

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, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web 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**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

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-USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Escuela de Árbitros de Baloncesto de Boyacá “ESCARBOY”

Adriana Milena Coronado Chaparro, José Daniel Wetter Rodríguez

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Administración Deportiva

Director

Nelson Correa Pacheco

Magíster en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Ciencias de la Salud

Especialización Administración Deportiva

2021

Contenido

Introducción.....	15
1. Datos Generales.....	16
1.1. Descripción General de Negocio	16
1.2. Justificación	16
1.3. Objetivos	17
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	17
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	17
1.4. Localización Negocio – CIU Actividad Económica	18
2. Método	19
3. Protagonista Del Mercado.....	21
3.1. Segmento de Clientes.....	21
3.2. Necesidades a Satisfacer	22
3.2.1. <i>Clientes Árbitros:</i>	22
3.2.2. <i>Clientes Instituciones Deportivas:</i>	22
4. Oportunidad Del Mercado.....	23
4.1. Análisis del Mercado de Baloncesto y Escuelas de Arbitraje.....	23
4.1.1. <i>Evolución Histórica del Baloncesto y las Escuelas de Árbitros</i>	23
4.1.2. <i>Tendencia del mercado del baloncesto y escuelas de arbitraje</i>	25
4.2. Análisis de la Competencia.....	27
5. Solución De La Idea De Negocio.....	29
5.1. Alternativa o Solución	29
5.2. Esquema Lean Canvas	29
5.3. Avance Logrado A La Fecha	32
5.4. Ficha Técnica	33
5.4.1. <i>Ficha Técnica Para Árbitros</i>	33
5.4.2. <i>Ficha técnica para Instituciones Deportivas</i>	34
6. Desarrollo Solución De La Idea De Negocio	36
6.1. ¿Cómo Obtendrá Ingresos?.....	36
6.2. Estudio de Mercado	37
6.3. Proyección de Cantidades y Precios de Venta para el Primer Año de Operación..	59

6.4. Normatividad del Plan de Negocios	62
6.5. Condiciones Técnicas Más Importantes que se Requieren para la Operación del Plan de Negocio.	68
6.6. Requerimientos en: Infraestructura - Adecuaciones, Maquinaria y Equipos, Muebles y Enseres, y Demás Activos.....	69
6.6.1. ¿Para El Funcionamiento del Negocio, es Necesario un Lugar Físico de Operación? (SI/ NO, Justificación)	69
6.6.2. Requerimientos de Inversión.....	70
6.6.3. Áreas Requeridas y Distribución de Espacios.....	76
6.6.4. ¿Para la Adquisición de Algún Activo, se Tiene Contemplado Realizar Importación? (SI / NO, Justificación)	78
6.7. ¿Cuál es el Proceso que se Debe Seguir para la Producción del Bien o Prestación del Servicio?.....	78
6.8. ¿Cuál es la Capacidad Productiva de la Empresa?	82
6.8.1. Juzgamiento:	82
6.8.2. Capacitaciones a Instituciones Deportivas.....	83
6.8.3. Programa de Capacitación de Juzgamiento para 10 Árbitros	85
6.9. Equipo de Trabajo.....	87
6.9.1. ¿Cuál es el Perfil del Emprendedor, el Rol que Tendría Dentro de la Empresa y su Dedicación?.....	87
6.9.2. ¿Qué Cargos Requiere la Empresa para su Operación (Primer Año)?	88
6.9.3. Análisis DOFA	99
7. ¿Cuál es el Futuro de mi Negocio?	100
7.1. ¿Qué Estrategias Utilizará para Lograr la Meta de Ventas, yCuál es su Presupuesto?	100
7.2. ¿Cuál Es El Período De Arranque Del Proyecto (Meses)? - ¿Cuál Es El Período Improductivo (Meses) Que Exige El Primer Ciclo De Producción?	102
7.3. Proyección De Ingresos	103
7.4. Proyección de costos.....	105
7.5. Proyección De Gastos	108
7.6. Inversiones	115

7.7.	Proyección Estado de Resultados	116
7.8.	Presupuesto de Efectivo	117
7.9.	Balance General.	119
7.10.	WACC	119
7.11.	Capital De Trabajo	120
7.12.	Flujo de Caja	121
7.13.	Evaluación del Proyecto.....	122
7.13.1.	VPN	122
7.13.2.	Beneficio / Costos.....	122
7.13.3.	TIR.....	122
7.13.4.	PRI	123
7.14.	Resumen Fuentes De Financiación	124
8.	¿Qué Riesgos Enfrento?	125
8.1.	Riesgos.....	125
8.2.	Estudio De Impacto Ambiental Y Plan De Mitigación	127
8.3.	Estudio De Impacto Social De La Actividad Económica De La ESCARBOY	137
9.	Resumen Ejecutivo.....	139
	Bibliografía.....	140
	Apéndices	142

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Segmentación Del Mercado Para Clientes (Instituciones)</i>	21
Tabla 2 <i>Segmentación del mercado para clientes (Árbitros)</i>	21
Tabla 3 <i>Análisis de la competencia (Servicio de arbitraje)</i>	27
Tabla 4 <i>Idea de Negocio (Alternativa o solución)</i>	29
Tabla 5 <i>Esquema Lean Canvas</i>	29
Tabla 6 <i>Avance Logrado a la Fecha (Escarboy)</i>	32
Tabla 7 <i>Ficha Técnica (Árbitros)</i>	33
Tabla 8 <i>Ficha Técnica (Instituciones Deportivas)</i>	34
Tabla 9 <i>Nicho de Mercado (Árbitros)</i>	37
Tabla 10 <i>Nicho de Mercado (Instituciones Deportivas y relacionado)</i>	38
Tabla 11 <i>Ficha Técnica (Formación Árbitro)</i>	38
Tabla 12 <i>Ficha Técnica (Alcaldías Municipales)</i>	45
Tabla 13 <i>Ficha Técnica (Empresas Públicas y Privadas)</i>	53
Tabla 14 <i>Proyección Cantidades, Precios y Ventas (Primer Semestre)</i>	59
Tabla 15 <i>Proyección Cantidades, Precios y Ventas (Segundo Semestre)</i>	59
Tabla 16 <i>Normatividad Empresarial</i>	62
Tabla 17 <i>Norma Tributaria</i>	63
Tabla 18 <i>Normatividad Técnica</i>	65
Tabla 19 <i>Normatividad Laboral</i>	66
Tabla 20 <i>Normatividad Ambiental</i>	67
Tabla 21 <i>Registro de Marca</i>	68
Tabla 22 <i>Requerimientos de Inversión</i>	70

Tabla 23 <i>Proceso De Producción Del Bien O Prestación Del Servicio (Juzgamiento De Un Partido De Baloncesto)</i>	78
Tabla 24 <i>Proceso de Producción del Bien o Prestación del Servicio (Capacitaciones a Instituciones Deportivas)</i>	79
Tabla 25 <i>Proceso de Producción del Bien o Prestación del Servicio (Capacitación de Juzgamiento)</i>	80
Tabla 26 <i>Cálculo De Tiempo Total Por Servicio (Juzgamiento)</i>	82
Tabla 27 <i>Cálculo de Tiempo Total por Servicio (Capacitaciones a Instituciones Deportivas)</i>	84
Tabla 28 <i>Proceso de Producción del Bien o Prestación del Servicio (Capacitación de Juzgamiento)</i>	85
Tabla 29 <i>Perfil del Emprendedor (Gerente General)</i>	87
Tabla 30 <i>Perfil del Emprendedor (Secretario Administrativo)</i>	87
Tabla 31 <i>Cargos de la Empresa</i>	88
Tabla 32 <i>Análisis DOFA</i>	99
Tabla 33 <i>Estrategia de Promoción</i>	100
Tabla 34 <i>Estrategia de Comunicación</i>	101
Tabla 35 <i>Estrategia de Distribución</i>	102
Tabla 36 <i>Periodo de Arranque e Improductivo</i>	102
Tabla 37 <i>Proyección De Ingresos Escarboy Años 0-2</i>	104
Tabla 38 <i>Proyección De Ingresos Escarboy Años 3-5</i>	104
Tabla 39 <i>Proyección de Costos Escarboy Años 0 – 2</i>	106
Tabla 40 <i>Proyección de Costos Escarboy Años 3 – 5</i>	107

Tabla 41 <i>Proyección de Gastos Escarboy Años 0 – 2</i>	109
Tabla 42 <i>Proyección de Gastos Escarboy Años 3 – 5</i>	111
Tabla 43 <i>Proyección Nominas De Pago Escarboy 0-5 Años</i>	114
Tabla 44 <i>Gastos Escarboy Años 0-5</i>	114
Tabla 45 <i>Lista De Activos Escarboy</i>	116
Tabla 46 <i>Estado De Resultados Años 0-5 Escarboy</i>	117
Tabla 47 <i>Presupuesto De Efectivo Años 0-5 Escarboy</i>	118
Tabla 48 <i>Balance General Años 0-5 Escarboy</i>	119
Tabla 49 <i>WACC 0-5 Años Escarboy</i>	120
Tabla 50 <i>Capital De Trabajo 0-5 Años Escarboy</i>	120
Tabla 51 <i>Flujo De Caja 0-5 Años Escarboy</i>	121
Tabla 52 <i>Valor Presente Neto (VPN)</i>	122
Tabla 53 <i>Calculo Tasa Interna De Retorno (TIR)</i>	123
Tabla 54 <i>Periodo del Retorno de la Inversión (PRI)</i>	123
Tabla 55 <i>Fuentes De Financiación</i>	124
Tabla 56 <i>Actores Internos y Externos para la Ejecución del Negocio</i>	125
Tabla 57 <i>Plan de Acción para Mitigar los Riesgos del Negocio</i>	126
Tabla 58 <i>Matriz De Vulnerabilidad</i>	130
Tabla 59 <i>Análisis De Vulnerabilidad</i>	130
Tabla 60 <i>Análisis de Riesgos</i>	131
Tabla 61 <i>Plan De Prevención Y Reducción</i>	131
Tabla 62 <i>Relación De Insumos Control De Incendios</i>	136
Tabla 63 <i>Contactos Control De Emergencias Y Siniestros</i>	136

Tabla 64 <i>Metas Escarboy Primer Año</i>	139
--	-----

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Rango De Edades Clientes Potenciales De Arbitraje</i>	39
Figura 2 <i>Práctica Frecuente De Actividad Física Clientes Potenciales De Arbitraje</i>	40
Figura 3 <i>Deporte Favorito Clientes Potenciales De Arbitraje</i>	40
Figura 4 <i>Porcentaje Existencia De Escuelas De Formación De Arbitraje En Boyacá</i>	41
Figura 5 <i>Porcentaje Conocimiento De Escuelas De Arbitraje En Boyacá</i>	41
Figura 6 <i>Porcentaje Conocimiento De La Labor De Un Árbitro De Baloncesto</i>	42
Figura 7 <i>Interés Formación Como Árbitro De Baloncesto Clientes Potenciales De Arbitraje</i>	43
Figura 8 <i>Inversión Del Tiempo Libre En La Formación Como Árbitro De Baloncesto</i>	43
Figura 9 <i>Porcentaje Clientes Potenciales Dispuestos A Pagar Por Su Formación En</i> <i>Arbitraje De Baloncesto</i>	44
Figura 10 <i>Porcentaje Política De Fomento A Eventos De Recreación Y Deporte (Alcaldías</i> <i>Municipales)</i>	46
Figura 11 <i>Porcentaje Desarrollo De Eventos Deportivos (Alcaldías Municipales)</i>	46
Figura 12 <i>Modalidades Deportivas Incluidas En El Desarrollo De Eventos (Alcaldías</i> <i>Municipales)</i>	47
Figura 13 <i>Torneos De Baloncesto Que Desarrolla Anualmente La Entidad (Alcaldías</i> <i>Municipales)</i>	48
Figura 14 <i>Porcentaje Servicios De Juzgamiento De Baloncesto Externos (Alcaldías</i> <i>Municipales)</i>	48
Figura 15 <i>Porcentaje Nivel De Satisfacción Frente Al Servicio De Juzgamiento (Alcaldías</i> <i>Municipales)</i>	49

Figura 16 <i>Empresas Preferidas Contratación De Un Servicio De Juzgamiento De Baloncesto (Alcaldías Municipales)</i>	50
Figura 17 <i>Porcentaje Por El Pago De Un Servicio De Juzgamiento (Alcaldías Municipales)</i>	50
Figura 18 <i>Asignación De Presupuesto Fijo Para Contratar Servicios De Juzgamiento (Alcaldías Municipales)</i>	51
Figura 19 <i>Porcentaje Asignación De Presupuesto Para La Contratación De Juzgamiento (Alcaldías Municipales)</i>	52
Figura 20 <i>Porcentaje Política De Fomento A Eventos De Recreación Y Deporte (Empresas Públicas Y Privadas)</i>	53
Figura 21 <i>Porcentaje Desarrollo De Eventos Deportivos (Empresas Públicas Y Privadas)</i>	54
Figura 22 <i>Modalidades deportivas incluidas en el desarrollo de eventos (Empresas públicas y privadas)</i>	55
Figura 23 <i>Torneos de baloncesto que desarrolla anualmente la entidad (Empresas públicas y privadas)</i>	55
Figura 24 <i>Porcentaje Servicios De Juzgamiento De Baloncesto Externos (Empresas Públicas Y Privadas)</i>	56
Figura 25 <i>Porcentaje Nivel De Satisfacción Frente Al Servicio De Juzgamiento (Empresas Públicas Y Privadas)</i>	57
Figura 26 <i>Empresas Preferidas Contratación Servicio De Juzgamiento De Baloncesto (Empresas públicas y privadas)</i>	57

Figura 27 <i>Porcentaje Por El Pago De Un Servicio De Juzgamiento (Empresas Públicas Y Privadas)</i>	58
Figura 28 <i>Distribución Física de la Empresa</i>	77
Figura 29 <i>Proyección de Ingresos Escarboy</i>	105
Figura 30 <i>Total Costos Escarboy</i>	108
Figura 31 <i>Gastos Escarboy años 0-5</i>	115
Figura 32 <i>Calificación De La Amenaza</i>	128
Figura 33 <i>Evaluación Del Riesgo</i>	129

Resumen

La Escuela de árbitros de baloncesto de Boyacá “ESCARBOY”, es un plan de negocios, que busca generar empleo, y fomentar la participación de jóvenes y adultos a la práctica deportiva en el arbitraje de este deporte, con proyecciones a nivel Nacional e Internacional de futuros árbitros talento en el departamento de Boyacá. La ESCARBOY será una institución de carácter privado sin ánimo de lucro.

Palabras claves: Baloncesto, Árbitros, Entrenamiento deportivo, Reglas deportivas, Educación física.

