

### **Información Importante**

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

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

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Estudio de viabilidad para la creación de una empresa prestadora de servicios de asesoría  
integral para la formulación y ejecución de proyectos deportivos**

**Carlos Andrés Sánchez Riaño**

**Trabajo de grado para optar al título como Especialistas en Administración Deportiva**

**Jaime Enrique Osorio Trujillo**

**Director del proyecto**

**Universidad Santo Tomas, Bucaramanga**

**División de Ciencias de la Salud**

**Especialización en Administración Deportiva**

**2018**

### **Dedicatoria**

Me permito agradecer a Dios por darme la oportunidad de cursar mis estudios de especialización, porque es gracias a él que pude soñar con la realización de este gran propósito personal que será de gran ayuda para mi perfil como profesional en el área del deporte, doy gracias a él por permitirme la salud y el entendimiento para desplazarme durante los dos semestres de estudio hasta la ciudad de Florida Blanca Santander, sin permitir que nada malo nunca pasará. Además, por permitirme conocer personas tan importantes y valiosas como los compañeros de estudio con los que tuve la oportunidad de compartir, gracias a él por poner a los docentes que brindaron sus conocimientos con nosotros en cada una de las jornadas académicas. Específicamente doy gracias al ingeniero Jaime Enrique Osorio porque además de orientar las asignaturas propias de su área, accedió a servir como tutor en este trabajo que evidencia el conocimiento adquirido en tan maravillosa experiencia.

Gracias a mi familia por su incondicional apoyo durante los años que tengo de vida, por todo el aliento que me han brindado desde que inicié mi vida académica, sabía que en este nuevo paso que di no iba a ser la excepción y hasta el momento me siento muy orgulloso de poder contar con ellos y poder brindarles una satisfacción más.

Por último agradezco a mi compañera de trabajo la ingeniera Patricia Álvarez Quintana, quien con sus conocimientos como especialista en gestión de proyectos ha sido parte fundamental de este trabajo y ha sabido direccionar en buena manera mis intenciones, ayudando a hacer más concretas mis ideas y pensamientos acerca de este trabajo final.

**Tabla de Contenido**

	Pág.
Introducción .....	12
1. Planteamiento del problema.....	13
3. Justificación .....	14
4. Objetivos .....	16
4.1 Objetivo general .....	16
4.2 Objetivos específicos.....	16
5. Marco Referencial.....	17
5.1 Realizar estudio de mercado en el sector educativo de la necesidad del producto a nivel local. ....	17
5.2 Realizar estudio de viabilidad financiera empresarial.....	19
5.3 Analizar los riesgos contemplados para el entorno de proceso y planeación empresarial..	19
6. Metodología .....	20
6.1 Planear: actividades realizadas en esta etapa .....	21
6.2 Hacer: actividades realizadas en esta etapa.....	22
6.3 Verificar: actividades realizadas en esta etapa.....	22
6.4 Actuar: actividades realizadas en esta etapa .....	23
7. Desarrollo de Proyecto.....	24
7.1 Realizar estudio de mercado en el sector educativo de la necesidad del producto a nivel local. .....	24

7.1.1 Procedimiento elaboración de toma de muestra. ....	24
7.1.2 Instrumento de recolección de datos. ....	25
7.1.3 Resultados obtenidos en el instrumento de recolección de datos: ....	26
7.1.4 Análisis de necesidades y requerimientos. ....	31
7.1.5 Portafolio del servicio que se desea ofertar. ....	31
7.1.6 Estudio de mercadeo en el sector. ....	32
7.1.7 Mercado objetivo y nicho de mercado. ....	32
7.1.8 Segmentación del mercado. ....	33
7.1.9 Demanda y oferta: ....	34
7.1.10 Canales de comercialización. ....	37
7.1.11 Análisis DOFA. ....	37
7.1.12 Precio: ....	38
7.1.13 Horarios de atención. ....	38
7.1.14 Publicidad: ....	39
7.1.15 Plan de mercadeo: ....	39
7.1.16 Logotipo. ....	39
7.1.17 Competencia. ....	40
7.2 Realizar estudio de viabilidad financiera empresarial. ....	40
7.2.1 Establecimiento del costo del servicio. ....	40
7.2.2 Proyección financiera a cinco años. ....	41
7.2.3 Estados financieros a cinco años. ....	42
7.2.4 Flujo de Caja. ....	43
7.3 Analizar los riesgos contemplados para el entorno de proceso y planeación empresarial..	45

7.3.1 Identificación de los riesgos creación de empresa.....	45
7.3.2 Evaluación de los riesgos creación de empresa.....	45
7.3.3 Matriz de riesgo creación de empresa.....	46
7.3.4 Identificación de los riesgos servicio ofertado.....	47
7.3.5 Evaluación de los riesgos creación de empresa.....	48
7.3.6 Matriz de riesgo Creación de Empresa.....	49
8. Conclusiones.....	50
Referencias.....	52

**Lista de tablas**

	Pág.
Tabla 1. <i>Valor definido</i> .....	38
Tabla 2. <i>Costo del Servicio</i> .....	41

### Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Diagrama de ciclo de Deming. Extraída de [12] .....	21
<i>Figura 2.</i> Ecuación de muestreo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<i>Figura 3.</i> Encuesta Estudio de Mercado.....	26
<i>Figura 4.</i> Resultados de la Pregunta N°1 de la Encuesta .....	27
<i>Figura 5.</i> Resultados de la Pregunta N°2 de la Encuesta .....	27
<i>Figura 6.</i> Resultados de la Pregunta N°3 de la Encuesta .....	28
<i>Figura 7.</i> Resultados de la Pregunta N°4 de la Encuesta .....	28
<i>Figura 8.</i> Resultados de la Pregunta N°5 de la Encuesta .....	29
<i>Figura 9.</i> Resultados de la Pregunta N°6 de la Encuesta .....	29
<i>Figura 10.</i> Resultados de la Pregunta N°7 de la Encuesta .....	30
<i>Figura 11.</i> Resultados de la Pregunta N°8 de la Encuesta .....	31
<i>Figura 12.</i> Tabla de Demanda .....	34
<i>Figura 13.</i> Curva de Demanda.....	35
<i>Figura 14.</i> Tabla de Oferta .....	35
<i>Figura 15.</i> Curva de Oferta.....	36
<i>Figura 16.</i> Curvas de oferta y demanda.....	36
<i>Figura 17.</i> Análisis DOFA .....	37
<i>Figura 18.</i> Logotipo Marca Deport .....	40
<i>Figura 19.</i> Proyecciones a cinco años. ....	42
<i>Figura 20.</i> Estados Financieros a Cinco años.....	43



<i>Figura 21.</i> Flujo de Caja Libre .....	43
<i>Figura 22.</i> Flujo de Caja de Accionistas .....	44
<i>Figura 23.</i> Recuperación de inversión.....	44
<i>Figura 24.</i> Descripción de Riesgos.....	45
<i>Figura 25.</i> Criterios de Selección .....	46
<i>Figura 26.</i> Matriz de riesgo creación de empresa.....	47
<i>Figura 27.</i> Descripción de Riesgos.....	48
<i>Figura 28.</i> Criterios de Evaluación.....	49
<i>Figura 29.</i> Matriz de Riesgos .....	50

### **Resumen**

Se realiza el estudio objetivo de todos los aspectos financieros y administrativos correspondientes a la viabilidad de creación de empresa de servicios de asesoría de proyectos deportivos, de tal manera que se soluciona una necesidad existente a nivel nacional, a partir de la realización del estudio de mercado por metodología de encuestas. Posteriormente al crear una empresa que brinda este servicio como solución al problema, se organiza su estructura administrativa y posibles costos que se le brindarán al público.

**Palabras Clave:** Proyecto, Empresa, Líneas De Servicio, DOFA, Viabilidad, Asesoría Deportiva.

**Abstract**

This project carries out the objective study of all the financial and administrative aspects corresponding to the viability of the creation of a sports projects advisory services company, in such a way that an existing need at national level is solved, from the realization of the study of market by survey methodology. After creating a company that provides this service as a solution to the problem, it organizes its administrative structure and possible costs that will be bridged to the public.

**Keywords:** Project, Company, Service Lines, SWOT, Viability, Sports Advice.

## **Introducción**

En este documento, cuya elaboración fue realizada como opción al título de grado como especialista en administración deportiva, se encuentra inicialmente el planteamiento de la temática que dio origen a la creación de este proyecto y la justificación del mismo. Lo que se pretende, es ilustrar al lector el desarrollo del objetivo general cuya finalidad es realizar un estudio para viabilizar la creación de una empresa, prestadora de servicios integrales de asesoría y ejecución de proyectos deportivos. Además del desarrollo de los tres objetivos específicos que se basan en la realización de los estudios de mercado en el sector educativo junto con la necesidad del producto a nivel local y el estudio de viabilidad financiera empresarial, además del análisis de los riesgos contemplados para el entorno de proceso y planeación empresarial.

Seguidamente, se cuenta con un amplio marco teórico con más de cinco referencias bibliográficas e infografías en las que se basó el autor del documento para contextualizar y afirmar contenidos que fueron de gran apoyo en la construcción, desarrollo y conclusiones de las ideas principales y resultados de la investigación. Para hacer más claro el proceso como tal al que tuvo loga la investigación realidad, se explica detalladamente la metodología empleada en para la realización del mismo. Toda vez que dichos documento requieren de una planeación, un hacer, una verificación y finalmente un actuar. Específicamente se empleó la metodología del ciclo de Deming.

El desarrollo del proyecto como tal, cuenta con gráficos y tablas que facilitarán la comprensión de los estudios realizados a partir de la recolección de datos por medio de la encuesta, que fue la herramienta utilizada por el autor para dicha función.

## 1. Planteamiento del problema

Entre los problemas de afectación directa encontramos: La pérdida de recursos destinados al mejoramiento de escenarios deportivos, además de material lúdico deportivo o intervención de profesionales en deporte en el mejoramiento de la sociedad actual. La falta de actividades deportivas en las comunidades que garanticen espacios de sano esparcimiento en sus entornos.

