleibol. Juegos para el entrenamiento, Edición única, Editorial Stadium, 2004, Pág. 42-43.

COLEGIO PATROCINIO SAN JOSÉ. Profesor D. Juan Fº Coronel de los Santos. Documento Curso. Temario de Educación Física para 2º de la ESO. Curso Académico 2007-08.

CORTEZ, Germán. Entrevista, entrenador del Club Deportivo Sauzalito.

DAVILA, Adriana. Escuelas de Formación Deportiva. Corporación para la Recreación Popular de Cali, II Simposio Nacional de Vivencias y Gestión en Recreación. Colombia.

ESPER, Andrés. “Tiempos de juego y pausa en el voleibol femenino y masculino”;
<http://www.efdeportes.com/efd64/voleib.htm>.

FLOREAN, Alejandra. La Importancia de lo Individual en un Equipo Deportivo.
http://www.psicologosdeldeporte.com/art_importancia_individual.html.

GARZARELLI, Jorge G. Psicología del Deporte. Universidad del Salvador (Argentina).

<http://www.ascundeportescolombia.org/nacionales2007/index.php?option=com>

INDEPORTES ANTIOQUIA; <http://www.indeportesantioquia.gov.co/normatividad/reglamentacion.htm>

INSTITUTO COLOMBIANO DEL DEPORTE (COLDEPORTES). http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/hermesoft/portal/home_1/htm/cont0.jsp?rec=not_708.jsp

INSTITUTO DISTRITAL PARA LA RECREACIÓN Y EL DEPORTE. Bogotá D.C. - Colombia

MORENO MURCIA, Juan Antonio. Analizando la motivación en el deporte: Un estudio a través de la teoría de la autodeterminación. Universidad de Murcia.

RIVEROS GONZALES, HUGO. Metodología de la investigación científica aplicada. Heraldo Editores. Bogotá, 1983.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN DE BOGOTÁ. http://www.sedbogota.edu.co/secretaria/export/SED/seducativo/secprivado/Sec_Priv1_06.html

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA. Entrevista licenciado en educación física. Profesor de voleibol, Tomas Tovar.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas, Ed. Pearson Educación. Pág. 160.