Abstract

The School of Basketball Referees of Boyacá "ESCARBOY", is a business plan, which seeks to generate employment, and encourage the participation of youth and adults to the practice of sports in the arbitration of this sport, with National and International screenings of talented future referees in the department of Boyacá. ESCARBOY

Keyword: Basketball, Referees, Sports training, Sports rules, Physical education.

Introducción

La idea de realizar este proyecto y ponerlo en práctica, es simplemente por la necesidad imperante de promover el ejercicio del arbitraje en el deporte del Baloncesto de manera profesional con nuevos aires de renovación y disciplina en el Departamento de Boyacá.

Queremos convertir al Departamento de Boyacá en la cuna de grandes profesionales del arbitraje, impulsando nuevos talentos, a través de la formación de árbitros desde los 15 años, además, tenemos como propósito en el desarrollo de actividades, guiar, seleccionar, entrenar, calificar y promover a los afiliados, aportando capacitación administrativa, técnica y desarrollo de Arbitraje de Baloncesto.

Es importante resaltar, que muchas veces los colegios y/o escuelas de árbitros filiales a la Liga no pueden contratar con el desarrollo de varios eventos deportivos simultáneos por la falta de personal de juzgamiento, y esto obliga a la Instituciones que requieren del servicio, a contratar a personal no calificado para la ejecución de estos.

Esto implica que nuestros mejores esfuerzos estarán orientados, por una parte, a elevar el nivel de la labor arbitral, y a la uniformidad de criterios en la interpretación y aplicación de las Reglas de Juego y, por otra parte, a respaldar con fundamentos sólidos, el aspecto humano de una actividad tan exigente y compleja como la que se ha elegido.

1. Datos Generales

1.1. Descripción General de Negocio

Es una idea de negocio que busca constituir una escuela de formación de árbitros de baloncesto, para fomentar el arbitraje en el Departamento de Boyacá, además de permitir la participación de jóvenes y adultos que deseen vincularse y ser parte de este proyecto. Es importante resaltar que uno de los propósitos de Escarboy es formar árbitros talentos, con proyección nacional e internacional.; es un organismo administrativo de juzgamiento deportivo de derecho privado, sin ánimo de lucro y como tal cumplirá las funciones de interés público, privado y social.

1.2. Justificación

Uno de los factores de vital importancia en el éxito o fracaso de un evento deportivo es el arbitraje, aunque sea considerado uno de los aspectos que menos se toma en cuenta a la hora de organizar un evento deportivo.

Precisamente por no valorar el arbitraje en su justo valor, y darle la oportunidad de participación a los Colegios y/o Escuelas de árbitros avalados por las Ligas Deportivas, es que muchas competencias fracasan o se ven seriamente entorpecidas en su desarrollo.

Los eventos realizados por cualquier entidad deberían tener el aval de su respectiva Liga Deportiva, de ahí que todas las entidades deportivas, federaciones, asociaciones, clubes, ligas, etc., deberán contar con personal de arbitraje, que estén en la capacidad de prestar un excelente servicio y al mismo tiempo, este tipo de eventos deportivos les permita aumentar el personal arbitral en cantidad y calidad.

Según la certificación otorgada¹ por La Liga de Baloncesto de Boyacá, el departamento cuenta con dos organizaciones con permiso provisional para prestar el servicio legal de juzgamiento, esto nos indica que la informalidad está latente en estas instituciones, y que uno de los grandes problemas es lograr la legalidad de estas.

Es preocupante la situación actual de nuestro departamento, ya que carece de personal joven, por la falta de planificación y formación de estas escuelas.

La Escarboy, hace parte de una de las instituciones con permiso provisional de la Liga de baloncesto de Boyacá, que necesita crear su plan de negocios y la legalidad de su empresa, para mejorar y brindar un servicio de alta calidad.

La Escarboy además de fomentar la práctica del arbitraje en el baloncesto, tiene el propósito de generar empleos en el Departamento, coadyudar con el aprovechamiento del tiempo libre, y los hábitos de vida saludables.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo General*

Desarrollar un plan de negocio, para crear una empresa de formación y práctica de arbitraje en el deporte del baloncesto en sus diferentes modalidades, que impulse programas de interés público y social, a través de una organización sin ánimo de lucro en el departamento de Boyacá.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Realizar un estudio de mercado, que nos permita conocer la demanda, preferencias de consumo, oferta existente, porcentaje de participación en el mercado, el potencial mercado

¹ Esta certificación se puede encontrar en el Apéndice A del proyecto plan de negocio Escarboy.

del plan de negocio de la Escarboy en el Departamento de Boyacá y establecer las estrategias de mercadeo y publicidad.

- Realizar un estudio financiero del plan de negocio de la Escarboy para conocer necesidades de capital, indicadores financieros, y estados de resultados.
- Realizar el estudio técnico que permita conocer las necesidades y requerimientos de infraestructura - adecuaciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres, y demás activos para el funcionamiento de la escuela.
- Realizar el estudio organizacional y administrativo del plan de negocio, en el que se visualice la estructura de la empresa y los factores internos y externos. (análisis DOFA)
- Realizar el estudio de normatividad técnica y legislación aplicada a la actividad económica del plan de negocio Escarboy.
- Realizar el estudio de impacto ambiental y social de la actividad económica de la Escarboy en el plan de negocio.

1.4. Localización Negocio – CIIU Actividad Económica

La sede y domicilio legal de la Escuela de Árbitros de Baloncesto de Boyacá “**ESCARBOY**”, será la ciudad de Tunja, Departamento de Boyacá.

NOTA: La sede y domicilio será de carácter permanente en la ciudad de Tunja.

Tendrá jurisdicción en todo el territorio del Departamento de Boyacá y en otros Departamentos con previa autorización de la comisión arbitral de la Federación Colombiana de Baloncesto o invitación de la Liga o Comisión arbitral del Departamento que requiera de nuestros servicios.

Actividad económica: **9319** Otras actividades deportivas.

2. Método

Para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos, hemos planteado las siguientes actividades:

- Primer Objetivo Específico

Actividad 1: Diseñar una encuesta que nos permita conocer la oferta y la demanda del servicio.

Actividad 2: Tabular los datos y analizar la encuesta de la oferta y la demanda de nuestro servicio.

Actividad 3: Realizar entrevistas a los clientes y/o consumidores, para conocer sus necesidades de primera mano.

Actividad 4: Establecer las estrategias de publicidad, promoción y divulgación de la marca.

- Segundo Objetivo Específico

Actividad 1: Realizar una proyección de ingresos de la Escarboy.

Actividad 2: Realizar una proyección de costos de la Escarboy.

Actividad 3: Realizar una proyección de inversiones de la Escarboy.

Actividad 4: Proyectar el capital de trabajo de la Escarboy.

Actividad 5: Realizar el estudio del riesgo financiero del plan de negocio.

- Tercer Objetivo Específico

Actividad 1: Realizar el estudio de requerimientos de equipos e infraestructura del plan de negocios Escarboy.

Actividad 2: Determinar la capacidad de oferta del servicio del plan de negocios Escarboy.

Actividad 3: Crear un estándar normativo del tiempo de duración de formación de los árbitros que se vinculen a la Escarboy.

- Cuarto Objetivo Específico

Actividad 1: Elaboración de los estatutos de la Escarboy.

Actividad 2: Elaboración de las actas de constitución de la Escarboy.

Actividad 3: Elaboración de perfiles de trabajo del plan de negocio.

Actividad 4: Realizar el análisis DOFA.

- Quinto Objetivo Específico

Actividad 1: Realizar el estudio de legalización ante la cámara de comercio.

Actividad 2: Realizar el estudio de legalización del Rut ante la Dian.

Actividad 3: Realizar el estudio para obtener el aval de la Liga de Baloncesto de Boyacá.

Actividad: Realizar el estudio de normatividad y legislación que compete al plan de negocio Escarboy.

- Sexto Objetivo Específico

Actividad 1: Realizar el estudio de impacto social del plan de negocios Escarboy.

Actividad 2: Realizar el estudio de impacto ambiental del plan de negocios Escarboy y su respectivo plan de mitigación de impacto.

3. Protagonista Del Mercado

3.1. Segmento de Clientes

Tabla 1 Segmentación Del Mercado Para Clientes (Instituciones)

GEOGRÁFICAS	PSICOGRÁFICAS	CONDUCTUALES	DEMOGRÁFICAS
Región: Departamento de Boyacá. Tamaño Dpto: 1.285.296 habitantes. Superficie: 23.189 km ² Clima: Templado.	Nivel Socioeconómico (estrato): sin distinción.	Ocasión Compra: Semestral Beneficios que busca: Contratación de todos sus torneos y/o capacitaciones en baloncesto. Grado de Lealtad: Alto.	Instituciones públicas y privadas relacionadas con el deporte y la recreación.

Segmentación del mercado para clientes (árbitros): en esta segmentación se hace el análisis para clientes con rol de árbitros, que quieran hacer parte de la Escarboy.

Tabla 2 Segmentación del mercado para clientes (Árbitros)

GEOGRÁFICAS	PSICOGRÁFICAS	CONDUCTUALES	DEMOGRÁFICAS
Región: Departamento de Boyacá (Capacitación y árbitros afiliados) Zona: Tunja (Capacitación) Tamaño Ciudad (Zona): 206.788 habitantes. Superficie: 121,4 km ² . Zona: Resto del Dpto (Árbitros afiliados). Tamaño Ciudad (Zona): 1.285.296 habitantes. Superficie: 23.189 km ² Clima: Templado.	Nivel Socioeconómico: Sin distinción. Estilo de Vida: Hábitos y estilos de vida saludables. Personalidad: Confianza.	Ocasión Compra: Diario Beneficios que busca: -Recibir formación profesional y seria. -Ingresos laborales adicionales. -Actividad laboral de tiempo completo. Grado de Lealtad: Alto. Status: Estar vinculado a una institución reconocida y con prestigio en el medio.	Sexo: Fem y Mas. Raza- Etnia: Sin distinción. Ingresos: 1 a 2 S.M.M.L.V. Edad: Mayores de 15 años. Educación: Bachiller Composición Familiar: Familias hasta de 5 personas. Ciclo de vida Familiar: Sin distinción. Ocupación Laboral: Sin distinción.

3.2. Necesidades a Satisfacer

Según el desarrollo del Lean Canvas (punto 6 del presente documento) y el desarrollo de entrevista de descubrimiento de problemas (Apéndice C), se plantea satisfacer las siguientes necesidades:

3.2.1. *Clientes Árbitros:*

- Que el cliente pueda recibir gratuitamente capacitación idónea, actualizada, integral, en el arbitraje de baloncesto y pueda encontrar una estabilidad laboral por los primeros 3 meses de trabajo.
- Que los clientes puedan recibir capacitación de situaciones difíciles, que fortalezcan sus aptitudes mentales para soportar situaciones de presión dentro del terreno de juego.
- Que los clientes con proyección nacional e internacional tengan todo el apoyo y las garantías para que puedan surgir en el menor tiempo posible, de acuerdo con sus capacidades.

3.2.2. *Clientes Instituciones Deportivas:*

- Desarrollar estrategias de mercado, para que las empresas públicas y privadas puedan contratar servicios de calidad a precios asequibles.
- Ofrecer a las empresas la posibilidad de tener las estadísticas de juego de los jugadores, en cada uno de los partidos contratados a precios bajos.
- Contar con personal joven y capacitado para prestar un servicio de alta calidad, a precios asequibles.

4. Oportunidad Del Mercado

4.1. Análisis del Mercado de Baloncesto y Escuelas de Arbitraje

4.1.1. Evolución Histórica del Baloncesto y las Escuelas de Árbitros

Podemos tomar como base que el inicio del desarrollo deportivo empieza a evolucionar por sectores aristocráticos, burgueses, militares, intelectuales y religiosos, estos a la vez empiezan a irradiar las clases medias y obreros. Las primeras en desarrollar la adaptación deportiva son las ciudades portuarias y luego los centros urbanos con concentración de poder. (Pujadas, 1870-2010). Con esto empiezan a aparecer los clubes deportivos como esos sectores, grupos que agremian a los asiduos interesados en algún deporte y con esto se da forma a la creación de federaciones y parte de la estructura deportiva.

Los clubes nacen con el fin de agrupar a los interesados en alguna disciplina específica en lo deportivo, y es así como se empiezan a crear a medida de la proliferación de los deportes que iban emergiendo con la intencionalidad de masificar el deporte y potenciar el desarrollo de este; se usan estos para irradiar más lugares y así acelerar el crecimiento de esos deportes. A diferencia de antes, que era más selecto, la participación de ahora de clubes son mas populares, y aunque son sin ánimo de lucro, son un reglón económico del deporte que se proyecta como la base deportiva que mantiene vigente cada disciplina, de esta manera fortalece la reserva deportiva para sostener la competencia cotidiana, es así que la proliferación de clubes se ha visto incrementada por su idea masificadora del deporte unida como medio de empleo y de negocio de quienes son expertos en el deporte, esto también generando el crecimiento no ordenado y a veces ilegal en el sector. Se debe tener en cuenta que estos crecimientos se basan de acuerdo con la modalidad deportiva, entre más popular es un deporte, más clubes deportivos existen, muestra de ello el fútbol, podemos apreciar

que la proliferación de los clubes de fútbol es muy grande y eso es fruto del potencial mercado que los rodea. (Pujadas, 1870-2010).

Según el Manual de FIBA (Federación Internacional de Baloncesto), «el negocio de los deportes conlleva muchas marcas valiosas, tal como UEFA, Champion League, NFL, Manchester United FC, Bayern Munich, etc. En el baloncesto, la NBA es por supuesto un buen ejemplo para el éxito del mercadeo.» (FIBA). Podemos analizar que a nivel internacional, la NBA es el negocio más importante del mundo en el baloncesto, ya que « ha desarrollado una estrategia de su producto basada en la demanda del consumidor y una estrategia de marca y de promoción global, con la cultura NBA como epicentro que han conseguido que sea la liga de baloncesto más seguida del mundo, además de ser la más rica dentro de las cuatro grandes ligas profesionales de américa (baloncesto, fútbol americano, beisbol y hockey) » (Ubero, Pablo Bouyón, 2018).

En Colombia, el evento que mueve la economía del baloncesto es el torneo nacional conocido como “liga profesional de baloncesto”, el cual es organizado por la división profesional de baloncesto (DPB) en conjunto con la Federación Colombiana de Baloncesto FECOLCESTO, siendo la DBP dependiente de esta última, y en el cual participan los clubes afiliados del baloncesto del país.