La ausencia de programas de formación deportiva que fortalezca una formación integral en los niños y niñas del departamento. Las pocas oportunidades laborales para las personas con perfil en el campo del deporte y que dependen económicamente del mismo. El aumento de tasas de mortalidad en las comunidades sedentarias a raíz de la falta de actividad física a lo largo de sus vidas. Esto solo por mencionar algunos de los efectos que directamente afectan el desarrollo y la calidad de vida de las personas, a causa de la pérdida de recursos económicos por la falta de ejecución de proyectos deportivos, encaminados a la prevención y eliminación de los efectos anteriormente mencionados por medio de la creación e implementación de actividades y espacios deportivos que solo pueden ser adquiridos mediante la correcta asesoría su formulación, de manera que garanticen el cumplimiento de los objetivos, cumpliendo con todos los requerimientos sociales y legales que demandan dichos proyectos.

Realizado un estudio de antecedentes históricos, se encontró que el 22 de noviembre del 2017 se efectuó un proyecto a nivel licitatorio público con el objeto de: “Realizar la compra de elementos deportivos para fortalecer las acciones de Bienestar Universitario ESAP Territorial Tolima”, en el cual se presentaron únicamente 4 oferentes, sin embargo el proyecto fue revocado debido a que las propuestas técnicas no cumplían con los requisitos solicitados, además de no ser coherentes con la propuesta económica, lo cual fue causal de RECHAZO y el proyecto

finalmente no pudo ser ejecutado por lo cual el presupuesto fue retirado de la entidad. (SECOP, 2017).

Se evidenció entonces, la problemática objeto de estudio en este trabajo de grado, referente a la falta de empresas en el mercado, que presten el servicio de asesoría en la formulación de proyectos deportivos para la participación en procesos a nivel licitatorio o contratación directa con entidades públicas y oficiales en el departamento de Boyacá, a fin de evitar los efectos que acarrearán este tipo de procesos directamente en las comunidades rurales y urbanas del departamento, que finalmente son las beneficiadas con la ejecución de recursos para deporte por medio de la ejecución de proyectos exitosos gracias a su formulación. (Daccach, 2017)

Cabe aclarar que la empresa Marca Deport apenas está en la fase de creación, actualmente solo se cuenta con el proyecto de creación como tal. Sin embargo, es importante mencionar que el objetivo principal es llevar dicho proyecto a la realidad y convertirlo en fuente de ingresos extra.

### **3. Justificación**

Boyacá es un departamento que durante la historia se ha caracterizado por ser cuna de grandes deportistas que han dado inmensas glorias al deporte nacional, Sin embargo, en los 123 municipios con los que cuenta el departamento, se ha evidenciado que los proyectos deportivos que año tras año se han venido realizando, para la captación de recursos provenientes de impuestos y manejados por la gobernación de Boyacá a través de su máximo ente deportivo, INDEPORTES Boyacá, presentan falencias en la formulación y ejecución de dichos proyectos deportivos, ya que en muchos casos, los recursos que son destinados al fortalecimiento deportivo

a nivel municipal, no son aprovechados por los municipios favorecidos con las convocatorias. Debido a la falta de una correcta formulación de proyectos que les permitan acceder a estos recursos.

Por otra parte, los municipios que logran acceder a los recursos asignados por parte del gobierno departamental, han mostrado que dichos proyectos con los que se consiguieron los recursos, cuentan con grandes vacíos en su estructura y finalidad, lo que en la mayoría de las veces no termina satisfaciendo las necesidades de las poblaciones a quienes van destinados estos recursos. Encontramos proyectos deportivos existentes que, a pesar de cumplir con los lineamientos establecidos por parte del gobierno departamental, no llenan o cumplen con las necesidades deportivas de las comunidades rurales y urbanas beneficiadas con dichos proyectos. Adicionalmente en la formulación de proyectos se encuentran profesionales que no tiene conocimiento técnico sobre al área deportiva. Así mismo sucede en la contratación del profesional a cargo de liderar los procesos deportivos, donde se encuentran con personas sin formación académica relacionada con el deporte ni una especialidad deportiva ajustada a lo que inicialmente se formuló en los proyectos deportivos.

Por lo cual se realizará la apertura de una empresa prestadora de servicios que permita la asesoría integral en la formulación de proyectos deportivos, para así obtener una exitosa ejecución de los mismos. Esta empresa contará con personal idóneo, profesional y especializado en el tema para dichas asesorías.

Finalmente, los usuarios beneficiados podrán contar con un material especializado que permitirá y garantizará el normal desarrollo de los procesos deportivos y recreativos a partir de profesionales y materiales que se ajustan a la población beneficiada evitando daños físicos como lesiones ocasionados no solo por su mal uso sino por su ineficiencia en la actividad física

determinada, adicionalmente de evitar la deserción de los participantes en las actividades deportivas para las que inicialmente se creó el proyecto, favoreciendo la inclusión social y la prevención de enfermedades asociadas a la falta de actividad física.

#### **4. Objetivos**

Los objetivos de este proyecto fueron propuestos de acuerdo a las necesidades que se evidenciaron a lo largo del problema.

##### **4.1 Objetivo general**

✓ Realizar un estudio para viabilizar la creación de una empresa, prestadora de servicios integrales de asesoría y ejecución de proyectos deportivos.

##### **4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Realizar estudio de mercado en el sector educativo de la necesidad del producto a nivel local.
- ✓ Realizar estudio de viabilidad financiera empresarial.
- ✓ Analizar los riesgos contemplados para el entorno de proceso y planeación empresarial.



## 5. Marco Referencial

### 5.1 Realizar estudio de mercado en el sector educativo de la necesidad del producto a nivel local.

Aldo Cámara Triviño, simplifica el estudio de mercado en metodología de encuestas, donde señala la toma de muestras de la siguiente manera: “Para determinar el tamaño de la muestra indicada se utilizó la siguiente formula ampliamente conocida para la determinación de muestras cuyo número total del universo sea conocido”; “El instrumento utilizado para la recolección de la información fue una encuesta diseñada especialmente para obtener los datos específicos para el desarrollo de este proyecto, fue realizada personalmente y va dirigida a las personas cuyo cargo dentro de las empresas sea el de Jefe de recursos Humanos o similares, es decir en caso de una empresa no tener relacionado este cargo dentro de su organigrama interno, se realizaba a quien hiciera las veces del mismo o ejecutara dichas funciones. Para efectos de reducción en el margen de error y obtención de información veraz y contundente, la encuesta se realizó personalmente, y se realizaba directamente a la persona que dirigía el departamento de recursos humanos o a quien le correspondiera dicha función dentro de la organización”. (Triviño Camera, 2011)

Juan Sebastián Padilla Ortégón, Julia Mariño Marías, Realizan un análisis de competencias las cuales dividen en tres categorías. “De Servicio, De Comunicación y Relaciones con los Clientes; Clase Mundial S.A.S. actualmente no cuenta con un canal de servicio, es importante aclarar que esta misma vía se utiliza para generar relaciones de negocio con proveedores de insumos y de espacios deportivos y para dar información a participantes de los eventos que se estén realizando. Utiliza redes sociales como fuente de comunicación donde se da información

de futuros torneos, se hace cobertura de los eventos hechos, y se muestran fotos que ilustren la calidad de los servicios ofrecidos. Para lograr esto se recurrirá a la utilización de la siguiente estrategia: Se hace contacto con el cliente vía telefónica para acordar una cita para presencialmente, y en su oficina, presentarle tanto la empresa como los servicios que esta ofrece, aplicando así la herramienta de venta personal”. (Padilla Ortegón , 2014)

El PMBOK® Señala que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. (estándares, 2017)

Díaz Sergio, explica que el estudio de mercadeo es un proceso mediante el cual la empresa hace que sus clientes reales o potenciales se interesen en los servicios o productos que vende, lo cual implica investigar, promocionar, distribuir, vender, entre otras actividades implicadas ya que es importante direccionar el objetivo a saber qué tipo de cliente se tiene, como se le debe llegar y quien es la competencia. (Díaz, 2010)

Gutiérrez B. Juan Francisco, conceptualiza el funcionamiento y obligaciones que deben tener los comerciantes en un entorno empresarial, donde dice “ son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en algunas de las actividades que la ley considera mercantiles, la calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona” y enuncia las obligaciones de los comerciales las cuales son: “Matricularse en el registro mercantil, Inscribir en el registro mercantil todos los

actos, libros y documentos respecto de la ley exige esa formalidad, llevar la contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales, conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades, denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles y abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal". (Gutierrez B, 2009)

### **5.2 Realizar estudio de viabilidad financiera empresarial**

La EAFIT señala que los sistemas de información contable deben fundamentar las decisiones económicas de la empresa como ente independiente y de cada una de sus áreas, encaminadas a maximizar la riqueza. En estos términos resulta razonable la relación entre las finanzas y la contabilidad al interior de la organización; se entiende que las decisiones de inversión, financiación y distribución de utilidades dan cumplimiento al plan financiero, expresión monetaria del plan estratégico, afectando los conceptos de rentabilidad, endeudamiento y liquidez. (EAFIT, 2006)

### **5.3 Analizar los riesgos contemplados para el entorno de proceso y planeación empresarial.**

Díaz Sergio. Enuncia que el proceso de crear una empresa, es importante identificar los riesgos que pueden surgir y diseñar estrategias para enfrentarlos en caso de llegarse a presentar. Tener identificados los riesgos potenciales y la forma como se pueden enfrentar es un ejercicio que aterriza a los emprendedores y que les permite detectar los puntos débiles de sus planes de negocios. Por otra parte, un correcto análisis de riesgos genera confianza entre los miembros del equipo emprendedor, al igual que entre inversionistas potenciales y socios estratégicos. (Díaz, 2010)

Los proyectos se utilizan a menudo como medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos recogidos en el plan estratégico de una organización. Por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas: Demanda del mercado, necesidad del negocio, necesidad social, consideraciones ambientales, solicitud de un cliente, avance tecnológico, requisito legal. (estandares, 2017)

## **6. Metodología**

En esta etapa del proyecto se utilizó el ciclo de Deming. Ya que podría decirse que la metodología PHVA no da lugar a fisuras en cuanto su propósito: se define una meta y dejándose llevar por la sabiduría contenida en cada etapa, se llega a cumplirla quitando del camino los obstáculos (no conformidades) que se interpongan, ya sean humanos, materiales o financieros. Si el objetivo es realista y considera las variables del entorno, entonces siguiendo la estrategia del Ciclo de la Calidad, la probabilidad de éxito es mayor. No debe olvidarse que en cada paso habrá que realizar acciones tácticas y operativas para seguir adelante con dominio.