La comisión arbitral de la FECOLCESTO es la encargada de nominar a los árbitros a nivel nacional, que van a participar de este evento, de acuerdo con su categoría y rendimiento arbitral. Este evento se realiza en las diferentes ciudades del país al cuál pertenecen los clubes participantes. Antes del año 2019, la participación de los árbitros era mínima, ya que se manejaba la mecánica arbitral² de dos (2) árbitros, y esto reducía por partido, la participación de un (1) arbitro. En la

² Mecánica arbitral (En el baloncesto existen dos tipos de mecánica arbitral, una es la de dos árbitros y la otra de tres árbitros, que se emplean para desarrollar un trabajo de movilidad y desplazamientos de los árbitros dentro del terreno de juego).

actualidad se maneja la mecánica de tres (3) árbitros, en donde se ve reflejado mayor participación y la oportunidad a árbitros más jóvenes para que puedan adquirir la experiencia de este tipo de eventos. Antes, este torneo solo lo dirigían árbitros internacionales y árbitros nacionales de primera categoría, ahora, la comisión arbitral de la Federación Colombiana de Baloncesto, le está dando la oportunidad a árbitros jóvenes nacionales de segunda y tercera categoría, que tengan proyección de tipo internacional, ya que la FIBA está promoviendo la participación a nivel internacional de este tipo de árbitros, y está obligando a que las federaciones nacionales, a formar personal joven con capacidades y cualidades técnicas de un árbitro para su proyección internacional.

En Boyacá, contamos con dos escuelas de árbitros avaladas por la Liga de Baloncesto de Boyacá³, y los árbitros adscritos a estas instituciones carecen de esas características esenciales que exige la FIBA en la actualidad. Existe un porcentaje mínimo de integrantes jóvenes de estas escuelas, algunos ya son árbitros nacionales y otros apenas están en proyección.

4.1.2. Tendencia del mercado del baloncesto y escuelas de arbitraje

En la actualidad, la FIBA está promoviendo árbitros jóvenes para que puedan adquirir sus licencias internacionales, mayores de 25 y menores 35 de años, con buena condición física, porte atlético, dominar el idioma inglés y por lo mínimo haber dirigido los dos últimos años en el torneo élite de su país, estos son unos de los requisitos mínimos que deben cumplir los aspirantes para adquirir una licencia internacional.

En Colombia, la comisión de juzgamiento de la FECOLCESTO, son los encargados de capacitar y proyectar posibles talentos de árbitros, a través de clínicas nacionales que se hacen anualmente, en donde participan árbitros nacionales federados elegidos como posibles aspirantes

³ Esta certificación se puede encontrar en el Apéndice A del proyecto plan de negocio Escarboy.

a árbitros internacionales. Colombia carece de árbitros jóvenes con proyección, ya que no cuenta con suficiente personal joven, puesto a partir del año 2019, la comisión de juzgamiento de la FECOLCESTO le está dando la oportunidad de arbitrar el torneo élite del país (Liga profesional de baloncesto) a estos árbitros, y esto hace que el proceso de formación sea muy lento y afecte la proyección de estos con respecto a otros países.

Boyacá cuenta con muy poco personal joven en las escuelas de árbitros filiales a la Liga de baloncesto de Boyacá, los árbitros nacionales que tiene nuestro departamento son muy pocos, y cumplir con los requisitos que exige la FIBA, es una tarea muy compleja, que deben tener en cuenta estas escuelas de formación para la proyección de futuros árbitros a nivel internacional de nuestro departamento.

Actualmente no hay un registro o datos de la cantidad de árbitros que hay en Boyacá, ya que, a la fecha, no hay ningún estudio al respecto, es incierta la cifra de árbitros en el departamento, lo único cierto es que somos cuatro organizaciones que prestamos el mismo servicio, donde cada una cuenta con su personal para la prestación de servicios en juzgamiento de baloncesto.

4.2. Análisis de la Competencia

Tabla 3 Análisis de la competencia (Servicio de arbitraje)

COMPETENCIA				
Descripción	Coljuboy (Colegio de jueces de Baloncesto de Boyacá)	Ajubaldu (Asociación de jueces de baloncesto de Duitama)	Coljubas (Colegio de jueces de baloncesto de Sogamoso)	Grupo de Chiquinquirá
Localización	Tunja / Boyacá	Duitama / Boyacá	Sogamoso / Boyacá	Chiquinquirá / Boyacá
Productos y servicios que producen y comercializan	Juzgamiento y capacitaciones de baloncesto	Juzgamiento de baloncesto	Juzgamiento de baloncesto	Juzgamiento de baloncesto
Calidad de los productos o servicios que comercializan	El servicio que prestan es relativamente bueno, cuentan con personal capacitado, pero su dificultad radica en que no se actualizan (Reglas de juego) inmediatamente. Además, su personal no se renueva constantemente y esto genera una incomodidad para sus clientes. Cuentan con un permiso provisional por parte de esta entidad desde el año 2018.	El servicio que prestan es malo, puesto que sus afiliados no están capacitados para prestar este tipo de servicio, a excepción de uno de sus afiliados, que es un árbitro retirado, pero al igual que los demás no se capacita en las actualizaciones de las reglas, y esto perjudica su desempeño arbitral en cualquier evento.	El servicio que presta este grupo arbitral es malo, ya que sus integrantes, no cuentan con los conocimientos mínimos para prestar este tipo de servicio.	El servicio que presta este grupo arbitral es malo, ya que sus integrantes, no cuentan con los conocimientos mínimos para prestar este tipo de servicio.
Tiene Aval de la Liga Baloncesto Boyacá.	Si, se encuentran registrados ante cámara de comercio como una corporación desde el año 2019.	No	No	No
Cumple con la normatividad ante cámara de comercio	- Valor por partido: \$55.000. - Valor por capacitación: \$200.000	Si, se encuentran registrados ante cámara de comercio como una asociación desde el año 2015.	No	No
Precios del producto o servicio	- Valor por partido: \$45.000	- Valor por partido: \$30.000	- Valor por partido: \$30.000	- Valor por partido: \$30.000

COMPETENCIA				
Descripción	Coljuboy (Colegio de jueces de Baloncesto de Boyacá)	Ajubaldu (Asociación de jueces de baloncesto de Duitama)	Coljubas (Colegio de jueces de baloncesto de Sogamoso)	Grupo de Chiquinquirá
Estrategias de comercialización, promoción y de publicidad	Comercialización: - Venta presencial personalizada. Promoción: - Redes sociales. Publicidad: - Redes sociales.	Comercialización: - Venta presencial personalizada. Promoción: - No tienen. Publicidad: - No tienen.	Comercialización: - Venta presencial personalizada. Promoción: - No tienen. Publicidad: - No tienen.	Comercialización: - Venta presencial personalizada. Promoción: - No tienen. Publicidad: - No tienen.
Segmento de clientes al cual está dirigido su producto o servicio	Empresas públicas y privadas relacionadas con el deporte y la recreación ubicadas en el Departamento de Boyacá.	Empresas públicas y privadas relacionadas con el deporte y la recreación del Departamento de Boyacá.	Empresas públicas y privadas relacionadas con el deporte y la recreación del Departamento de Boyacá.	Empresas públicas y privadas relacionadas con el deporte y la recreación del Departamento de Boyacá.
Concepto de los clientes frente al competidor	Falta de talento humano de nueva generación.	Personal no calificado para prestar el servicio.	Personal no calificado para prestar el servicio.	Personal no calificado para prestar el servicio.
Canal de venta (Directo o Indirecto)	Directo	Directo	Directo	Directo

Podemos analizar que la Escarboy solo tiene una competencia directa, que es Coljuboy, puesto que es la única organización que cuenta con casi las mismas condiciones que nosotros prestamos en cuanto al servicio, a pesar de que tenemos un factor diferencial, muchas veces esto no es suficiente para los posibles clientes, ya que muchos de ellos prefieren economía en lugar de calidad a la hora de contratar un servicio. La tarea de la Escarboy será compleja a la hora de competir con Coljuboy, pero tenemos que buscar estrategias que nos permitan promocionar nuestros servicios, y lo más importante de todo, que los clientes noten la diferencia en la calidad de la prestación del servicio.

5. Solución De La Idea De Negocio

5.1. Alternativa o Solución

Tabla 4 *Idea de Negocio (Alternativa o solución)*

Concepto del Negocio	Escuela de formación para árbitros de baloncesto, con proyección nacional e internacional, además de prestar el servicio de juzgamiento a empresas públicas y privadas del departamento de Boyacá con personal altamente calificado.
Componente innovador o factor diferencial:	
Variable	Descripción de la innovación
Concepto del negocio	Contamos con personal joven, capacitado y actualizado en las normas FIBA, además de contar con estadísticas de juego de los jugadores en cada uno de los partidos.
Producto o servicio	En cada torneo manejamos mecánica de tres árbitros, para darle garantía a los partidos, además estos mismos árbitros llevan las estadísticas de juego de los jugadores en los partidos, a precios asequibles.
Proceso	Somos la única Escuela de formación en Boyacá, que ofrece el servicio de estadísticas de juego de los jugadores, además que las inscripciones de nuestros clientes (árbitros) son gratuitas.

5.2. Esquema Lean Canvas

Tabla 5 *Esquema Lean Canvas*

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTOS DE CLIENTES
Árbitros: ➤ Pocos árbitros en la Escarboy. ➤ La informalidad de la prestación del servicio por parte de los afiliados. ➤ Papel del árbitro frente a	Árbitros: ➤ Convocatorias en colegios y universidades para el ingreso de personal a la Escarboy. ➤ Formalizar el trabajo de los árbitros con la	➤ La Escarboy es una escuela de formación única, pues capacita al personal en todo lo relacionado al arbitraje en campo y mesa de control, y además es la	➤ Árbitros jóvenes, actualizados en las reglas Fiba y análisis estadísticos de juego. ➤ Se cuenta con bases de datos históricas de	➤ Personas mayores de 15 años residentes en el Departamento de Boyacá para formar parte de la Escarboy.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTOS DE CLIENTES
situaciones especiales del manejo del público y/o jugadores dentro y fuera del terreno de juego. Instituciones Deportivas: ➤ Numero de torneos contratados por la Escarboy. ➤ No hay personal capacitado en arbitraje, en los diferentes municipios del departamento. ➤ La Escarboy aun no esta legalizada, y la informalidad no permite que la puedan contratar directamente.	Escarboy, a medida que la escuela crezca como empresa. ➤ Capacitar a los árbitros de la Escarboy, en situaciones difíciles dentro de los juegos y trabajar la parte psicológica en cada uno de ellos. Instituciones Deportivas: ➤ Crear un portafolio de ventas, y presentarlo a las empresas públicas y privadas que desarrollen eventos deportivos. ➤ Hacer convenios a través de la Liga de Baloncesto de Boyacá, para capacitar y formar árbitros en los diferentes municipios del departamento. ➤ Legalizar la Escarboy como una entidad sin animo de lucro.	única escuela que enseña estadísticas de juego de los jugadores, las cuales pueden ser usadas para ofrecer un servicio adicional en los juegos que sean contratados para beneficio de entrenadores, jugadores y organizadores. ➤ Las capacitaciones serán totalmente gratuitas para todos los afiliados, garantizando trabajo formal y de lealtad con la Escarboy después de la formación. Instituciones Deportivas: ➤ Encuentros deportivos con calidad, mecánica de tres árbitros, y estadísticas de juego de los	estadísticas deportivas de jugadores, para el análisis de jugadores de su desempeño dentro de los juegos.	➤ Empresas públicas y privadas relacionadas con el deporte y la recreación ubicadas en el Departamento de Boyacá.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTOS DE CLIENTES
	MÉTRICAS CLAVE ➤ Número de árbitros formados al mes. ➤ Numero de torneos realizados al año. ➤ Ingresos por pagos en torneos y capacitaciones.	jugadores a un precio asequible.	CANALES ➤ Redes sociales. ➤ Venta presencial personalizada.	
	ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESOS	
➤ Todos los gastos de la empresa para su funcionamiento (Planillas de juegos, cronómetros, materiales de juegos, impresora, computador portátil, pagos de nómina, pagos de servicios, etc)			➤ Ingresos por capacitaciones a empresas públicas y privadas. ➤ Ingresos por torneos de baloncesto. ➤ Ingresos por venta de bases estadísticas.	

Según los resultados del desarrollo del Lean Canvas se pueden identificar las siguientes motivaciones en los clientes para adquirir nuestros servicios:

Motivaciones para árbitros

- La escuela tiene una formación diferenciada, donde aprenden además de normas actualizadas, competencias blandas para resolución de conflictos en el campo de juego, en situaciones de presión.
- Trabajamos en la proyección de árbitros a nivel nacional e internacional, de acuerdo con su propio rendimiento como árbitro.
- Hacer parte de la Escarboy, no le va a generar ningún costo de entrada. Las capacitaciones serán totalmente gratuitas.

Motivaciones para instituciones deportivas

- Somos una institución respaldada por la liga de baloncesto de Boyacá.

- Contamos con personal joven y altamente calificado para prestar el servicio. Además de una experiencia en la actividad económica del arbitraje.
- Ofrecemos servicio de alta calidad a precios asequibles.
- Somos la única escuela que brinda el servicio de estadísticas de juego de los jugadores en conjunto con el servicio de juzgamiento.

5.3. Avance Logrado A La Fecha

Tabla 6 *Avance Logrado a la Fecha (Escarboy)*

ASPECTO	AVANCE
Técnico – productivo	- La empresa ha formado árbitros con todas las capacidades humanas y técnicas que están prestos a brindar el servicio de juzgamiento para los diferentes torneos deportivos.
	- Se adquirieron los materiales de trabajo para la prestación del servicio (juegos de materiales para mesa de control, cronómetros, planillas de juego).
	- Contamos con el diseño de nóminas de pago.
	- Se avanzó en la creación de redes sociales con una cuenta de Facebook e instagram para promoción de la empresa.
Comercial	- Se cuenta con una relación comercial sólida con entidades deportivas las cuales contratan nuestros servicios de forma permanente.
	- En los años 2018 y 2019 recibimos ingresos por valor de siete millones de pesos (\$7.000.000).
Legal	- La empresa cuenta con estatutos (Apéndice D) y actas de constitución (Apéndice E) que estructuran el funcionamiento interno.
	- Cuenta en la actualidad con el aval de la Liga de Baloncesto de Boyacá por medio de permiso provisional (Apéndice F).

5.4. Ficha Técnica

5.4.1. Ficha Técnica Para Árbitros

Tabla 7 *Ficha Técnica (Árbitros)*

Formación En Arbitraje De Baloncesto	
NOMBRE DEL SERVICIO	
DESCRIPCIÓN SERVICIO	Servicio de formación de árbitros de baloncesto en todas sus modalidades en cuanto a las normas reglamentarias de la FIBA, con proyección nacional e internacional.
LUGAR DE SERVICIO	La sede y domicilio legal de la “ESCARBOY”, será la ciudad de Tunja, Departamento de Boyacá.
RESPONSABLE DEL SERVICIO	Empresa ESCARBOY, bajo la representación legal de Adriana Coronado y Daniel Wetter.
REQUISITOS TÉCNICOS	- Material de trabajo para la mesa de control (indicadores de faltas, acumulado de faltas colectivas, flecha de posesión alterna). - Planillas de juego. - Cronómetros. - Silbatos. - Uniformes.
REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL CLIENTE / USUARIO	- Tener como mínimo quince (15) años. - Cursar o ser bachiller. - Pasar una solicitud por escrito para su ingreso. - Aprobar el examen de planilla y de cronometro, liderado por su Comisión Técnica. - Aprobar un examen escrito, liderado por su Comisión Técnica. - Presentar la prueba de campo, liderado por su Comisión Técnica. - Presentar la prueba física. - Disponer de actitud moral y ética personal hacia el arbitraje, el juego y los actores del deporte de baloncesto, cualidades humanas, don de gente, espíritu de servicio y no tener antecedentes penales, ni estar sancionado o inhabilitado por algún ente deportivo, a nivel Municipal, Departamental, Nacional e Internacional.

	- Aplicar en las pruebas que determine la Comisión Técnica de la “ESCARBOY”, con previa autorización de la Junta Directiva. - Estar afiliado a una EPS.
PERIODICIDAD	Cada 2 a 6 meses, de acuerdo con la llegada de nuevos clientes.
VALOR DEL SERVICIO	El servicio será totalmente gratuito de entrada, el valor de las cuotas de afiliación que corresponde a dos (2) salarios mínimos diarios, serán descontados de las actuaciones arbitrales en cinco (5) cuotas.
TIEMPO VIGENCIA DE SERVICIO	- Seis (6) meses.
GARANTÍA DEL SERVICIO	- Tener el aval de la Liga de Baloncesto de Boyacá. - Tener el respaldo de la Federación Colombiana de Baloncesto.

5.4.2. Ficha técnica para Instituciones Deportivas

Tabla 8 *Ficha Técnica (Instituciones Deportivas)*

Servicio de juzgamiento de baloncesto	
NOMBRE DEL SERVICIO	
DESCRIPCIÓN SERVICIO	Servicio de juzgamiento y capacitaciones de Baloncesto en todas sus modalidades, con personal altamente calificado en cuanto a las normas técnicas de la FIBA.
LUGAR DE SERVICIO	En cualquier municipio del departamento de Boyacá donde requieran el servicio.
RESPONSABLE DEL SERVICIO	Empresa ESCARBOY, bajo la representación legal de Adriana Coronado y Daniel Wetter.
REQUISITOS TÉCNICOS	- Personal altamente calificado para la prestación del servicio. - Árbitros de carácter departamental y nacional. - Planillas de juego.

	- Estadísticas de juego de los jugadores, inmediatamente finaliza cada juego. - Copia de la planilla de juego una vez finalizada cada encuentro deportivo.
REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL CLIENTE / USUARIO	- Escenario deportivo donde se va a realizar el torneo y/o la capacitación. - Si es una capacitación, un salón con todos los requisitos técnicos para el desarrollo del evento. - Disponibilidad de mesas y sillas. - Balones de juego oficiales para el evento. - Dependiendo del torneo, acompañamiento de la policía. - Juegos de petos disponibles para el desarrollo del evento, en caso de coincidir el color de los uniformes de los equipos.
PERIODICIDAD	N.A. Depende del evento deportivo.
VALOR DEL SERVICIO	Valor por partido de acuerdo con la categoría: - Torneo, mayores masculino abierto con refuerzos sin dispositivos: \$100.000 - Torneo, mayores femenino abierto con refuerzos sin dispositivos: \$80.000 - Torneo, mayores masculino sin refuerzos y sin dispositivos: \$70.000 - Torneo, mayores femenino sin refuerzos y sin dispositivos: \$65.000 - Juegos Supérate Intercolegiados fases provinciales: \$55.000 - Juegos Supérate Intercolegiados fases interprovinciales: \$65.000 - Juegos Supérate Intercolegiados final departamental: \$80.000 - Torneos Departamentales categoría infantil, femenino y masculino: \$50.000 - Torneos Departamentales categoría prejuvenil y juvenil femenino y masculino: \$65.000 Nota: - Todos los partidos con dispositivos electrónicos tienen un adicional de treinta mil pesos (\$30.000) por partido. - Todos los partidos con estadísticas de juego de los jugadores, tiene un adicional de quince mil pesos (\$15.000) por partido.
TIEMPO VIGENCIA DE SERVICIO	- 3 meses.
GARANTÍA DEL SERVICIO	- Árbitros nacionales de experiencia, que aseguran la calidad de los encuentros deportivos. - Para las capacitaciones contamos con instructores departamentales y nacionales certificados por la FECOLCESTO y la Liga de baloncesto de Boyacá.

6. Desarrollo Solución De La Idea De Negocio

6.1. ¿Cómo Obtendrá Ingresos?

Estrategias de promoción: son los recursos de marketing que la ESCARBOY va a utilizar para promover los servicios y el reconocimiento de la marca. A continuación, relacionamos unas de las estrategias que tendremos en cuenta para la promoción de los servicios que ofrece nuestra empresa:

- Publicidad por redes sociales.
- Ventas personalizadas.
- Piezas graficas (brochures, volantes, afiches, etc.).
- Durante los torneos de baloncesto, montar un punto de información de la ESCARBOY para información general y promociones.

Estrategias de Comunicación: es el instrumento que nos permite ofrecer nuestros servicios, de forma clara y concisa de una manera organizada. A continuación, relacionamos nuestras estrategias:

- Creación de una página web.
- Marketing email.
- Comunicación por medio de notas de radio y prensa.

Estrategias de Distribución: son los planes implementados por la ESCARBOY para asegurar que los servicios estén a disposición de los clientes potenciales.

- Comercialización directa de los servicios.

6.2. Estudio de Mercado

Se realizó un análisis del mercado por medio de entrevistas de descubrimiento de problemas y encuestas a instituciones deportivas del sector público y privado del Departamento de Boyacá, donde contamos con dos (2) empresas públicas, cuatro (4) privadas y 123 alcaldías municipales en todo el departamento. Así mismo se aplicaron entrevistas de descubrimiento de problemas y encuestas a árbitros de baloncesto y personas interesadas en la formación de arbitraje en el departamento de Boyacá, con rangos de edad entre los 15 años a 34 años, ya que estos son los rangos de edad que la FECOLCESTO y la FIBA, están proyectando en la actualidad para la promoción de árbitros a nivel nacional e internacional.

Nicho del mercado jóvenes hombre y mujeres de rango de edad de 15 a 34 años interesadas en la formación de arbitraje de baloncesto en el departamento de Boyacá (DANE) :

Tabla 9 Nicho de Mercado (Árbitros)

Rango de Edad	% Hombres	% Mujeres	# Habitantes Hombres	# Habitantes Mujeres	Total Habitantes
15-19	4,16%	3,83%	51697,6096	47596,5973	99294,2069
20-24	3,94%	3,74%	48963,6014	46478,1394	95441,7408
29-25	3,56%	3,57%	44241,2236	44365,4967	88606,7203
30-34	3,31%	3,46%	41134,3961	42998,4926	84132,8887
TOTAL HABITANTES					367475,5567

Fuente: *Geoportal DANE*

Nicho del mercado empresas deportivas públicas, privadas, y alcaldías municipales del departamento de Boyacá, que desarrollan torneos de baloncesto en el departamento de Boyacá:

Tabla 10 *Nicho de Mercado (Instituciones Deportivas y relacionado)*

Empresas Públicas	Empresas Privadas	Alcaldías Municipales	Total Entidades
2	4	123	129

Tabla 11 *Ficha Técnica (Formación Árbitro)*

FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA PERSONAS INTERESADAS FORMACIÓN ARBITRAJE EN BOYACÁ	
Universo	Jóvenes, hombres y mujeres entre los 15 años y 34 años del departamento de Boyacá.
Objeto de estudio	Encuesta de investigación de mercados para conocer el interés que existe por la práctica deportiva y la formación de arbitraje en baloncesto en los jóvenes del departamento de Boyacá
Tipo de muestra	Aleatorio simple por conglomerado probabilístico.
Tiempo de realización de trabajo de campo	15 días
Técnica de recolección de datos	Encuesta vía Google form
	$N = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z\alpha^2 \times p \times q}$ N = tamaño de la población conocida 367.475,56. Zα = nivel de confianza 90% = 1.65. p = probabilidad de éxito 50% = 0.5. q = probabilidad de fracaso 50% = 0.5 d = nivel de precisión 10% = 0.1. $N = \frac{367.475 \times 1.65^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0,1)^2 \times (367.475 - 1) + 1.65^2 \times 0.5 \times 0.5}$ $N = 69$ Número de encuestas a realizar según el cálculo de la muestra = 69
Tamaño de la muestra	
Nivel de confianza	90%

Margen de error	10%
Encuesta realizada por	Daniel Wetter - Adriana Coronado.
Personas por la que se indaga	Personas interesadas en la formación deportiva como árbitros de baloncesto.
Fecha de trabajo de campo	4 de septiembre de 2020 – 18 de septiembre de 2020

Análisis De Encuesta De Investigación De Mercados Para Conocer El Interés Que Existe Por La Práctica Deportiva Y La Formación De Arbitraje En Baloncesto En Los Jóvenes Del Departamento De Boyacá

Figura 1 *Rango De Edades Clientes Potenciales De Arbitraje*

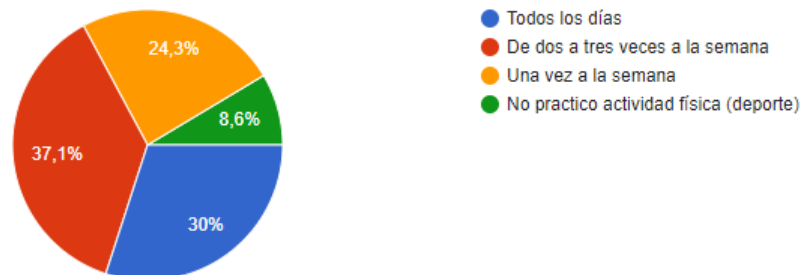


Podemos analizar que el 80% de los encuestados son personas entre los 15 a 19 años, y viendo que uno de los propósitos de la Escarboy es la formación de árbitros jóvenes, podemos decir que Boyacá cuenta con la población que la escuela necesita para iniciar con esos procesos, por lo tanto la Escarboy tiene la posibilidad de masificar la participación de jóvenes encaminados a la formación de árbitros de baloncesto con proyecciones Nacionales e Internacionales.

Figura 2 *Práctica Frecuente De Actividad Física Clientes Potenciales De Arbitraje*

¿Con qué frecuencia practica actividad física?

70 respuestas

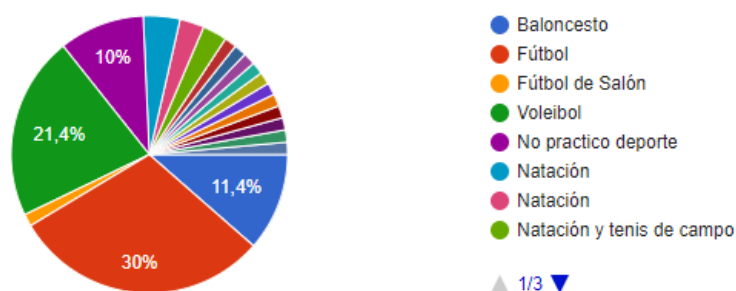


De acuerdo con la frecuencia de practicar actividad física, podemos analizar que un alto porcentaje de los encuestados realizan esta práctica frecuentemente, y esto le favorece a la Escuela en el momento de la inclusión de árbitros, ya que para llegar a ser árbitro se requiere de buenas condiciones físicas.

Figura 3 *Deporte Favorito Clientes Potenciales De Arbitraje*

¿Cuál es su deporte favorito?

70 respuestas



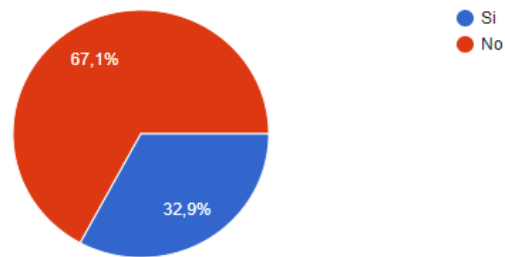
Vemos que el Baloncesto es el tercer deporte más practicado de acuerdo con la población encuestada, esto es favorable para la Escarboy, ya que con ellos nos podemos proyectar a

encaminarlos hacia la práctica del arbitraje de su deporte favorito, además, de tener beneficios económicos para quienes se quieran quedar durante todo el proceso de formación.

Figura 4 *Porcentaje Existencia De Escuelas De Formación De Arbitraje En Boyacá*

¿Sabía Usted, que existen escuelas de formación de árbitros de baloncesto en el departamento de Boyacá?

70 respuestas

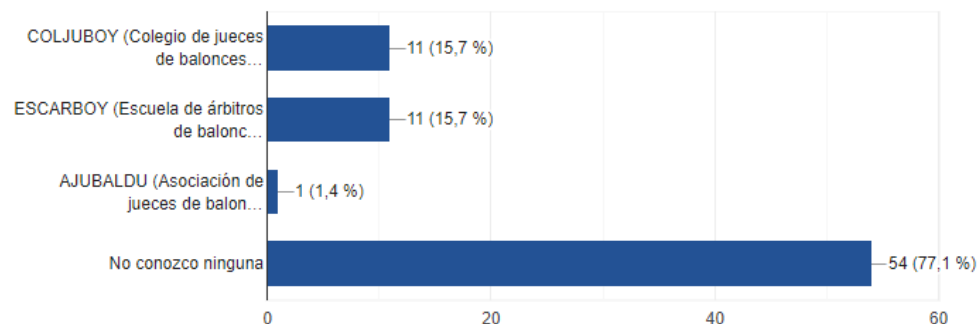


Podemos analizar que un alto porcentaje de la población desconoce que existen escuelas de juzgamiento en Baloncesto, esto nos afecta considerablemente, ya que una de nuestras falencias es que contamos con poco personal para la prestación del servicio, por lo tanto, es importante que la empresa tenga más publicidad y pueda llegar a la comunidad de manera eficaz y directa.