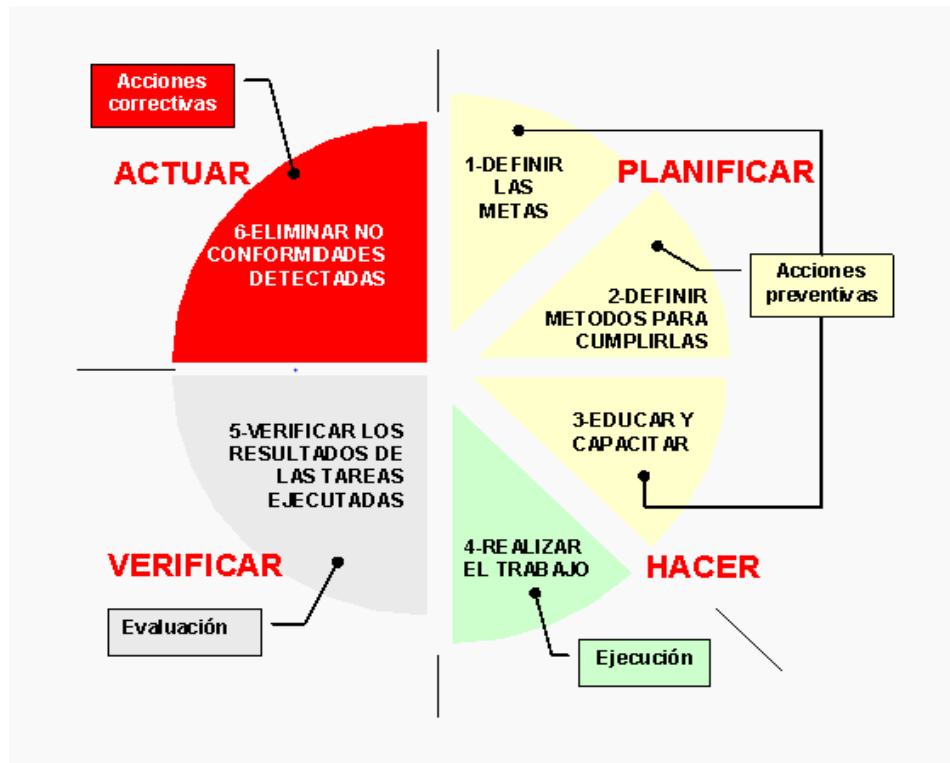


Figura 1. Diagrama de ciclo de Deming.

### 6.1 Planear: actividades realizadas en esta etapa

Inicialmente se dio búsqueda al tipo de investigación que permitiera dar a conocer o poner en evidencia la necesidad que a raíz de los estudios históricos demostraron la falta de asesoría en la formulación de proyectos deportivos, para la correcta ejecución y cumplimiento de su responsabilidad social. Una vez establecido el método de investigación, se planeó el diseño una encuesta que contara con las preguntas específicas que permitieran conocer de primera mano la información requerida para determinar las necesidades más relevantes en el ámbito deportivo al que se quiso impactar de manera directa con la planeación de la creación de una empresa que brindara el servicio de asesoría en la formulación de proyectos deportivos. Una vez planeada la estrategia para la obtención de la información requerida, se planea realizar el análisis de datos

con el fin de dar una solución eficaz y eficiente a la evidente necesidad que existe en el sector de la formulación de proyectos deportivos.

### **6.2 Hacer: actividades realizadas en esta etapa**

Luego de la realización de nuestra encuesta, que sería la principal herramienta de recolección de información, se dispuso de un estudio geográfico que favoreciera el desplazamiento del encuestador de manera que no se incurriera en gastos innecesarios, pero que a su vez garantizara la calidad y veracidad de la muestra obtenida en dicho proceso. Se determinó entonces, hacer un barrido por los municipios que rodean la vía principal que conecta la ciudad de Tunja con el municipio de San Eduardo Boyacá. Contando con un máximo de treinta entidades entre públicas y oficiales, “colegios y alcaldías”. Que brindarían la información suficiente para determinar los objetivos de nuestro proyecto de investigación.

### **6.3 Verificar: actividades realizadas en esta etapa**

Luego de la realización de dicho estudio y de la creación como tal del paso a paso para dar inicio a realización de este proceso, se hizo una verificación detallada, del proceso hasta este punto, de manera que no se hubiera quedado detalles que pudieran interferir en la correcta ejecución del mismo. Verificando posibles variables e imprevistos que modificaran el resultado esperado en el actuar. Además de analizar las posibles ayudas u alternativas que podrían hacer de este paso un éxito en su realización.

#### **6.4 Actuar: actividades realizadas en esta etapa**

Contando entonces con el paso a paso detallado para el desarrollo de la primera parte de la metodología del trabajo, se llevó a cabo la recolección de la información, requiriendo de tres semanas para hacer el contacto directo con las entidades oficiales y publicas a las que se les aplico la encuesta previamente elaborada y con las que se esperaba obtener la suficiente información, de manera que se pudiera llevar a cabo la segunda parte de la metodología de este trabajo. Que consistiría en el análisis y estudio de la de datos, realizado para la construcción de la base de datos, de la cual saldrán las gráficas resultantes, además de la elaboración del estudio de mercado, a partir de los resultados en las encuestas, para la realización de este módulo en donde se desarrollarán el mercado objetivo, nicho de mercado, segmentación del mercado, demanda y oferta, canales de comercialización, matriz DOFA, precio, portafolio, horario, publicidad, logotipo, plan de acción y competencia. Además de la viabilidad financiera a partiendo del precio, obtenido en el estudio de mercado, de donde se procederá a la viabilidad financiera revisando las proyecciones del negocio a cinco años y revisión de indicadores. No obstante, se procedió a la elaboración de matriz de riesgos, ya que a partir del objetivo establecido se realiza el estudio de riesgos contemplados tanto para la elaboración de la empresa como de los proyectos que se manejaran.

## 7. Desarrollo de Proyecto

### 7.1 Realizar estudio de mercado en el sector educativo de la necesidad del producto a nivel local.

**7.1.1 Procedimiento elaboración de toma de muestra.** Basándose en la metodología de encuesta para este proyecto se debe determinar el tamaño de la muestra que se utilizara en el concepto técnico para determinar la cantidad de encuestas que se deben realizar, dando como resultado un dato verídico de la viabilidad de nuestro producto o servicio ofrecido.

$$n_o = \left(\frac{Z}{\varepsilon}\right)^2 * P * Q$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

*Figura 2. Ecuación de muestreo*

Donde:

$n_o$ = *Cantidad de Elementos de la muestra*

$n$ =*Cantidad real de elementos a encuestar*

$N$ =*Número total de elementos que conforman la población*

$Z$  =*Valor estandard en funcion del grado de confiabilidad*

$\varepsilon$ =*Error asumido*

$Q$ =*Probabilidad de la población con mismas características*

$P$ =*Probabilidad de la poblacion con mismas características  $P+Q=1$*



Nota: según listado de empresas cámara de comercio de Boyacá el departamento cuenta con 90 empresas deportivas similares.

Dentro de la población total de 50 entidades según la muestra obtenida, considerando un 95% el nivel de confianza, asumiendo que el error de cálculo ( $\epsilon$ ) sea de un 5% (0,05) y considerando que solamente el 5% de la muestra seleccionada no reúna las características de la población ( $Q=0,05$ ), se determina que la muestra representativa de dicha población es de 29,6 entidades y usuarios, por ende, se tomaron un total de 30 encuestas.

**7.1.2 Instrumento de recolección de datos.** Para la obtención de esta información se llevará a cabo la elaboración de una encuesta diseñada específicamente para cumplir con la necesidad expuesta en el proyecto, tal como, identificación de necesidades de los servicios deportivos, los conocimientos de los tipos de servicios y la viabilidad de la implementación de las entidades.

La encuesta consta de 7 preguntas estructuradas como se muestra en la figura 1.

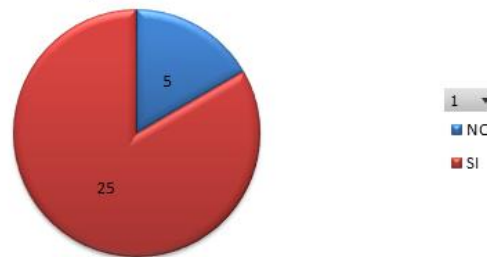
- ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO  
IMPLEMENTACION EMPRESARIAL Y FORMULACION TECNICA DE PROYECTOS DEPORTIVOS
1. Estaría usted dispuesto a pagar por servicios de asesoría técnica deportiva, que garanticen su bienestar físico y emocional?
    - a) Si
    - b) No
  2. Conoce personas que paguen o alguna vez hayan pagado por algún tipo de servicio de asesoría técnica deportiva?
    - a) Si
    - b) No
  3. Cuanto estaría dispuesto a pagar usted por un servicio de asesoría técnica?
    - a) De \$0 a \$150.000
    - b) De \$151.000 a \$300.000
    - c) De \$301.000 a \$420.000
    - d) De \$421.000 a \$500.000
  4. Cuanto estaría dispuesto a pagar usted por una formulación de proyecto deportivo?
    - a) De \$0 a \$450.000
    - b) De \$451.000 a \$600.000
    - c) De \$601.000 a \$750.000
    - d) De \$751.000 a \$100.000
  5. Reconoce usted la importancia del ámbito deportivo en la salud de las personas y da un verdadero valor a este sector?
    - a) Totalmente
    - b) Medianamente
    - c) Para nada
  6. De 1 a 5 que tan importante es para usted la realización de actividad física o deporte en espacios y material adecuado?
 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
  7. Usted realiza actividad física o practica deporte solo si está actividad esta direccionada por:
    - a) un profesional en el área
    - b) cualquier persona
    - c) no practica actividad física
    - d) practica actividad física solo
  8. Participa de una actividad deportiva y ve que esta no cumple con sus expectativas usted:
    - a) Continúa
    - b) No regresa
    - c) Regresa esporádicamente

*Figura 2.* Encuesta Estudio de Mercado

**7.1.3 Resultados obtenidos en el instrumento de recolección de datos:** De las preguntas realizadas a las 30 entidades o instituciones cuyo propósito fue conocer la identidad económica de los posibles clientes, la disponibilidad a pagar, la necesidad existente y la competencia en el mercado en el mercado del área deportiva educativa, lo define como un sistema homogéneo que sirve para manejar los diferentes requerimientos para la implementación empresarial y de la cual como resultante se obtuvieron las siguientes respuestas:

**1. Estaría usted dispuesto a pagar por servicios de asesoría técnica deportiva, que garanticen su bienestar físico y emocional?**



*Figura 3.* Resultados de la Pregunta N°1 de la Encuesta

A partir de las encuestas realizadas, se obtiene como resultado lo que se observa en la gráfica 1, que actualmente existe la necesidad de adquirir el servicio de asesoría técnica deportiva por lo cual habría un amplio campo de acción de trabajo y se convierte en un proyecto.