Figura 5 *Porcentaje Conocimiento De Escuelas De Arbitraje En Boyacá*

Seleccione las escuelas de arbitraje que conozca

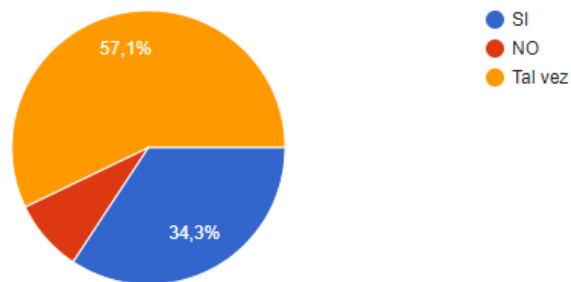
70 respuestas



Aproximadamente un 50% de la población encuestada desconoce las instituciones que prestan servicios de juzgamiento, esto nos puede deducir, que la falta de publicidad que tenemos nos está afectando no solo para acaparar personas que quieran ser parte de la empresa, sino para esos posibles clientes que contratan servicios de juzgamiento.

Figura 6 *Porcentaje Conocimiento De La Labor De Un Árbitro De Baloncesto*

¿Estaría interesado en conocer cuál es la labor específica de un árbitro de baloncesto?
70 respuestas

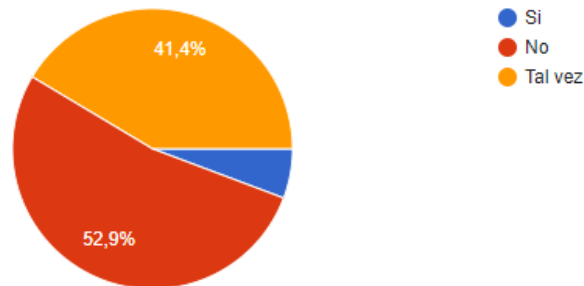


Un alto porcentaje de la población encuestada estaría interesado en conocer cuál es la labor de un árbitro de baloncesto, esto es un punto a favor para la Escarboy, puesto que muchas de estas personas después de conocer nuestro proceso, podrían estar interesadas en hacer parte de nuestra institución ya que de una u otra forma estaríamos generando ingresos para estas personas.

Figura 7 *Interés Formación Como Árbitro De Baloncesto Clientes Potenciales De Arbitraje*

¿Estaría interesado(a) en formarse como árbitro de baloncesto en una escuela de juzgamiento deportivo?

70 respuestas

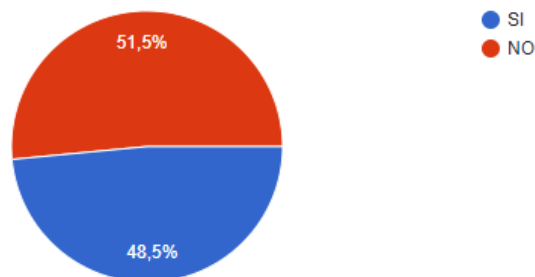


Solo un mínimo porcentaje de la población estaría interesado en formarse como árbitro, esto nos afecta como institución, pero aproximadamente el 40% de las personas están en duda, nuestra tarea seria incentivar a estas personas, para que cambien de opinión de acuerdo con lo que nosotros ofrecemos para ellos, si llegaran a ser parte de nuestra institución.

Figura 8 *Inversión Del Tiempo Libre En La Formación Como Árbitro De Baloncesto*

¿Estaría dispuesto(a) a invertir de su tiempo libre para formarse como árbitro de baloncesto?

33 respuestas

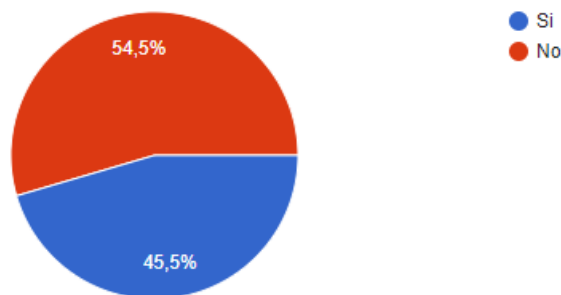


Un 48% de los encuestados que estaría o que está interesado en la formación como árbitro, estarían dispuestos a invertir su tiempo libre en la formación como árbitro de baloncesto, nuestra tarea como empresa es intentar llegar a estas personas e incentivarlas, para que hagan parte de nuestra institución brindándoles beneficios en el ejercicio de esta labor.

Figura 9 *Porcentaje Clientes Potenciales Dispuestos A Pagar Por Su Formación En Arbitraje De Baloncesto*

¿Estaría dispuesto (a) a pagar por su formación en arbitraje de baloncesto?

33 respuestas



Para nuestra empresa la formación de los árbitros es totalmente gratis, pero podemos analizar que casi el 50% de las personas estarían dispuestas a pagar, esto como empresa nos puede servir para generar más ingresos en momentos de crisis financiera.

Tabla 12 *Ficha Técnica (Alcaldías Municipales)*

FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA ALCALDÍAS MUNICIPALES INTERESADAS EN LA CONTRATACIÓN DE JUZGAMIENTO DE BALONCESTO EN BOYACÁ	
---	--

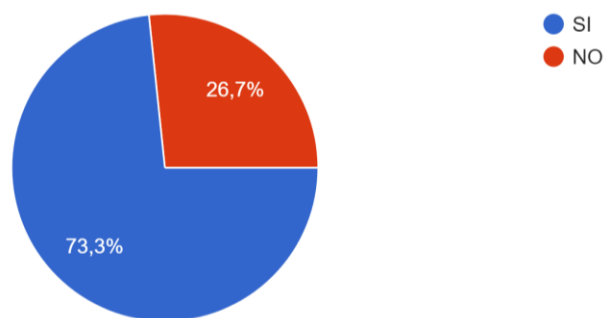
Universo	Alcaldías municipales del departamento de Boyacá.
Objeto de estudio	Encuesta de investigación de mercados para conocer las preferencias e intereses de las entidades en el desarrollo de eventos deportivos y la contratación de servicios de juzgamiento de baloncesto en el departamento de Boyacá.
Tipo de muestra	Aleatorio simple por conglomerado probabilístico.
Tiempo de realización de trabajo de campo	15 días
Técnica de recolección de datos	Encuesta vía Google form
	$N = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z\alpha^2 \times p \times q}$
Tamaño de la muestra	N = tamaño de la población conocida 123 Zα = nivel de confianza 85% = 1.44. p = probabilidad de éxito 50% = 0.5. q = probabilidad de fracaso 50% = 0.5 d = nivel de precisión 15% = 0.15. $N = \frac{123 \times 1.44^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.15)^2 \times (123 - 1) + 1.44^2 \times 0.5 \times 0.5}$ $N = 45$ Número de encuestas a realizar según el cálculo de la muestra = 45
Nivel de confianza	90%
Margen de error	10%
Encuesta realizada por	Daniel Wetter - Adriana Coronado.
Personas por la que se indaga	Instituciones que contratan servicios de juzgamiento de baloncesto para el desarrollo de sus eventos deportivos.
Fecha de trabajo de campo	4 de septiembre de 2020 – 18 de septiembre de 2020

Análisis Del Diagnóstico De Instituciones Que Promueven Torneos De Baloncesto En El Departamento De Boyacá

Figura 10 *Porcentaje Política De Fomento A Eventos De Recreación Y Deporte (Alcaldías Municipales)*

¿Su entidad tiene una política definida de fomento a eventos de recreación y deporte?

45 respuestas

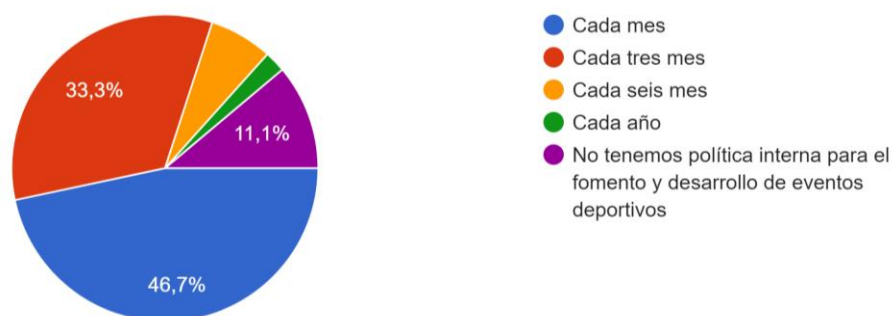


Podemos analizar que el 73% de las alcaldías municipales tienen definidas sus políticas en cuanto a la organización de eventos deportivos, esto nos podría favorecer porque tenemos gran diversidad de clientes en el mercado.

Figura 11 *Porcentaje Desarrollo De Eventos Deportivos (Alcaldías Municipales)*

Teniendo en cuenta la pregunta anterior (política interna de la institución), ¿cada cuanto desarrollan eventos deportivos?

45 respuestas

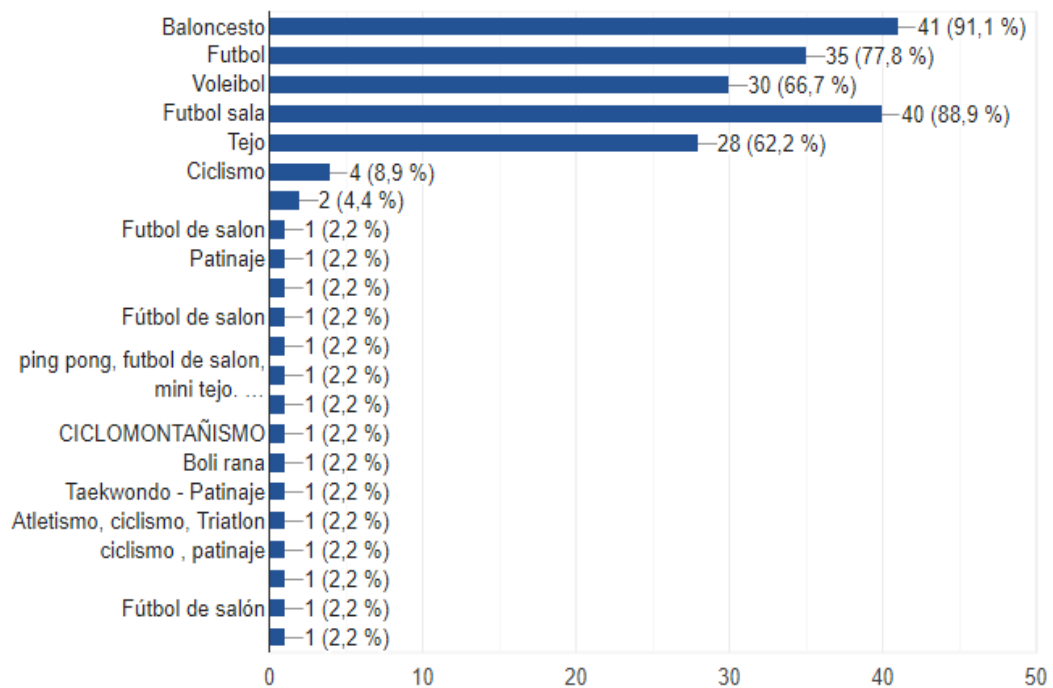


Los porcentajes más altos en cuanto al desarrollo de eventos deportivos están entre 1 a 3 meses, esto significa que hay variedad en el mercado, y que la empresa podría tener actividad con algunas alcaldías por lo menos cada 3 meses.

Figura 12 *Modalidades Deportivas Incluidas En El Desarrollo De Eventos (Alcaldías Municipales)*

¿Qué modalidades deportivas integra su entidad cuándo realiza eventos deportivos?

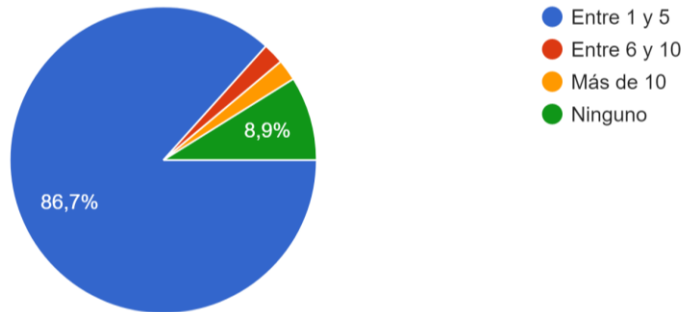
45 respuestas



El 91% de las alcaldías tienen incluida dentro de la organización de sus eventos deportivos la disciplina del baloncesto, esto es favorable para nuestra institución, ya que podríamos llegar a estas alcaldías a ofrecer nuestros servicios, para la ejecución de los torneos de baloncesto que ellos desarrollen durante el año.

Figura 13 Torneos De Baloncesto Que Desarrolla Anualmente La Entidad (Alcaldías Municipales)

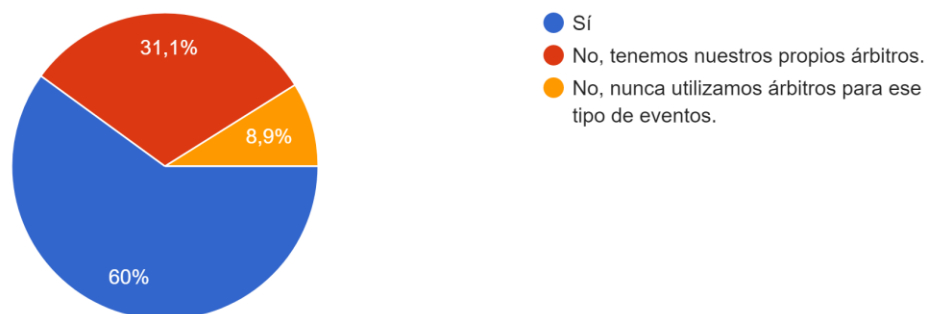
Enfocándose en el baloncesto ¿Cuántos torneos de este deporte desarrolla su entidad al año?
45 respuestas



El 86% de las alcaldías desarrollan entre 1 y 5 torneos al año, esto nos puede beneficiar siempre y cuando podamos contactar a estas alcaldías, ofrecer nuestros servicios, y si es el caso, ofrecer una buena tarifa y así ganar clientes.

Figura 14 Porcentaje Servicios De Juzgamiento De Baloncesto Externos (Alcaldías Municipales)

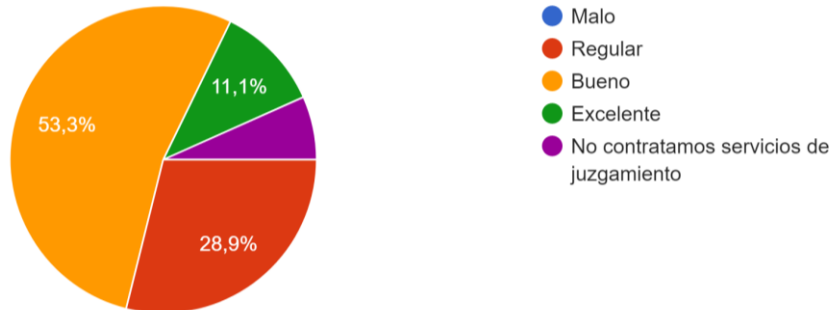
Emplea su entidad servicios de juzgamiento externos para torneos o eventos de baloncesto?
45 respuestas



Tan solo el 60% de las alcaldías contratan servicios externos de juzgamiento, una estrategia seria ofrecer nuestros servicios con buenas tarifas mientras conocen la calidad de nuestros servicios.