**2. Conoce personas que paguen o alguna vez hayan pagado por algún tipo de servicio de asesoría técnica deportiva?**



*Figura 4.* Resultados de la Pregunta N°2 de la Encuesta

En la muestra de 30 entidades escolares se cuestionó si se conocía casos de personas que paguen o hayan pagado alguna vez por este tipo de servicio, y lo que la muestra arrojó es que el

22 de las personas afirman conocer casos puntuales, mientras que 8 de ellas desconocen dicha situación.

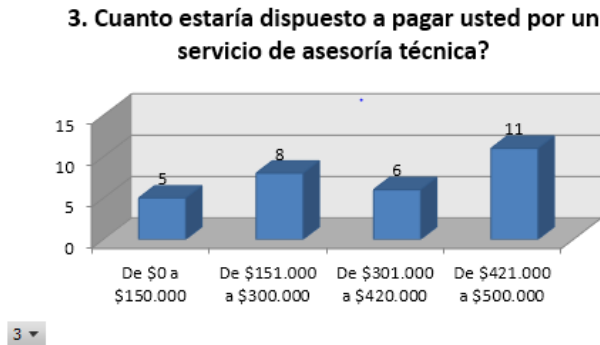


Figura 5. Resultados de la Pregunta N°3 de la Encuesta

Como se observa en la gráfica número 3, existen varias apreciaciones sobre el valor que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por una asesoría técnica, arrojando dos datos predominantes que oscilan entre \$421.000 a \$500.000 (11) y \$151.000 a \$300.000 (8) personas, lo cual se toma como opción de precio de venta.

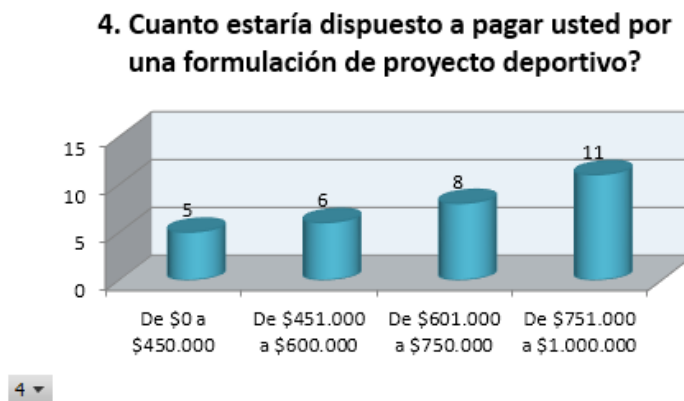


Figura 6. Resultados de la Pregunta N°4 de la Encuesta

Como se observa en la gráfica número 3, existen varias apreciaciones sobre el valor que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por una formulación de proyecto, arrojando dos

datos predominantes que oscilan entre \$751.000 a \$1000.000 (8) y \$601.000 a \$750.000 (11) personas, lo que se tomara como opción de precio de venta.

**5. Reconoce usted la importancia del ámbito deportivo en la salud de las personas y da un verdadero valor a este sector?**



Figura 7. Resultados de la Pregunta N°5 de la Encuesta

Encuestadas las 30 personas, con la muestra que se elaboró como instrumento de medición. Podemos afirmar que 19 personas consideran totalmente importante el deporte para su salud, mientras que 6 de ellas aseguran que este es medianamente importante y tan solo 5 lo consideran para nada importante.

**6. De 1 a 5 que tan importante es para usted la realización de actividad física o deporte en espacios y material adecuado?**

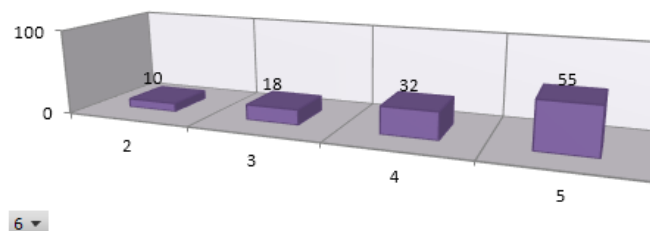


Figura 8. Resultados de la Pregunta N°6 de la Encuesta

Se realizó la muestra para determinar la importancia del estado de los materiales y escenarios deportivos para la ejecución de actividad física o deporte teniendo en cuenta que 5 es muy importante, 4 importante, 3 neutral y 2 poco importante, se evidencia en la gráfica las inclinaciones de las personas encuestadas, dando amplio favoritismo hacia el buen estado de materiales y escenarios.

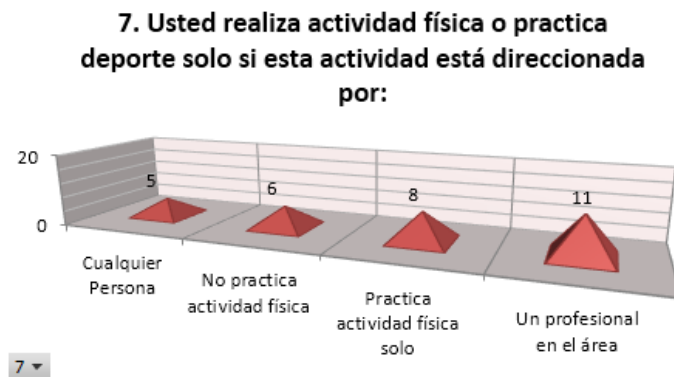


Figura 9. Resultados de la Pregunta N°7 de la Encuesta

En esta grafica se evidencia como 5 de las 30 personas encuestadas, les es indiferente la persona que pueda llegar a direccionar una actividad física. Mientras que 6 manifiestan no practicar y 8 de estas personas dicen hacer la actividad física solas. Adicionalmente 11 de ellas prefieren un profesional a cargo, lo que para nosotros representa una cifra importante a tener en cuenta.



*Figura 10.* Resultados de la Pregunta N°8 de la Encuesta

Finalmente, la pregunta número 8 de nuestra encuesta, consolida la importancia de tener actividades deportivas bien estructuradas, preparadas y direccionadas que satisfagan al cliente y eviten la deserción de dichas personas, para este caso fueron 16 que prefieren abandonar, 8 que regresan esporádicamente y solo 6 que deciden continuar a pesar de la mala experiencia.

**7.1.4 Análisis de necesidades y requerimientos.** Basándonos en los resultados obtenidos en la encuesta, analizamos que los clientes desean contar con el servicio de asesoría y formulación de proyectos, en la que se despliegue cada uno de los procesos para llegar a la correcta ejecución del presupuesto dedicado a dichos proyectos, actualmente se lleva un manejo erróneo tanto en la adquisición de personal como de material o no se maneja claramente, por lo cual no se da cumplimiento a los requerimientos expuestos.

Para suplir esa necesidad se debe contar con un personal idóneo, ya que el objetivo principal es ofrecer un servicio de calidad tanto operativo como administrativo, por ende, se estructurará una entidad empresarial que cubra dichas necesidades.

**7.1.5 Portafolio del servicio que se desea ofertar.** La empresa que se desea constituir Marca Deport pretende conformar un portafolio de servicios que tendrá como nicho instituciones educativas (colegios, universidades) y alcaldías, que constará de la siguiente forma:

**7.1.5.1 Servicio:**

Servicio de asesoría: Este servicio ofrece un acompañamiento guiado paso a paso a diferentes actividades de nivel administrativo tales como:

- ✓ Formulación de proyecto para adquisiciones.
- ✓ Servicio de calidad de ejecución de proyectos.
- ✓ Análisis de proyección de ejecutables en espacio deportivos disponibles.

**7.1.6 Estudio de mercadeo en el sector.** De acuerdo al estudio de mercadeo e investigaciones realizadas, se evidencia que actualmente no se encuentran empresas que ofrezcan el mismo servicio, ni empresas que brinden los mismos beneficios a la cual está orientada la empresa MarcaDeport.

Entre las investigaciones realizadas encontramos empresas con servicios similares, pero dedicados a auditoria y asesoría jurídica, asesoría de software contable, software ERP, arquitectura empresarial, gestión de procesos RRHH, proyectos de RSE, como entidades colombianas.

A nivel internacional si se encuentra la importancia de tener una empresa de asesoría deportiva como lo son Manel Valcarce, JGD (Jalon Gestion Deportiva), Valgo, todas de origen español.

**7.1.7 Mercado objetivo y nicho de mercado.** Este proyecto direccionará el mercado objetivo de la empresa Marca Deport hacia entidades oficiales educativas y alcaldías, adicionalmente el nicho empresarial será orientado a B2B que estará dedicado a la asesoría para la formulación de proyectos de contratación.

A nivel departamental se cuenta con 123 alcaldías y 254 establecimientos educativos oficiales respectivamente en los diferentes municipios, a los cuales se les presentaría el portafolio de servicios empresarial.