Figura 15 *Porcentaje Nivel De Satisfacción Frente Al Servicio De Juzgamiento (Alcaldías Municipales)*

¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción frente al servicio de juzgamiento que ha contratado su entidad?
45 respuestas

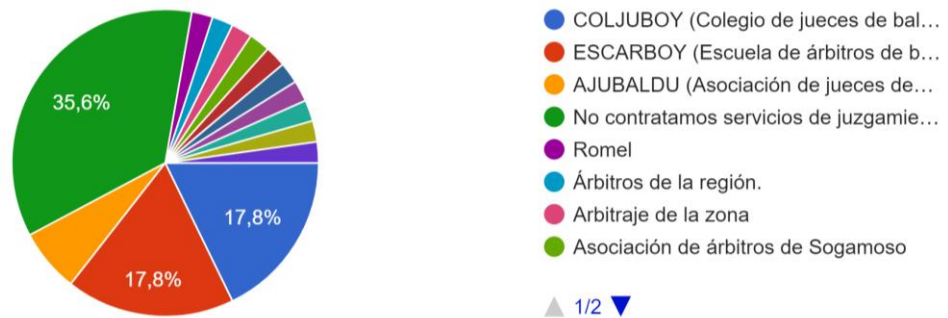


Hasta el momento los servicios de juzgamiento que han contratado las alcaldías de Boyacá no superan el 60% de satisfacción, la empresa tiene el reto de superar esta expectativa frente a esa situación, no solo mejorando el servicio, sino ofreciendo nuestro servicio diferencial que hace única nuestra empresa.

Figura 16 *Empresas Preferidas Contratación De Un Servicio De Juzgamiento De Baloncesto (Alcaldías Municipales)*

De las siguientes empresas, ¿cuál es la de preferencia de su entidad al momento de adquirir (contratar) los servicios de juzgamiento?

45 respuestas

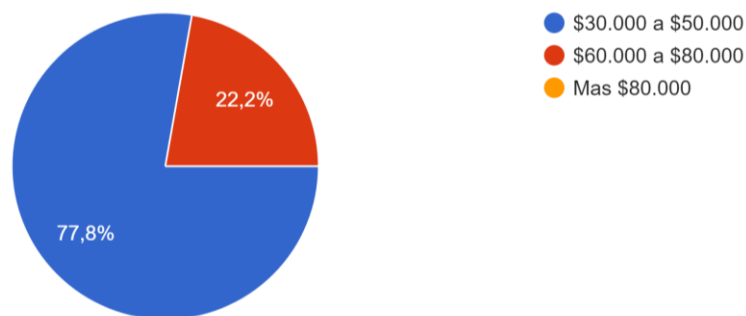


Claramente nuestra competencia directa es Coljuboy, y nuestra empresa debe demostrar ante los clientes potenciales, que los servicios que ofrecemos son más completos y de mejor calidad frente a la competencia, pero esto solo se puede conseguir, al demostrar la excelencia en el trabajo realizado durante la ejecución de los eventos.

Figura 17 *Porcentaje Por El Pago De Un Servicio De Juzgamiento (Alcaldías Municipales)*

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el juzgamiento de un partido de baloncesto?

45 respuestas

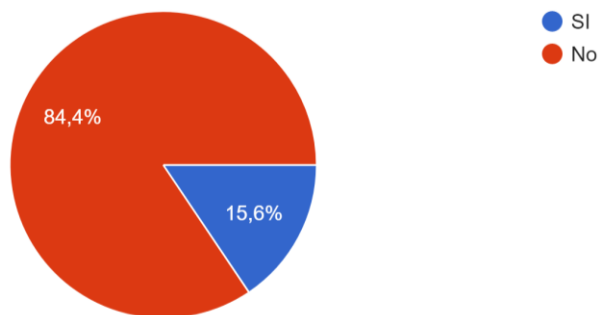


Podemos analizar que un porcentaje alto de las alcaldías estarían dispuestas a pagar las tarifas más bajas por el juzgamiento de un partido de baloncesto, la empresa tiene el reto de cambiar ese concepto, dando a conocer la calidad de nuestros servicios, y además ofreciendo nuestro servicio diferencial que hace a nuestra empresa única, además de darle un plus a las alcaldías en cuanto al desarrollo de sus torneos.

Figura 18 *Asignación De Presupuesto Fijo Para Contratar Servicios De Juzgamiento (Alcaldías Municipales)*

Tiene su entidad asignado un presupuesto fijo para contratar este tipo de servicios (juzgamiento deportivo)?

45 respuestas

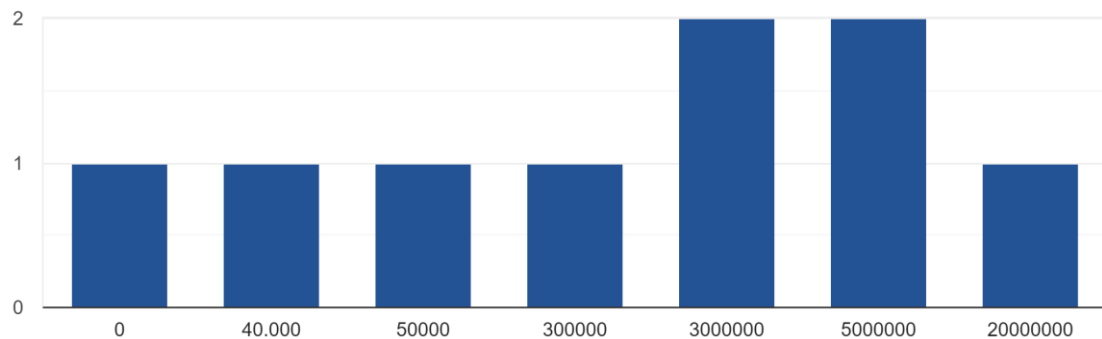


Un porcentaje alto de las alcaldías no tienen un presupuesto fijo asignado para la realización de sus eventos deportivos, esto puede afectar a nuestra empresa, puesto que sus torneos no son fijos durante el año, pero nuestro compromiso es llegar a estas alcaldías con beneficios mientras conocen la calidad de nuestros servicios y todo lo que ofrecemos.

Figura 19 *Porcentaje Asignación De Presupuesto Para La Contratación De Juzgamiento (Alcaldías Municipales)*

¿Podría por favor indicar un valor cercano o aproximado del presupuesto que su entidad asigna anualmente para este tipo de servicios (juzgamiento deportivo)?

9 respuestas



Podemos analizar que casi todas las alcaldías no tienen presupuestos fijos asignados para la realización de sus eventos deportivos, y esto es algo que nuestra empresa no puede controlar, lo único es llegar a estas alcaldías para que cuenten con nuestros servicios en caso de necesitar la realización de un torneo de baloncesto.

Tabla 13 *Ficha Técnica (Empresas Públicas y Privadas)*

FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS INTERESADAS EN LA CONTRATACIÓN DE JUZGAMIENTO DE BALONCESTO EN BOYACÁ	
Universo	Empresas deportivas públicas y privadas del departamento de Boyacá.
Objeto de estudio	Encuesta de investigación de mercados para conocer las preferencias e intereses de las entidades en el desarrollo de eventos deportivos y la contratación de servicios de juzgamiento de baloncesto en el departamento de Boyacá.
Tipo de muestra	No probabilístico.
Tiempo de realización de trabajo de campo	15 días
Técnica de recolección de datos	Encuesta vía Google form
Tamaño de la muestra	Empresas públicas: 2 Empresas privadas: 4
Encuesta realizada por	Daniel Wetter - Adriana Coronado.
Personas por la que se indaga	Instituciones que contratan servicios de juzgamiento de baloncesto para el desarrollo de sus eventos deportivos.
Fecha de trabajo de campo	4 de septiembre de 2020 – 18 de septiembre de 2020

Análisis Del Diagnóstico de Instituciones Públicas y Privadas que Promueven Torneos de Baloncesto en el Departamento De Boyacá

Figura 20 *Porcentaje Política De Fomento A Eventos De Recreación Y Deporte (Empresas Públicas Y Privadas)*

¿Su entidad tiene una política definida de fomento a eventos de recreación y deporte?
6 respuestas

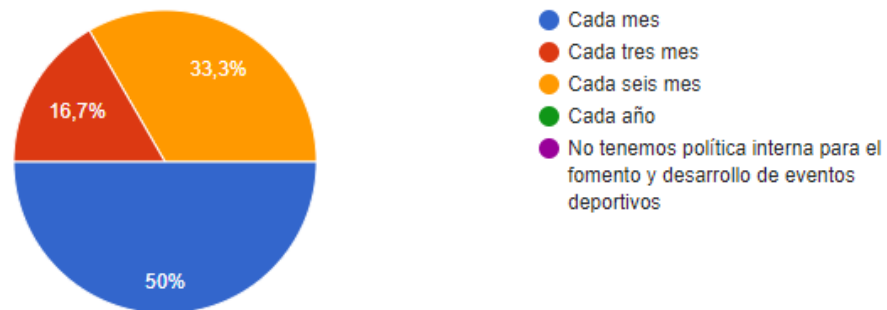


El 100% de las empresas tienen una política de fomento en cuanto a eventos deportivos, esto es de vital importancia para nuestra empresa ya que serían clientes fijos para la ejecución de sus eventos durante el año, nuestra empresa debe ofrecer nuestros servicios a estos posibles clientes con prebendas exclusivas, ya que durante el año podríamos trabajar eventos fijos con ellos.

Figura 21 *Porcentaje Desarrollo De Eventos Deportivos (Empresas Públicas Y Privadas)*

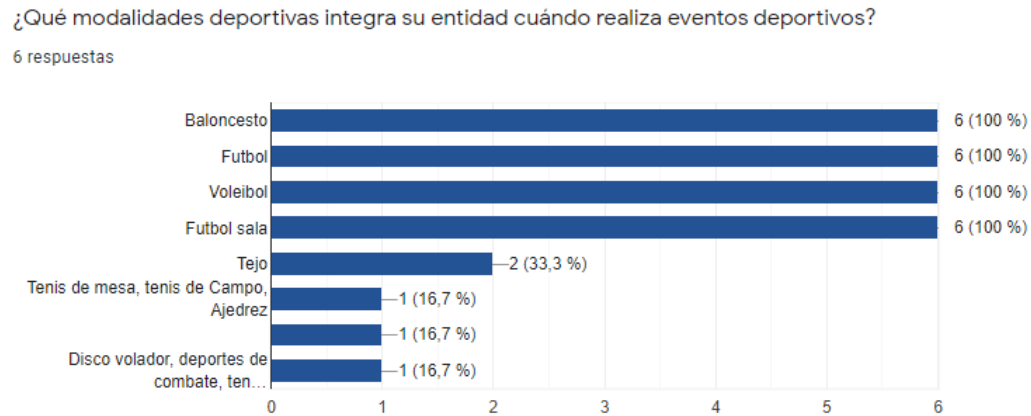
Teniendo en cuenta la pregunta anterior (política interna de la institución), ¿cada cuanto desarrollan eventos deportivos?

6 respuestas



El 50% de las empresas desarrollan eventos deportivos cada mes, eso es de suma importancia para nuestra empresa, ya que, si llegamos a contratar con ellos, nuestra empresa tendría ingresos mensuales fijos, y no solo eso, tendríamos actividad durante todo el año de acuerdo al desarrollo de sus eventos deportivos.

Figura 22 Modalidades deportivas incluidas en el desarrollo de eventos (Empresas públicas y privadas)

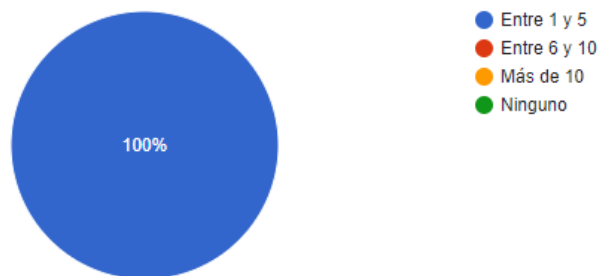


Podemos analizar que el 100% de estas empresas realizan eventos de baloncesto, esto nos favorece significativamente, ya que tendríamos actividad fija con ellos durante todo el año, por eso es de vital importancia ofrecerles nuestros servicios con prebendas para ellos.

Figura 23 Torneos de baloncesto que desarrolla anualmente la entidad (Empresas públicas y privadas)

Enfocándose en el baloncesto ¿Cuántos torneos de este deporte desarrolla su entidad al año?

6 respuestas



Podemos analizar que todas estas empresas realizan entre 1 a 5 torneos al año, para la Escarboy esas cifras son significativas, porque tendríamos ingresos fijos durante el año, si llegamos a concretar a estos clientes para que trabajen sus eventos deportivos con nuestra empresa.

Figura 24 *Porcentaje Servicios De Juzgamiento De Baloncesto Externos (Empresas Públicas Y Privadas)*



El 66,7% de las empresas contratan servicios de juzgamiento externo, ahí es donde nosotros entraríamos a ofrecer nuestros servicios, y además de darles beneficios a estas empresas para que puedan contratar los servicios de juzgamiento de sus eventos deportivos con la Escarboy.