Como proyección para la primera fase, a cinco años, una vez implementadas las líneas de servicio, se ofrecerán en los siguientes municipios: San Eduardo, Miraflores, Berbeo, Zetaquirá, Páez y Campo Hermoso, por lo cual los estudios de campo estarán basados en 30 entidades pertenecientes a estas zonas municipales.

### **7.1.8 Segmentación del mercado.**

**7.1.8.1 Geográfica:** Al analizar el espacio físico y el entorno en el que se desenvuelve este segmento concluimos que el proyecto será manejado en el Departamento de Boyacá y su sede estará ubicada en el municipio de San Eduardo.

**7.1.8.2 Demográfica:** Para delimitar los clientes potenciales de los servicios ofertados tenemos en cuenta variables como entorno cultural, edad, profesión, y nivel educativo, por lo cual la segmentación se orientará a una cultura deportiva independiente a los grupos etarios a los que sea dirigido.

**7.1.8.3 Psicográfica:** Para enfocar nuestros objetivos de manera que podamos llegar a las personas indicadas, tenemos en cuenta las distintas variables, como estilos de vida saludable, personas con actitudes e intereses positivos que motiven a la superación de retos o creación de un estilo de vida.

**7.1.8.4 Conductual:** Teniendo en cuenta los aspectos importantes para sobresalir en el servicio ofertado tenemos en cuenta la búsqueda de beneficios, para obtener estándares de calidad, financiación, asesorías y cumplimiento.

**7.1.9 Demanda y oferta:** Para la demanda se tienen en cuenta los consumidores que desean adquirir el servicio empresarial ofrecido, por lo cual se procede a realizar la tabla de demanda, para esta analizamos que la demanda dependerá fundamentalmente del precio, cuanto menor sea el precio, mayor será la cantidad de demanda, esta tabla recogerá las distintas cantidades que desea adquirir para cada precio contemplado según la encuesta realizada:

PRECIO DE ASESORIA	TOTAL DEMANDA
\$ 235.000	46
\$ 320.000	46
\$ 421.000	38
\$ 500.000	7

*Figura 11.* Tabla de Demanda

Para el desarrollo de la Tabla 1, se toman las 30 entidades y se les realiza el cuestionamiento de los precios ofertados por lo cual se obtiene como resultante los valores mostrados en la tabla, de ahí que la gráfica de demanda se manifestará de la siguiente forma:

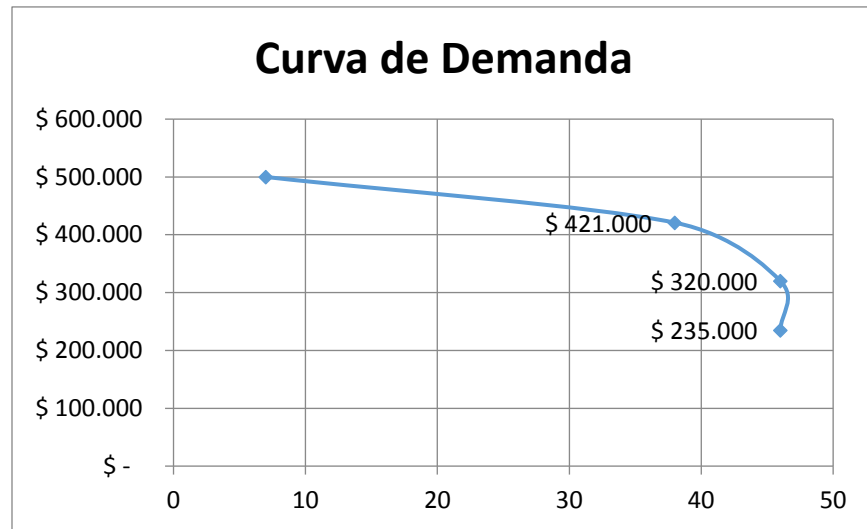


Figura 12. Curva de Demanda

Para la oferta se tiene en cuenta los términos en los que la empresa desea producir y ofertar los servicios, ahora se debe precisar la diferencia entre ofrecer y vender, donde la cantidad ofrecida de un bien y el precio se manifestará en la Tabla 2 de oferta que muestra como resultado las distintas cantidades que un productor desea ofrecer para cada precio por unidad de tiempo permaneciendo los demás factores constantes.

PRECIO DE ASESORIA	TOTAL OFERTA
\$ 235.000	7
\$ 320.000	38
\$ 421.000	46
\$ 500.000	46

Figura 13. Tabla de Oferta

Para el desarrollo de la Tabla 2, en términos generales la oferta de mercado se obtiene a partir de las ofertas individuales sumando para cada precio las cantidades que todos los productores del mercado desean ofrecer, ya que Marca Deport es la única empresa que oferta este tipo de servicios, por lo cual se obtiene como resultante los valores mostrados en la tabla, de ahí que la gráfica de demanda se manifestará de la siguiente forma:

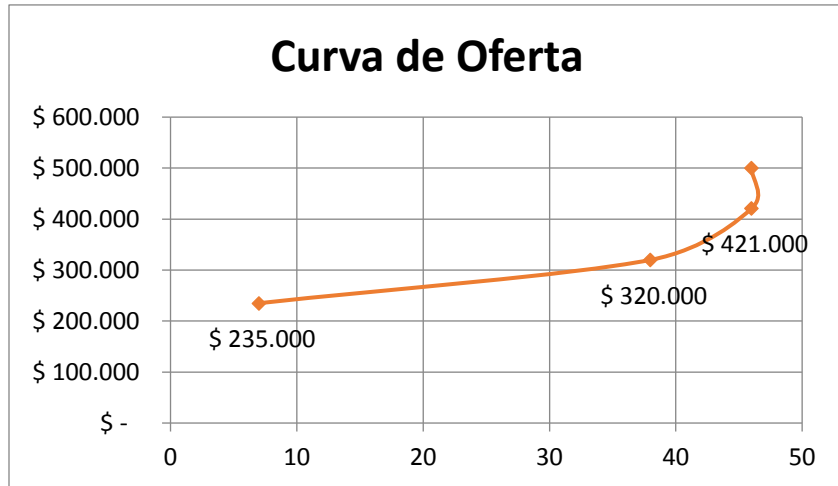


Figura 14. Curva de Oferta

Las cantidades demandadas y ofertadas en este punto en el punto de equilibrio es de 38 a un precio de \$320.000 esto quiere decir que el precio de equilibrio es \$320 000 y establecemos que los productores y los consumidores están de acuerdo a comprar y ofertar asesorías a un precio de \$320.000. Cuando el precio sube a \$421.000 en la demanda podemos ver que los productores están dispuestos a contratar 38 veces el servicio como se observa en la Gráfica 3.

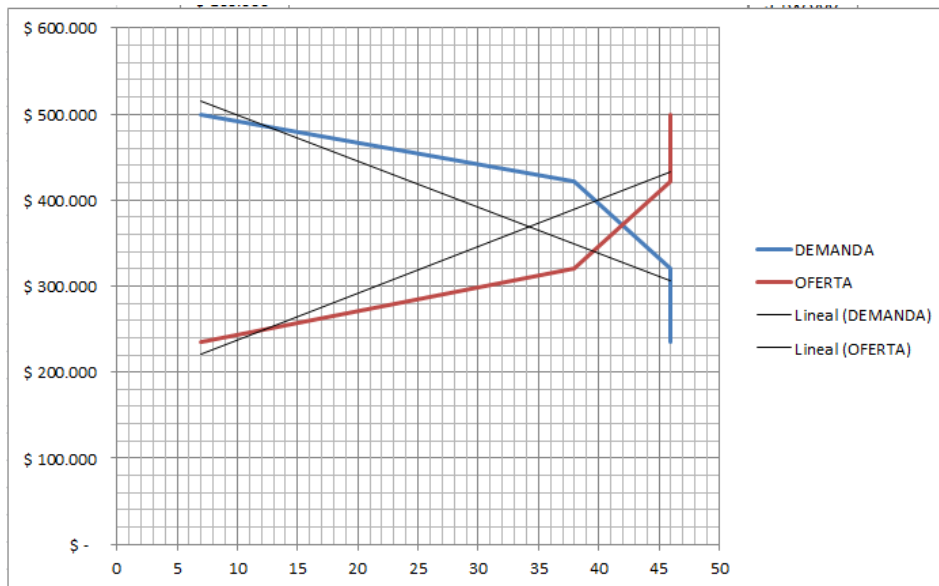


Figura 15. Curvas de oferta y demanda

**7.1.10 Canales de comercialización.** La empresa Marca Deport manejará canales de venta de manera directa y participación pública como proveedor de manera que al ser directa se ofrecerá el producto directamente al cliente sin intermediarios, mientras que la participación pública será a través de convocatorias por SECOP II (Colombia compra eficiente).

**7.1.11 Análisis DOFA.** A continuación, se realiza la matriz de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con el fin de evaluar cada aspecto específico para la identificación de distintos aspectos empresariales.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provee un servicio exclusivo en el área deportiva</li> <li>2. Percepción positiva por parte de los clientes</li> <li>3. Mejor la calidad que la competencia</li> <li>4. Posibilidad de capacitación a personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de experiencia en el campo laboral</li> <li>2. Desconocimiento de la empresa dentro del sector</li> <li>3. Puede originar un bajo crecimiento en las ventas por ser un producto nuevo en el mercado</li> <li>4. Costos mayores de funcionamiento a los de la competencia</li> </ol>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia de grandes industrias nacionales</li> <li>2. Precios fluctuantes en materia prima</li> <li>3. Cambios socio económicos negativos</li> <li>4. Capacidad de adquisición debido a poco presupuesto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precio competitivo</li> <li>2. Nichos de mercado inexplorados</li> <li>3. Creciente demanda del servicio ofertado</li> <li>4. Calidad del servicio</li> </ol>

Figura 16. Análisis DOFA

**7.1.12 Precio:** Analizando los resultados obtenidos en la encuesta se concluye que el cliente está dispuesto a pagar entre un rango de \$151 000 a \$300 000 por lo cual realizamos los cálculos correspondientes a la tabla 1 a partir de los costos fijos, materiales y costos de oportunidad tales como (transporte, papelería y recurso humano día laboral) lo cual nos da un valor definido de \$ 235 000 que se encuentra dentro del rango de aceptación que se encuentra estadísticamente.

Tabla 1. *Valor definido*

PROCESO	
COSTO	VALOR
Transporte	\$30.000
Papelería	\$10.000
Recurso	
Humano día laboral	\$195.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$235.000</b>

**7.1.13 Horarios de atención.** A partir de la encuesta y el levantamiento de información en campo el horario de atención, se trabajaría el mismo disponible con el que cuentan los clientes, ya que estos pertenecen a entidades oficiales y su horario predeterminado es de 8 am a 4 pm.

**7.1.14 Publicidad:** Para realizar la publicidad de nuestro servicio se hará uso de canales de información a través de las Redes sociales como Facebook Instagram, Twitter y demás que atraigan potenciales clientes.

**7.1.15 Plan de mercadeo:** Esta parte táctica del plan nos ayuda a llevar a cabo las estrategias de marketing para cumplir con los objetivos fijados.

Acciones sobre productos: Lanzamientos o modificaciones de productos, desarrollo de marca de los servicios.

Acciones sobre precios: modificaciones de precios, descuentos, financiación, etc.

Acciones sobre ventas y distribución: modificación de canales de distribución, renegociar condiciones con mayoristas, mejoras en plazos de entrega, aumentar o disminuir la fuerza de ventas, expandir o reducir las zonas de venta, etc.

Acciones sobre comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo. (Espinosa, 2014)

De acuerdo a los planes de acción, la estrategia a usar será inicialmente realizar el lanzamiento de producto en el cual se masificará el portafolio de servicios vía e mail y presencialmente en el día programado el cual estará ubicado en lugar estratégico como sala de conferencias. Contará con una presentación empresarial detallada, muestra o demostración y finalmente se capturan las necesidades de los invitados que serán futuros clientes.

**7.1.16 Logotipo.** Se diseñó el logo y el eslogan para la empresa Marca Deport, de acuerdo a la temática empresarial que se maneja, dando como resultado la siguiente imagen.



*Figura 17.* Logotipo Marca Deport

**7.1.17 Competencia.** A nivel nacional, según las investigaciones, tanto con los clientes potenciales actuales como por investigaciones vía internet se cuenta con competidores a nivel de línea de suministro: como entidades de persona natural, Raysa comercializadora, quienes cuentan con las características necesarias para cumplir con el requerimiento del cliente, además de tener una gran experiencia laboral en ese campo.

## **7.2 Realizar estudio de viabilidad financiera empresarial**

**7.2.1 Establecimiento del costo del servicio.** Se tomó la población de 30 Instituciones oficiales, las cuales son posibles clientes a los cuales se les ofrecerá el servicio de asesoría deportiva, se proyecta realizar un estudio de viabilidad utilizando como instrumento de negociación la venta directa y la participación pública a convocatorias. En tal caso el estudio se hará con el análisis financiero del proyecto que tendrá un flujo de caja positivo, determinando su viabilidad para presentar el proyecto a inversionistas potenciales y adquirir las fuentes de financiación. También se comprobará a través del análisis de sensibilidad el comportamiento del proyecto ante posibles alteraciones del mercado de las variables más relevantes.



Al realizar la proyección del proyecto en años, los datos fueron basados en cotizaciones anteriores, experiencia laboral en el campo formulación de proyectos y experiencia en ejecución y calidad de proyectos, a partir de estos datos se valoraron los servicios en \$ 235.000 que se definieron a partir de los costos fijos, materiales y costos de oportunidad como se muestra en la Tabla 1, valorado de acuerdo con el proceso de elaboración y ejecución.

Tabla 2. *Costo del Servicio*

<b>PROCESO</b>	
<b>COSTO</b>	<b>VALOR</b>
Transporte	\$30.000
Papelería	\$10.000
Recurso	\$195.000
Humano día laboral	
<b>TOTAL</b>	<b>\$235.000</b>

**7.2.2 Proyección financiera a cinco años.** Para comenzar a evaluar nuestra viabilidad financiera, como primera medida se calculan las proyecciones Financieras a cinco años donde se determina un crecimiento de ventas del 1,5% anual por evidencia histórica empresarial y según

los estudios realizados se proyecta vender 30 servicios en el año 1, 33 servicios en el año 2, 36 servicios en el año 3, 39 servicios en el año 4 y 42 servicios en el año 5 ya que en la empresa según estudios histórico tendrá un crecimiento anual en clientes del 10% desde el año de su creación y se pretende mantener con el mismo crecimiento o hasta superar la cantidad de clientes, obteniendo los resultados que se evidencian en la Tabla 2.

PROYECCIONES						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		30	33	36	39	42
Valor Servicio		\$ 235.000	\$ 238.525	\$ 242.103	\$ 245.734	\$ 249.420
<b>Ingresos en Efectivo</b>		<b>\$ 7.050.000</b>	<b>\$ 7.155.750</b>	<b>\$ 7.263.086</b>	<b>\$ 7.372.033</b>	<b>\$ 7.482.613</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>						
Mano de Obra Directa		\$ 1.645.000	\$ 1.669.675	\$ 1.694.720	\$ 1.720.141	\$ 1.745.943
Gastos Administrativos		\$ 700.000	\$ 710.500	\$ 721.158	\$ 731.975	\$ 742.954
Campaña de Lanzamiento		\$ 500.000				
Depreciación de Equipo		\$ 360.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000
Depreciacion de muebles y enseres		\$ 800.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>		<b>\$ 4.005.000</b>	<b>\$ 2.652.175</b>	<b>\$ 2.687.878</b>	<b>\$ 2.724.116</b>	<b>\$ 2.760.898</b>
<b>GASTO DE VENTAS</b>		<b>\$ 705.000</b>	<b>\$ 715.575</b>	<b>\$ 726.309</b>	<b>\$ 737.203</b>	<b>\$ 748.261</b>

Figura 18. Proyecciones a cinco años.

**7.2.3 Estados financieros a cinco años.** Con las proyecciones una vez aterrizadas se elaboraron los estados financieros para definir la utilidad operación y neta del estudio financiero, flujos de caja neto y activos fijos necesarios para el funcionamiento del proyecto. Como se evidencia en la tabla 3.

ESTADOS FINANCIEROS						
ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$ 7.050.000	\$ 7.155.750	\$ 7.263.086	\$ 7.372.033	\$ 7.482.613
Costos		\$ 4.005.000	\$ 2.652.175	\$ 2.687.878	\$ 2.724.116	\$ 2.760.898
Gastos		\$ 705.000	\$ 715.575	\$ 726.309	\$ 737.203	\$ 748.261
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 2.340.000</b>	<b>\$ 3.788.000</b>	<b>\$ 3.848.900</b>	<b>\$ 3.910.714</b>	<b>\$ 3.973.454</b>
Gastos Financieros		\$ 2.000.000	\$ 1.900.000	\$ 1.500.000	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos		\$ 340.000	\$ 345.100	\$ 350.277	\$ 355.531	\$ 360.864
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 340.000</b>	<b>\$ 345.100</b>	<b>\$ 350.277</b>	<b>\$ 355.531</b>	<b>\$ 360.864</b>
<b>ACTIVOS FIJO</b>						
Equipos de computo	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
depreciacion acumulada		\$ 360.000	\$ 720.000	\$ 1.080.000	\$ 1.440.000	\$ 1.800.000
muebles y enseres	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Depreciacion acumulada		\$ 800.000	\$ 1.600.000	\$ 2.400.000	\$ 3.200.000	\$ 4.000.000

Figura 19. Estados Financieros a Cinco años

**7.2.4 Flujo de Caja.** Una vez se obtienen los estados financieros, se procedió a calcular el Flujo de Caja Libre (FCL) Tabla 4, a partir de la utilidad operacional, las depreciaciones de maquinaria, menos la inversión, sumado al valor de recuperación, para determinar el Valor presente neto (VPN) la cual dio un valor de \$2.999.478 y la rentabilidad mostró un resultado positivo con un 33%, también se una inversión de 10.000.000 en el año cero la cual estará manejada por apalancamiento.

CALCULO FCL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$ 7.050.000	\$ 7.155.750	\$ 7.263.086	\$ 7.372.033	\$ 7.482.613
Gastos Operativos		\$ 4.005.000	\$ 2.652.175	\$ 2.687.878	\$ 2.724.116	\$ 2.760.898
Gastos en Ventas		\$ 705.000	\$ 715.575	\$ 726.309	\$ 737.203	\$ 748.261
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 2.340.000</b>	<b>\$ 3.788.000</b>	<b>\$ 3.848.900</b>	<b>\$ 3.910.714</b>	<b>\$ 3.973.454</b>
Impuesto op*(34%)			\$ 1.287.920	\$ 1.308.626	\$ 1.329.643	\$ 1.350.974
<b>Utilidad Operacional (1-Tx)</b>		<b>\$ 2.340.000</b>	<b>\$ 2.500.080</b>	<b>\$ 2.540.274</b>	<b>\$ 2.581.071</b>	<b>\$ 2.622.480</b>
Depreciaciones		\$ 1.160.000	\$ 2.320.000	\$ 3.480.000	\$ 4.640.000	\$ 5.800.000
Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación de Capital de Trabajo Neto		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Recuperación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.800.000
<b>FCL</b>	\$ (10.000.000)	\$ 3.500.000	\$ 4.820.080	\$ 6.020.274	\$ 7.221.071	\$ 8.422.480
<b>VPN</b>	\$ 2.999.478					
<b>Rentabilidad</b>	33%					
<b>Costo de oportunidad</b>	19,88%					

Figura 20. Flujo de Caja Libre

Con el FCL, se estableció el flujo de caja de los accionistas como se muestra en la Tabla 5 y se calculó de nuevo el valor presente neto (VPN) en \$7.549.096 > 0 y rentabilidad del proyecto del 49% > al costo de oportunidad que es del 25,03%, comprobando la viabilidad de invertir en proyecto.