Figura 25 *Porcentaje Nivel De Satisfacción Frente Al Servicio De Juzgamiento (Empresas Públicas Y Privadas)*

¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción frente al servicio de juzgamiento que ha contratado su entidad?
6 respuestas

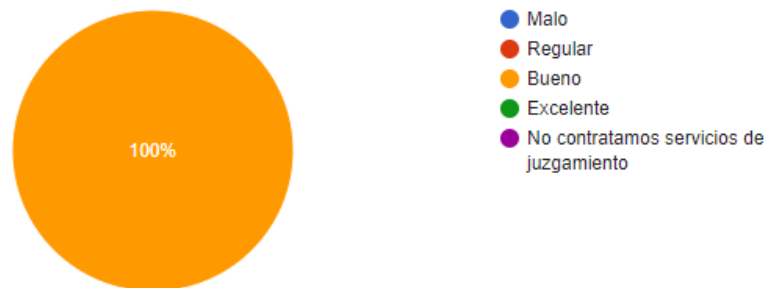
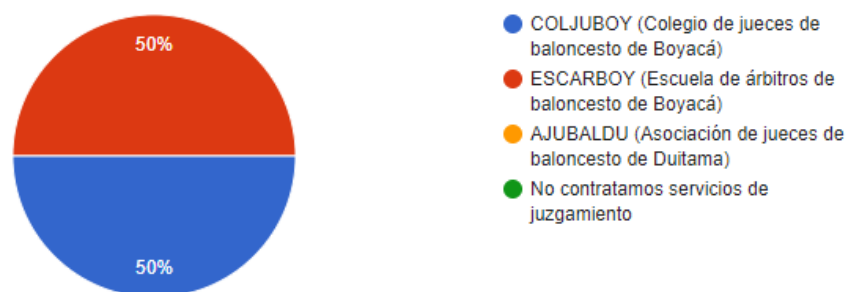


Figura 26 *Empresas Preferidas Contratación Servicio De Juzgamiento De Baloncesto (Empresas públicas y privadas)*

De las siguientes empresas, ¿cuál es la de preferencia de su entidad al momento de adquirir (contratar) los servicios de juzgamiento?
6 respuestas

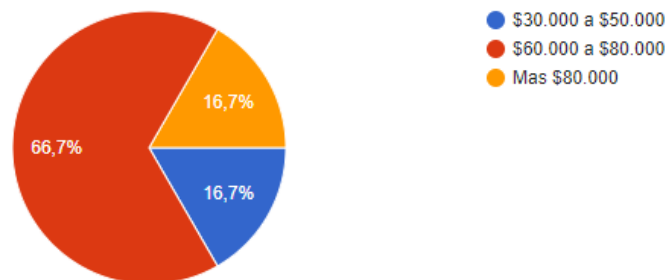


Las empresas han tenido un nivel de satisfacción bueno con respecto al servicio de juzgamiento que a la fecha han contratado, pero además tenemos una competencia directa que es Coljuboy, ya que estamos en un 50% de aceptación al igual que ellos, esto nos inquieta, puesto

que los clientes se pueden dividir y para nuestros intereses eso nos afectaría significativamente, puesto que estas empresas nos pueden ofrecer contratación fija durante el año; por lo anterior podemos concluir que, debemos incentivar a estas empresas para que contraten con nosotros, a cambio de beneficios en las tarifas y la forma de prestación del servicio.

Figura 27 *Porcentaje Por El Pago De Un Servicio De Juzgamiento (Empresas Públicas Y Privadas)*

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el juzgamiento de un partido de baloncesto?
6 respuestas



Podemos analizar que el 66,7% de estas empresas estarían dispuestas a pagar por el servicio de juzgamiento de un partido de baloncesto entre \$60.000 a \$80.000, y que este valor se encuentra dentro de las tarifas que la Escarboy contempla para sus clientes, esto es algo positivo para nosotros, porque cumplimos con las expectativas de sus presupuestos para futuras contrataciones. La tarea de la Escarboy es contactar a aquellas empresas que no están dispuestas a pagar más de \$50.000, y ofrecerles nuestros servicios explicando la calidad de ellos, para que sepan la diferencia y puedan cambiar de opinión con respecto a valor, para futuras contrataciones.

6.3. Proyección de Cantidades y Precios de Venta para el Primer Año de Operación

Tabla 14 *Proyección Cantidades, Precios y Ventas (Primer Semestre)*

		Ago-21	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Servicio 1	UNIDADES*		15	16	17	18	11
Inscripción a la academia	PRECIO		\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
	SUBTOTAL		\$ 750.000	\$ 800.000	\$ 850.000	\$ 900.000	\$ 550.000
Servicio 2	UNIDADES		32	37	43	48	29
Encuentros deportivos	PRECIO		\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
baloncesto	SUBTOTAL		\$ 2.240.000	\$ 2.590.000	\$ 3.010.000	\$ 3.360.000	\$ 2.030.000
Servicio 3	UNIDADES		8	9	10	11	7
Capacitaciones a Instituciones	PRECIO		\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Deportivas	SUBTOTAL		\$ 2.800.000	\$ 3.150.000	\$ 3.500.000	\$ 3.850.000	\$ 2.450.000
	TOTAL \$		\$ 5.790.000	\$ 6.540.000	\$ 7.360.000	\$ 8.110.000	\$ 5.030.000

Tabla 15 *Proyección Cantidades, Precios y Ventas (Segundo Semestre)*

		feb-22	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Servicio 1	UNIDADES*	11	12	14	17	20	23
Inscripción a la academia	PRECIO	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
	SUBTOTAL	\$ 550.000	\$ 600.000	\$ 700.000	\$ 850.000	\$ 1.000.000	\$ 1.150.000
Servicio 2	UNIDADES	29	37	47	59	101	172
Encuentros deportivos	PRECIO	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
baloncesto	SUBTOTAL	\$ 2.030.000	\$ 2.590.000	\$ 3.290.000	\$ 4.130.000	\$ 7.070.000	\$ 12.040.000
Servicio 3	UNIDADES	7	9	12	15	19	24
Capacitaciones a Instituciones	PRECIO	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Deportivas	SUBTOTAL	\$ 2.450.000	\$ 3.150.000	\$ 4.200.000	\$ 5.250.000	\$ 6.650.000	\$ 8.400.000
	TOTAL \$	\$ 5.030.000	\$ 6.340.000	\$ 8.190.000	\$ 10.230.000	\$ 14.720.000	\$ 21.590.000

Análisis:

- El mes de agosto de 2021, es improductivo, ya que, en éste, haremos la construcción de toda la parte legal de la empresa.
- Los cobros de inscripción a la academia se mantienen durante todo el año.
- Los servicios de juzgamiento se cobran a través de cuenta de cobro una vez finalizado cada torneo, o en algunas ocasiones se realizan pagos en efectivo antes de cada torneo.
- En el mes de septiembre, iniciaremos la parte de formación con nuevos integrantes para la ESCARBOY que van a iniciar su proyección como árbitros, la idea es incrementar el número de inscritos en un 5% hasta el mes de diciembre, y en enero tendremos una reducción del 40%, ya que es un mes de retorno de actividades, en donde las universidades y algunas instituciones educativas se encuentran aún en vacaciones y esto hace que reduzca significativamente este proceso ya que allí es donde está el potencial de clientes para esta actividad. El mes de febrero se mantiene igual, en marzo tendremos un incremento del 5%, y a partir de abril hasta julio el incremento será de un 15%, ya que podemos acceder a ellos, a través de promociones y publicidad para vincularlos con la ESCARBOY.
- Los encuentros deportivos comenzaran en el mes de septiembre con contrataciones mínimas de 32 servicios de juzgamiento, y tendremos un incremento del 15% en los meses de octubre y noviembre, ya que por experiencia en años anteriores estos meses tienen bastante afluencia de torneos, pero en el mes de diciembre se reduce a un 10%, debido a que muchas instituciones deportivas no desarrollan torneos en este mes porque están finalizando labores. El mes de enero se reduce en un 40% de la prestación del servicio, ya que es comienzo de año y muchas instituciones apenas están en la

proyección de presupuestos para la ejecución de sus torneos anuales, el mes de febrero se mantienen igual, pero a partir de marzo y hasta mayo, el incremento en los servicios es del 25%, puesto que ya contamos con una relación comercial sólida con entidades deportivas las cuales contratan nuestros servicios de forma permanente, y en los meses de junio y julio el incremento es del 70%, ya que en estos meses tenemos el desarrollo de casi todas las fases del torneo de Juegos Intercolegiados en todas las provincias del Departamento de Boyacá, esto hace que se incremente significativamente el servicio de juzgamiento.

- Los servicios en cuanto a capacitaciones para instituciones deportivas, la idea es que para el mes de septiembre por lo menos podamos contratar con 8 de ellas, y desde el mes de octubre hasta diciembre tengamos un incremento en ventas del 10%, debido a que vamos a desarrollar planes que nos ayuden con la publicidad de este servicio en todo el departamento, el mes de enero disminuye en un 40%, ya que es comienzo de año, y apenas las instituciones están en proyección de actividades y presupuestos para sus eventos anuales, el mes de febrero se comporta igual que este, pero a partir del mes de marzo hasta el mes de julio, la idea es incrementar este servicio en un 25%, con la ayuda de promoción y divulgación de nuestro servicio, que nos ayude a incrementar de manera significativa.

6.4. Normatividad del Plan de Negocios

Tabla 16 Normatividad Empresarial

NORMATIVIDAD EMPRESARIAL				
NORMA	RESUMEN DE LA NORMA	PROCESO RELACIONADO	COSTO	TIEMPO
Decreto Reglamentario 2788 de 2004 Artículo 19 de la Ley 863 de diciembre de 2003, que adicionó el artículo 555-2 del Estatuto Tributario. Resolución 8346 de septiembre 16 de 2004. Resolución 8502 de septiembre 21 de 2004. Decreto 2645 de 2011. Decreto 2820 de 2011. Resolución 12383 de noviembre 29 de 2011.	El RUT le permite a la DIAN contar con información veraz, actualizada, clasificada y confiable de todos los sujetos obligados a inscribirse en el mismo, para desarrollar una gestión efectiva en materia de recaudo, control y servicio que a su vez facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, así como la simplificación de trámites y reducción de costos. El RUT constituye el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.	Legalización de la empresa Escarboy ante la DIAN, para la adquisición del RUT, en la ciudad de Tunja – Boyacá.	Gratis	1 día
Ley 590, artículo 11. Artículo 35 del Código de Comercio Ley 1258 de 2008	La Cámara actúa como aliado que ayuda a crear y promover más y mejores empresas competitivas para la región, teniendo como base la cultura del emprendimiento. Ofrece un portafolio integrado de soluciones para que las empresas sean más productivas e identifiquen nuevas oportunidades de negocio. Es una obligación legal que tienen todos los comerciantes y que consiste en el registro de la sociedad en la cámara de comercio de su domicilio principal, a través de un formulario Registro único empresarial, donde se consignan datos importantes de la sociedad como su nombre, dirección, teléfonos, actividad	Legalización de la empresa Escarboy ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Tunja – Boyacá.	\$ 84.000	1 día.

NORMATIVIDAD EMPRESARIAL					
NORMA	RESUMEN DE LA NORMA	PROCESO RELACIONADO	COSTO	TIEMPO	
	económica y situación financiera, entre otros. "Las cámaras de comercio se abstendrán de matricular a una comerciante o establecimiento de comercio con el mismo nombre de otro ya inscrito, mientras este no sea cancelado por orden de autoridad competente o a solicitud de quien haya obtenido la matrícula". La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.				
Estatutos de Baloncesto Artículo 8.	Liga de Boyacá, Dentro de su estructura funcional, la Liga de Baloncesto de Boyacá tendrá un colegio de árbitros y jueces, cuya constitución y funciones será reglamentado por el órgano de administración colegiado de la Liga, como ente asesor y dependiente.	Legalización de la empresa Escarboy, para obtener el respectivo aval de la Liga de Baloncesto de Boyacá.	Gratis	15 días hábiles	

Tabla 17 Norma Tributaria

NORMATIVIDAD TRIBUTARIA					
NORMA	RESUMEN DE LA NORMA	PROCESO RELACIONADO	COSTO	TIEMPO	
Artículo 95 numeral 9° de la Constitución Política de Colombia.	Todos los ciudadanos tienen el deber de “contribuir al financiamiento de los gastos e inversiones del Estado dentro de conceptos de justicia y equidad”.	La empresa Escarboy tan pronto inicie su actividad comercial tendrá que cumplir con la presentación y pago de los siguientes impuestos:			
Estatuto Tributario Artículos 12, 406, 420, 630	Los impuestos nacionales que generan obligaciones especiales de procedimiento para el pago y el control de estos son:	Desarrollo de los documentos necesarios para pago de Impuesto de Renta y	De acuerdo con las utilidades anuales	5 día	
Estatuto de Rentas Municipales	Los impuestos nacionales que generan obligaciones especiales de procedimiento para el pago y el control de estos son:				

NORMATIVIDAD TRIBUTARIA				
NORMA	RESUMEN DE LA NORMA	PROCESO RELACIONADO	COSTO	TIEMPO
	El Impuesto de Renta y Complementarios (Ganancias Ocasionales), el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto de Timbre, Impuesto a los Gravámenes Financieros, y el Impuesto al Patrimonio y el recaudo anticipado denominado “Retención en la Fuente”.	complementario de la del cierre fiscal de la empresa.	de la empresa, y los honorarios del contador .	
	Como obligación especial, aunque no se denomina declaración, sí es la de suministrar información exógena en medios magnéticos.	Desarrollo de los documentos necesarios para el pago de Retención en la fuente	De acuerdo con los servicios prestados el mes inmediatamente anterior	1 día
	El gravamen sobre la actividad comercial o de servicios se pagará en el municipio donde se encuentre ubicada la empresa, teniendo como base gravable los ingresos brutos.	Relación de documentos necesarios para el pago del impuesto al Valor agregado (Iva).	El 19% de los ingresos facturados	1 día
		La empresa Escarboy suministrará información exógena en medios magnéticos sobre sus actividades tributarias ante la DIAN cada año.	Gratis	8 día
		La empresa se inscribirá ante la oficina de impuestos de la ciudad Tunja, y está obligada a presentar y pagar los siguientes impuestos:	De acuerdo con los ingresos brutos del año inmediatamente anterior.	1 día
		El impuesto de industria y comercio y su		

NORMATIVIDAD TRIBUTARIA				
NORMA	RESUMEN DE LA NORMA	PROCESO RELACIONADO	COSTO	TIEMPO
		complementario de avisos y tableros y de la sobretasa bomberil.		

Tabla 18 *Normatividad Técnica*

NORMATIVIDAD TÉCNICA				
NORMA	RESUMEN DE LA NORMA	PROCESO RELACIONADO	COSTO	TIEMPO
Decreto 1228 de Julio 18 de 1995, artículo 21, 25, 29, y 32.	La estructura de los organismos deportivos del nivel nacional, departamental y del Distrito Capital será determinada en sus estatutos atendiendo los principios de democratización y participación deportiva, entre estos las comisiones de juzgamiento.	Realización de las Normas que la ESCARBOY debe tener en cuenta durante su desarrollo.	De acuerdo con la asignación salarial de los árbitros.	15 días.
Ley 181 de enero 18 de 1995.	Coldeportes, ofrecerá cursos de administración deportiva dirigidos a los miembros de dirección y administración de los organismos deportivos, personal técnico y de juzgamiento, como requisito para el desempeño de sus funciones.			
	Los árbitros seleccionados para representar al país en competencias y eventos deportivos similares internacionales tendrán derecho a licencia remunerada para asistir cuando sean servidores públicos, trabajadores oficiales o del sector privado, previa solicitud escrita de Coldeportes y exención de tasas e impuestos de salida del país.			
	Ley del deporte quiere garantizar el acceso del individuo y de la comunidad al conocimiento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, y uno de sus objetivos	Fomentar la participación de árbitros en la		De acuerdo con su

NORMATIVIDAD TÉCNICA				
NORMA	RESUMEN DE LA NORMA	PROCESO RELACIONADO	COSTO	TIEMPO
	principales es fomentar las escuelas deportivas para la formación.	escuela de formación para árbitros con proyección nacional e internacional de la ESCARBOY.	\$ 50.000	propio desempeño.
Reglas oficiales FIBA 2020.	Normatividad de juzgamiento de la disciplina deportiva de baloncesto.	Reglas que se aplican por árbitros durante un encuentro deportivo.	N.A.	N.A.
Interpretaciones oficiales FIBA 2020.				