CALCULO FCL ACCIONISTAS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FCL	\$ (10.000.000)	\$ 3.500.000	\$ 4.820.080	\$ 6.020.274	\$ 7.221.071	\$ 8.422.480
Desembolso	\$ 6.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abono a K		\$ 931.741	\$ 1.049.910	\$ 1.183.064	\$ 1.333.107	\$ 1.502.178
Intereses		\$ 669.859	\$ 551.691	\$ 418.536	\$ 268.494	\$ 99.422
Cuota		\$ 1.601.600	\$ 1.601.600	\$ 1.601.600	\$ 1.601.600	\$ 1.601.600
Beneficio Fiscal		\$ 240.240	\$ 240.240	\$ 240.240	\$ 240.240	\$ 240.240
FCA	\$ (4.000.000)	\$ 1.658.160	\$ 2.978.240	\$ 4.178.434	\$ 5.379.231	\$ 6.580.640
<b>VPN</b>	\$ 7.549.096					
<b>Rentabilidad</b>	49%					
<b>Costo de oportunidad</b>	25,03%					

Figura 21. Flujo de Caja de Accionistas

RECUPERACIÓN					
	Valor Comercial	Valor Contable	Utilidad	Impuesto	Vr com*(1+Tx)
<b>Activos Fijos</b>					
Equipos de cómputo	\$ 1.800.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.800.000
Muebles y enseres	\$ 4.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000.000
<b>Inversión en CT</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.000.000
CT en el 5to año	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>valor de recuperación</b>					\$ 15.800.000

Figura 22. Recuperación de inversión

El proyecto refleja una recuperación de inversión en el quinto año, donde en la Tabla 6 se evidencia un valor de 15.800.000, lo cual refleja no solo la recuperación sino una ganancia significativa a partir del quinto año, según los estudios realizador el proyecto finalmente se muestra Viable ofreciendo beneficio empresarial y social.

### 7.3 Analizar los riesgos contemplados para el entorno de proceso y planeación empresarial.

Al analizar los riesgos contemplados para este proyecto, se analizan dos enfoques uno a nivel de creación de empresa y otro a nivel de que riesgos tiene el manejo de proyectos del servicio ofertado por la empresa Marca Deport.

**7.3.1 Identificación de los riesgos creación de empresa.** Para la identificación de los riesgos que se deben contemplar al crear nuestra empresa sencillamente nos basamos en la Matriz DOFA la cual nos va a decir que puntos debemos evaluar, fortalecer e implementar, a partir de ella se describen los riesgos que se observan a continuación en la Tabla:

	DESCRIPCIÓN
1	Riesgo de no contar con personal disponible para brindar el servicio, por parte de las áreas especializadas.
2	Riesgo de incumplimiento de metas definidas en los planes comerciales, por parte de las áreas responsables.
3	Riesgo de falta de recursos para movilización a los lugares de ejecución de proyectos o levantamiento de información.
4	Riesgo de poco levantamiento de clientes con la inauguración empresarial, por lo cual se perdería el dinero invertido
5	Riesgo a mal diseño de publicidad, por lo cual no logre captar la población esperada
6	Riesgo de poca acogida en el mercado por poca experiencia empresarial
7	Riesgo mantener el equipo de trabajo constantemente capacitado para asegurar la calidad del servicio.
8	Riesgo estratégico de entrada inesperada de un Competidor.
9	Riesgo por falta de estructura física es decir oficina establecida en el departamento.
10	Riesgo de manejo empresarial a distancia, por lo cual no tenga mejor acogida por parte de los clientes

*Figura 23.* Descripción de Riesgos.

**7.3.2 Evaluación de los riesgos creación de empresa.** Para la evaluación de riesgos se contemplarán los siguientes criterios, bajo, medio, alto, muy alto, donde Bajo evidencia que la actividad asegura que el riesgo está controlado. Medio es relativamente urgente se debe plantear una modificación estratégica. Alto, urgente, que genera un plan de acción para solucionar. Muy

alto, activa los protocolos de plan de acción para contención, como se puede observar en la siguiente tabla:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<b>BAJO</b>	La actividad asegura que el riesgo está controlado
<b>MEDIO</b>	Es relativamente urgente, se debe plantear una modificación estratégica
<b>ALTO</b>	Urgente, se debe generar un Plan de Acción inmediatamente
<b>MUY ALTO</b>	Activa los protocolos de Plan de Acción para contención

*Figura 24.* Criterios de Selección

Adicionalmente a parte del criterio de evaluación se asigna la asignación del riesgo en porcentaje el cual corresponde del valor del evento a presentarse que asume el responsable.

**7.3.3 Matriz de riesgo creación de empresa.** Una vez se tiene claro y analizado cuales son los riesgos contemplados en la creación de la empresa Marca Deport se procede a realizar la Matriz de Riesgos en su formato formal con su respectiva calificación como se estimó en los Criterios de evaluación, dando como resultante la siguiente matriz.

MATRIZ DE RIESGOS						
GERENCIA DE MARCA DEPORT						
PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTACION DE NEGOCIO EMPRESARIAL						
RIESGOS		DESCRIPCIÓN	ASIGNACION DEL RIESGO (EN PORCENTAJE) (VER NOTA 1)		ESTIMACION DEL RIESGO	
			ENTIDAD OFICIAL	EMPRESA	PROBABILIDAD DE OCCURENCIA	EFECTO EN EL PROYECTO
JURIDICOS y/o LEGALES y/o DOCUMENTALES y/o REGULATORIOS y/o FINANCIEROS y/o DE MERCADO y/o AMBIENTALES y/o ESTUDIOS y DISEÑOS y/o TECNICOS y/o OPERATIVOS y/o DE EJECUCION y/o GEOLÓGICOS, GEOTECNICOS y/o FUERZA MAYOR ASEGURABLE y/o FUERZA MAYOR NO ASEGURABLE	1	Riesgo de no contar con personal disponible para brindar el servicio, por parte de las áreas especializadas.		100%	B	B
	2	Riesgo de falta de recursos para movilización a los lugares de ejecución de proyectos o levantamiento de información.		100%	B	B
	3	Riesgo mantener el equipo de trabajo contantemente capacitado para asegurar la calidad del servicio.		100%	B	B
	4	Riesgo de poca acogida en el mercado por poca experiencia empresarial	50%	50%	B	M
	5	Riesgo estratégico de entrada inesperada de un Competidor.	50%	50%	B	M
	6	Riesgo a mal diseño de publicidad, por lo cual no logre captar la población esperada	40%	60%	B	A
	7	Riesgo de incumplimiento de metas definidas en los planes comerciales, por parte de las áreas responsables.		100%	M	A
	8	Riesgo de manejo empresarial a distancia, por lo cual no tenga mejor acogida por parte de los clientes	50%	50%	M	A
	9	Riesgo de poco levantamiento de clientes con la inauguración empresarial, por lo cual se perdería el dinero invertido	50%	50%	M	MA
	10	Riesgo por falta de estructura física es decir oficina establecida en el departamento.	40%	60%	A	MA
Convenciones:	MA= Muy Alto; A = Alto ; M = Medio ; B = Bajo					
NOTAS: (1) La asignación del riesgo en porcentaje, corresponde al porcentaje del valor del evento a presentarse que asume el asignado.						

Figura 25. Matriz de riesgo creación de empresa

**7.3.4 Identificación de los riesgos servicio ofertado.** La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto. A partir de los antecedentes en el manejo de los procedimientos para la prevención y evacuación de desastres, se diseñó una matriz de riesgos cuantitativa en la que podemos mitigar posibles escenarios al momento de poner en marcha la ejecución del proyecto. Sin embargo, se presentan riesgos que se evidenciaron por el método del DOFA como se muestra en la Figura 27.

TIPIFICACION DEL RIESGO	
No.	DESCRIPCIÓN
1	Riesgo ocasionado por cambios en la normatividad técnica durante la ejecución del proyecto. Riesgo que asume la Entidad Oficial
2	Riesgo de incumplimiento de metas definidas en los planes institucionales, por parte de las áreas especializadas.
3	Riesgo de falta de información para ejercer debidos procesos en la etapa de estudios previos a la implementación del nuevo servicio empresarial.
4	Riesgo presentado por las fluctuaciones de las tasas de interés, tasa de cambio, variaciones cambiarias y financieras por causas micro o macroeconómicas. Son las acciones encaminadas a la administración, consecución y disponibilidad oportuna de recursos financieros, propios o por medio de créditos en moneda nacional o extranjera, para el cumplimiento del objeto contractual, en los plazos fijados para tal efecto. Incluye los riesgos asociados a las fluctuaciones de las tasas de interés, plazos, tasas de cambio, ajustes por inflación y a las variaciones cambiarias y financieras por causas micro o macroeconómicas.
5	Escasez de cualquier tipo de material para la ejecución del proyecto. En la visita técnica que le corresponde realizar al proyecto, debe prever y tener planes de contingencia para subsanarla.
6	Riesgo de demora en la ejecución y/o de actividades o parálisis de la mismas, por demoras en el trámite de los permisos y/o licencias por causas imputables al PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.
7	Riesgo de retraso o entrega por actividades de terceros ya que se requiere contacto directo con fabricantes.
8	Riesgo estratégico de entrada inesperada de un Competidor.
9	Riesgo de adquirir costes mayores a los presupuestados en el levantamiento de información
10	Riesgo de mayor permanencia y standby de maquinaria y disponibilidad de personal, por el no inicio de fabricación y/o demoras en la ejecución y/o parálisis de la mismas ocasionadas por la no entrega oportuna del proyecto, que lleve a cabo el CONTRATISTA, de acuerdo con lo estipulado en el Numeral respectivo del APÉNDICE A, en caso de que dichos compromisos estén a cargo del CONTRATISTA. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.
11	Riesgo presentado por la modificación y/o cambios de ubicación en las fuentes de materiales presentadas y/o propuestas por el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA. Hace referencia al riesgo técnico, ambiental y/o social, en cuanto a calidad y cantidad del material, explotación y su distancia de acarreo. Le corresponde al interesado o proponente verificar en la visita a la obra las fuentes de materiales a emplear, para la presentación de una propuesta acorde con las obras a ejecutar. Igualmente le corresponde al PROPONENTE Y/O CONTRATISTA
12	Riesgo por demoras ocasionadas en la puesta a punto. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.
13	Riesgo ocasionado por entrega de material de calidad no óptima, por materiales y/ procedimientos inadecuados imputables al PROPONENTE Y/O CONTRATISTA, o por deficiente programación (o cronología) de ejecución del proyecto. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.
14	Riesgo por modificaciones de algunas de las obras a ejecutar y/o de cantidades de obra del contrato, manteniendo el valor del presupuesto determinado para el mismo. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.

Figura 26. Descripción de Riesgos.

**7.3.5 Evaluación de los riesgos creación de empresa.** Cada riesgo contemplado fue calificado con criterios de Alto, Medio y Bajo manejando las mitigaciones correspondientes en caso de presentarse el evento nombrado como se muestra en la Tabla 8, tales como: Modificación del producto o servicio en común acuerdo con el cliente, modificación del mercado



potencial, liquidación del proyecto en su conjunto, alianza con los principales líderes del sector Deportivo, contratación de personal especializado.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<b>BAJO</b>	La actividad asegura que el riesgo está controlado
<b>MEDIO</b>	Es relativamente urgente, se debe plantear una modificación estratégica
<b>ALTO</b>	Urgente, se debe generar un Plan de Acción inmediatamente

*Figura 27.* Criterios de Evaluación

**7.3.6 Matriz de riesgo Creación de Empresa.** Una vez se tiene claro y analizado cuales son los riesgos contemplados en el servicio ofertado por Marca Deport se procede a realizar la Matriz de Riesgos en su formato formal con su respectiva calificación como se estimó en los Criterios de evaluación, dando como resultante la siguiente matriz.

MATRIZ DE RIESGOS GERENCIA DE MARCA DEPORT PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTACION DE NEGOCIO EMPRESARIAL								
RIESGOS					ASIGNACION DEL RIESGO (EN PORCENTAJE) (VER NOTA 1)		ESTIMACION DEL RIESGO	
	No.	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD OFICIAL	EMPRESA	PROBABILIDAD DE OCCURENCIA	EFEECTO EN EL PROYECTO		
JURIDICOS y/o LEGALES y/o DOCUMENTALES y/o REGULATORIOS y/o FINANCIEROS y/o DE MERCADO y/o AMBIENTALES y/o ESTUDIOS y DISEÑOS y/o TECNICOS y/o OPERATIVOS y/o DE EJECUCION y/o GEOLOGICOS, GEOTECNICOS y/o FUERZA MAYOR ASEGURABLE y/o FUERZA MAYOR NO ASEGURABLE	1	Riesgo ocasionado por cambios en la normatividad técnica durante la ejecución de proyectos. Riesgo que asume la entidad Oficial	100%		B	B		
	2	Riesgo de incumplimiento de metas definidas en los planes institucionales, por parte de las áreas especializadas.	100%		B	B		
	8	Riesgo estratégico de entrada inesperada de un Competidor.		100%	B	B		
	9	Riesgo de adquirir costes mayores a los presupuestados en el levantamiento de información		100%	B	B		
	10	Riesgo de mayor permanencia y standby de maquinaria y disponibilidad de personal, por el no inicio de fabricación y/o demoras en la ejecución y/o parálisis de la mismas ocasionadas por la no entrega oportuna del proyecto, que lleve a cabo el CONTRATISTA, de acuerdo con lo estipulado en el Numeral respectivo del APÉNDICE A, en caso de que dichos compromisos estén a cargo del CONTRATISTA. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.		100%	B	B		
	11	Riesgo presentado por la modificación y/o cambios de ubicación en las fuentes de materiales presentadas y/o propuestas por el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA. Hace referencia al riesgo técnico, ambiental y/o social, en cuanto a calidad y cantidad del material, explotación y su distancia de acarreo. Le corresponde al interesado o proponente verificar en la visita a la obra las fuentes de materiales a emplear, para la presentación de una propuesta acorde con las obras a ejecutar. Igualmente le corresponde al PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.		100%	B	M		
	12	Riesgo por demoras ocasionadas en la puesta a punto. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.		100%	B	M		
	13	Riesgo ocasionado por entrega de material de calidad no óptima, por materiales y/o procedimientos inadecuados imputables al PROPONENTE Y/O CONTRATISTA, o por deficiente programación (o cronología) de ejecución del proyecto. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.		100%	B	M		
	5	Escasez de cualquier tipo de material para la ejecución del proyecto. En la visita técnica que le corresponde realizar al proyecto, debe prever y tener planes de contingencia para subsanarla.		100%	B	M		
	7	Riesgo de retraso o entrega por actividades de terceros ya que se requiere contacto directo con fabricantes.		100%	B	A		
	14	Riesgo por modificaciones de algunas de las obras a ejecutar y/o de cantidades de obra del contrato, manteniendo el valor del presupuesto determinado para el mismo. Riesgo que asume el PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.		100%	M	M		
	4	Riesgo presentado por las fluctuaciones de las tasas de interés, tasa de cambio, variaciones cambiarias y financieras por causas micro o macroeconómicas. Son las acciones encaminadas a la administración, consecución y disponibilidad oportuna de recursos financieros, propios o por medio de créditos en moneda nacional o extranjera, para el cumplimiento del objeto contractual, en los plazos fijados para tal efecto. Incluye los riesgos asociados a las fluctuaciones de las tasas de interés, plazos, tasas de cambio, ajustes por inflación y a las variaciones cambiarias y financieras por causas micro o macroeconómicas.		100%	M	M		
	6	Riesgo de demora en la ejecución y/o de actividades o parálisis de la mismas, por demoras en el trámite de los permisos y/o licencias por causas imputables al PROPONENTE Y/O CONTRATISTA.		100%	M	M		
	3	Riesgo de falta de información para ejercer debidos procesos en la etapa de estudios previos a la implementación del nuevo servicio empresarial.		100%	A	A		

Convenciones: MA= Muy Alto; A= Alto ; M = Medio ; B = Bajo

NOTAS: (1) La asignación del riesgo en porcentaje, corresponde al porcentaje del valor del evento a presentarse que asume el asignado.

Figura 28. Matriz de Riesgos

## 8. Conclusiones

1. Se realizó el análisis de la viabilidad de los respectivos estudios de mercado y viabilidad financiera, en donde la creación de la empresa marca deport es viable para la prestación de servicios integrales de asesoría y ejecución de proyectos deportivos. en dicho análisis el estudio

arrojo una rentabilidad de 33 %, un costo de oportunidad del 20%, en el flujo de caja libre y en el flujo de caja de accionistas se obtuvo rentabilidad de 49% a un costo de oportunidad de 25%.

2. Se realizó el estudio de mercado en el sector educativo en el cual se evidencio notablemente la necesidad del servicio, arrojó una curva de demanda y oferta, enfocó el precio de oferta del servicio, la matriz dofa, la posible población de clientes a cinco años, un plan de acción y otros aspectos que se involucran en el mismo estudio

3. Se realizó un estudio de viabilidad financiera empresarial el cual determina inicialmente la proyección financiera a cinco años, estados financieros a cinco años a partir de las proyecciones, flujo de caja libre, flujo de caja de accionistas, y a su vez refleja un valor de recuperación de la inversión en el quinto año de \$ 15.800.000.

4. Se analizaron los riesgos contemplados para el entorno de proceso y planeación empresarial para la creación de la empresa marca Deport y los proyectos a realizar con el servicio ofertado. En el cual se determinó el mayor porcentaje de riesgo como bajo para la creación de empresa y el mayor porcentaje bajo para el manejo del servicio ofertado.

### Referencias

- Castaño, G., Colorado, D. (2008). Necesidades de asesoría y consultoría administrativa de las ligas deportivas de Antioquia. *Universidad de Antioquia, Medellín Antioquia*. [En línea] Consultado en: <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/140-necesidades.pdf>
- Daccach, J.C. (2017). Formulación y Gerencia de Proyectos. *DELTA ASESORES*. [En línea] Consultado en: <https://www.deltaasesores.com/formulacion-y-gerencia-de-proyectos/>
- Díaz, S., (29 de octubre del 2014). Manual para elaboración de planes de Negocio. *Ministerio de comercio, industria y Turismo. República de Colombia-Ventures, Págs. 18-22,33*.
- Espinosa, R., (2014). Como elaborar el plan de marketing, *España*. [En línea] Consultado en: <http://robertoepinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>
- Gutiérrez, J. F., (2009). Fundamentos administración deportiva, “la empresa deportiva”. *Colombia*. [En línea] Consultado en: <http://docencia.udea.edu.co/edufisica/admondeportiva/modulos/unidad3.pdf>
- España, M. C., (20 septiembre del 2016). Institución Educativa Colegio San Simon 2016. *Gestión administrativa y Financiera, Estudio del Sector Institución educativa colegio de san simón, Estudio Previo, Contratación, Ibagué- Tolima*, [En línea] Consultado en: <file:///D:/Downloads/ESTUDIOS-19-INVITACION.pdf>
- Padilla, J. S., Mariño, J., (2014). “Creación de una empresa que preste servicios logísticos deportivos para medianas y grandes empresas”, *Pontificia universidad javeriana. Bogotá*. [En línea] Consultado en: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/16449/MarinoAriasJuliaAdrianaMargarita2014.pdf?sequence=1>

Project Management Institute, inc. (2008). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®). Sexta edición.

SECOP I, Escuela Superior de Administración Pública- Proceso licitatorio 006, Tolima Ibagué

Triviño, A, (2011). El sistema de Información Contable y las Decisiones Económicas-Financieras en la Empresa. *“Plan de negocios para una empresa prestadora de servicios de actividad física deporte y recreación”*, Universidad EAN, Bogotá. [En línea]

Consultado en: [http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/664/](http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/664/CameraAldo2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CameraAldo2012.pdf? sequence=1&isAllowed=yUniversidad EAFIT. Boletín 19. 2006.

El Ciclo PHVA Planear-Hacer-Verificar-Actuar, Blog top, Recuperado el 14 de julio del 2007,

de <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>