Tabla 19 *Normatividad Laboral*

NORMATIVIDAD LABORAL				
NORMA	RESUMEN DE LA NORMA	PROCESO RELACIONADO	COSTO	TIEMPO
Código Sustantivo de Trabajo	Normas y leyes que regularizan la actividad laboral. Estas legislaciones incluyen tanto los derechos de los trabajadores como así también sus obligaciones. Y por otro lado se refieren también a los derechos y obligaciones que competen a los empleadores. El contrato de trabajo en Colombia está regulado por el código sustantivo del trabajo o código laboral, en sus artículos 22 a 75, donde se regulan las diferentes modalidades de contratación laboral, su duración, terminación e indemnización en caso de que el despido sea injustificado.	Definir el tipo de contratación que la empresa va a tener de acuerdo con las necesidades.	De acuerdo con el recurso humano que se vaya a contratar.	De acuerdo con las condiciones de los contratos

Tabla 20 Normatividad Ambiental

NORMATIVIDAD AMBIENTAL				
NORMA	RESUMEN DE LA NORMA	PROCESO RELACIONADO	COSTO	TIEMPO
Ley 1523 de 2012, artículo 1, 2.	La cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.	Elaboración del plan de contingencia, para los torneos de baloncesto, además de planificar estrategias para la recolección de los residuos sólidos en cada evento.	De acuerdo con la asignación salarial de persona encargada para la actividad.	5 días hábiles.
Ley 1575 de 2012, artículo 43.	Por medio de la cual se establece la Ley General de Bomberos de Colombia. En aquellos eventos masivos o aglomeraciones de público que la citada reglamentación lo estipule, será obligatorio el concepto positivo del Cuerpo de Bomberos Oficial, o en su defecto el Voluntario de la respectiva jurisdicción, para la realización de este.			
Ley 1801 de 2016, artículo 47, 52.	Por la cual se establece el Código Nacional de Policía y Convivencia. La Policía Nacional podrá prestar servicios de vigilancia y seguridad dentro y fuera de actividades que involucren aglomeraciones de público complejas, cuando existan razones de fuerza mayor, seguridad u orden público que lo aconsejen.			
Decreto 1713 de 2002 (agosto 06) modificado por el decreto nacional 838 de 2005, artículo 46	En la realización de eventos especiales y de espectáculos masivos se deberá disponer de un sistema de almacenamiento y recolección de los residuos sólidos que allí se generen.			

Tabla 21 *Registro de Marca*

REGISTRO DE MARCA – PROPIEDAD INTELECTUAL					
NORMA	RESUMEN DE LA NORMA	PROCESO RELACIONADO	COSTO	TIEMPO	
Ley 23 de 1982 Derechos de autor	Art 8: Los derechos de autor son los regulados por la Decisión 486 de 2000 de la Comisión de la Comunidad Andina de Naciones, relativos a patentes de invención y modelos de utilidad, esquemas de trazado de circuitos integrados, diseños industriales, secretos empresariales, marcas, lemas, nombres comerciales, y los regulados por la Ley 23 de 1982.	Registrar el logo por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).	\$954.500	4 meses aprox.	

6.5. Condiciones Técnicas Más Importantes que se Requieren para la Operación del Plan de Negocio.

Encuentro deportivo de baloncesto:

- Una cancha de juego con las medidas reglamentarias (15 metros de ancho y 28 metros de largo).
- Mesa para la mesa de control.
- Sillas para los árbitros de mesa de control y personal de los bancos de equipos.
- Material de mesa de control (indicadores de faltas personales, acumulados de equipo y flecha de dirección de posesión alterna).
- Cronómetros.
- Planillas de juego.
- Dispositivos electrónicos (tablero electrónico, dispositivo de control de lanzamiento) si se requieren.

- Balón de juego de acuerdo con la categoría (rama masculina #7, rama femenina #6).

Capacitaciones

- Una cancha de juego con las medidas reglamentarias (15 metros de ancho y 28 metros de largo).
- Salón con capacidad para por lo menos 40 personas, con todos los requisitos técnicos (Video Beam, tablero, marcadores, computador, etc.).
- Disponibilidad de mesas y sillas.
- Sonido.
- Conos.
- Platos.
- Balones de juego #6 y #7.

6.6. Requerimientos en: Infraestructura - Adecuaciones, Maquinaria y Equipos, Muebles y Enseres, y Demás Activos.

6.6.1. *¿Para El Funcionamiento del Negocio, es Necesario un Lugar Físico de Operación?* (SI/ NO, Justificación)

Para el funcionamiento de la empresa, se necesita un lugar físico de operación, en donde el comité ejecutivo pueda realizar reuniones con respecto a nuestra actividad principal, un espacio para guardar todos nuestros muebles y enseres, y además contar con un lugar físico para poder llevar a cabo uno de nuestros principales servicios como es el tema de las capacitaciones.

6.6.2. Requerimientos de Inversión

Tabla 22 *Requerimientos de Inversión*

TIPO DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	REQUISITOS TÉCNICOS
Infraestructura – Adecuaciones	Arrendamiento de una cancha de baloncesto de 500 m2	3	\$ 4.000.000	\$ 12.000.000	Que cuente con una cancha de baloncesto, baños, salón de reuniones y cafetería.
	Adecuación de baños y cafetería	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	Que cuente con todas las medidas sanitarias.
Maquinaria y Equipo	Tablero electrónico	1	\$ 30.265.389	\$ 30.265.389	Marcador Multideporte Gama PRO Legibilidad 110 m, recomendado para deportes como Baloncesto, Balonmano, Voleibol, Netball, Tenis, Tenis de Mesa, Badminton, Fútbol Sala, Floorball, In-Line Hockey (Hockey sobre patines en línea), Hockey sobre patines, Hockey sobre hielo, Boxeo, Modo Libre, Modos cronómetro y Entrenamiento. COMPOSICION: 1 marcador, 1 cargador, 1 consola pequeña (tiempo, tiempo muerto, bocina), 1 cable 50 m modelo 230V, 3G, 0,75mm², DESCRIPCION TECNICA: Uso: Interior, Transmisión: radio control (868 MHz) o Cable, Legibilidad: 110m, ángulo >160°, Dimensiones: 1900 x 1200 x 90 mm, Peso: 32 kg, Fuente de alimentación: 230V / 50-60 Hz 0,4A Energía consumida max: 74 VA, Protección: Policarbonato irrompible y anti-reflejos (DIN 18032-3), Bocina Integrada: 116dB a 1m, Cable de red (suministrado): 25 m - Tipo: 230 V, 3G, 0,75 mm², Si transmisión por cable: 1 Caja de conexión con conector DIN, Para conexión entre marcador y la caja de conexión: 1 cable control 50 m - Tipo: cable de teléfono, 4 hilos, 0,60 mm², para conexión entre caja de conexión y consola de control: 1 cable conexión (10m). FUNCIONES DE PANTALLA: Puntos: 2 x 3 dígitos rojos (25cm), Período: 1 dígito verde (20cm) Indicador

TIPO DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	REQUISITOS TÉCNICOS
					de posesión de balón y servicio: 2 flechas LEDS Rojas, Cronometro/Período de descanso: 4 dígitos blancos (25 cm) + puntos intermitentes, Faltas de equipo/exclusiones: 6 dígitos amarillos (20 cm) Hora: marcada cuando marcador fuera de uso. Tiempos muertos: (BB, HB, VB) o nombre de exclusiones (HB): 2 X 3 puntos verdes. CONSOLAS: 1 Consola: (340 x 175 x 60 mm), con pantalla LCD de 2 líneas de 20 letras de 9mm - Consola Principal: Gestión de las funciones principales, 1 Consola Crono: 145 x 150 x 40 mm para cronometro, tiempos muertos, bocina. 1 cargador: Para los módulos de radio, mantenga las consolas cargando cuando no estén en uso. (Autonomía max 16h), Conexión: DIN entre las consolas, Puerto USB: Para actualizar el programa y conectar el teclado, Programa Multideportiva: 14 disciplinas deportivas + «Modo libre» para crear tu propia disciplina deportiva o deportes adicionales (lucha, Pelota...), Programa Multilingüe. Aplicación Stramatel Multisport: Aplicación Android gratis para tableta/Smartphone Android: Gestión de las funciones principales del marcador y compartición de los datos del juego en internet y redes sociales (Facebook, Instagram.....). OPCIONES: Interfaz TV (RS 485): Para enviar datos de la consola a un sistema de televisión, Interfaz audio: Conectar y amplificar el sonido de la bocina a la sistema audio del pabellón, Antena DCF o GPS: Para sincronizar automáticamente el reloj del marcador, Opcional Set: Para conversión en transmisión por cable. Interfaz Precisión Time: Para conectar un silbato electrónico precisión time. Marcador 24 segundos: Para administrar los tiempos de posesión del balón en baloncesto, Led Strip: Marcos luminosos de canastas de baloncesto (al fin de cada período), MPA: Indicador de posesión

TIPO DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	REQUISITOS TÉCNICOS
	Dispositivo reloj de lanzamiento	1	\$ 6.783.000	\$ 6.783.000	del balón (Baloncesto), Estructura de soporte o trípode con ruedas Set de tableros digitales para baloncesto 24/30 segundos, cada set contiene: •1 unidad de control de 29 x 19 x 8 cm. Peso: 850 g. •2 monitores de 42 x 6 x 29 cm. Peso: 2.3 kg. •2 cables de 40 mts c/u. •1 cable de conexión a energía
	Cronómetros	15	\$ 37.651	\$ 564.765	CRONÓMETRO ELECTRÓNICO M025 Cronometro digital, alarma diaria, alerta de cada hora, 1/100 segundos de precisión, contador de vueltas, 12-24.
	Materiales de mesa de control	5	\$ 100.000	\$ 500.000	El usuario puede seleccionar cada hora normal de duración en minutos, segundos, AM /PM, indicador, mes, fecha y día de la semana. -Cubos en madera de 6x6 cm, marcados de color negro con los números del 1 al 4 y lo demás pintado de color de blanco, y uno pintado totalmente de rojo. -Cinco indicadores en madera de 18 cm de largo por 12 cm de ancho y un mango de 15 cm de largo por 2 cm de ancho, los indicadores van pintados de blanco y los números en negro del 1 al 4, el numero 5 será pintado con rojo. -La flecha de dirección de juego será en madera, de 30 cm de largo y 15 cm de ancho, todos sus lados serán pintados de blanco y las flechas de rojo, además debe contener su respectivo soporte.L13.
	Balones de juego	15	\$ 236.096	\$ 3.541.440	BALONES BALONCESTO COMPOSITE 12 PAN B5G4500, B6G4500 Y NEW 12 PAN (B7G4500) Balones para baloncesto infantil, femenino y adulto PROFESIONAL CON SELLO FIBA APPROVED , Marca Aprobada y Oficial de FIBA INTERNACIONAL, FIBA AMERICAS, Oficial de FEDERACION COLOMBIANA DE BALONCESTO "FECOLCESTO" Y DIVISION PROFESIONAL DE BALONCESTO "DPB", marca con reconocimiento en el

TIPO DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	REQUISITOS TÉCNICOS
					mercado, con Especificaciones Técnicas de FIBA (Federación Internacional de Baloncesto), Cubierta en cuero COMPOSITE PREMIUM, proceso laminado al calor, diseño doce paneles (GG) para mejor visualización (REGLA FIBA), SERIE X (construcción de punticos en paralelo para mantener coherencia), enmallado en hilo 100% Nylon, cámara de aire en caucho butilo, sobresaliente durabilidad, mínima pérdida de aire gracias a su válvula de seguridad, detalles técnicos: circunferencias 70 - 71 cm, peso 431 - 470 g, 72 - 74 cm, peso 500 - 540 g y 75 - 78 cm, peso 569 - 610 g., Se inflarán con una presión de aire tal que cuando se deje caer sobre la superficie del terreno de juego desde una altura aproximada de 1,80 m., medida desde la parte inferior del balón, rebote hasta una altura aproximada, medida hasta la parte superior del balón, de no menos de 1,20 m. y no más de 1,40 m.
	Planillas de juego	10	\$ 20.000	\$ 200.000	Impresión de 10 cuadernillos de 50 juegos de planillas (Original y tres copias en papel químico) con el membrete de la ESCARBOY.
	Video Beam	1	\$ 2.136.950	\$ 2.136.950	1. Brillo mínimo de 2000 lúmenes 2. Vida útil de la lámpara mínimo de 2000 horas 3. Resolución mínima 1024 x 768 pixeles 4. Mínimo 16 millones de colores 5. Un (1) puerto S-video, Tres (3) puerto HDMI 6. Un (1) puerto de video VGA 7. Control remoto con pilas nuevas 8. Bocina(s) integrada(s) 9. Entrada para audio 10. Panel de control en el equipo con indicadores de estado (encendido, alarmas) y teclas de encendido y apagado 11. Cables de conexión con el computador (video, s-video, usb, serial) 12. Compatible mínimo con Windows siete (7) mínimo 13. Manual del equipo 14. Maletín para protección el portátil 15. Voltaje de alimentación 110 VAC. 16. Medios físicos con los controladores y

TIPO DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	REQUISITOS TÉCNICOS
					drivers de los componentes del equipo para Windows siete, Vista y Windows XP 17. Garantía del equipo y sus componentes de mínimo un (1) año incluyendo la lámpara
	Computador Portátil	1	\$ 3.340.000	\$ 3.340.000	Computador portátil corporativo LENOVO Thinkpad E470, Intel Core i5-7200U 2,50GHz 2133MHz 3 MG, memoria 4 GB DDR4, Almacenamiento: 1TB 5400 rpm, 14,0" HD LED, Tarjeta gráfica: Intel HD Graphics 620, Lector de huellas digitales, Ethernet WLAN: Intel 8265, Bluetooth 4.1, Batería: 3 Cell Lithium-Ion, Windows 10 professional, Garantía: 1 año.
	Celular Android	1	\$ 729.900	\$ 729.900	1. Sistema Operativo Android 2. Versión Sistema Operativo Android 9. 3. Tamaño de Pantalla (Pulgadas) 6,4. 4. Tipo de Pantalla Super AMOLED. 5. Resolución de Pantalla 720 x 1560 (HD+). 6. Memoria Interna 64 GB. 7. Memoria RAM 4 GB. 8. Memoria Expandible Hasta (Memoria No Incluida) (GB) 512 GB. 8. Red de Transmisión de Datos 2G/3G/4G. 9. Velocidad del Procesador (GHz) 2 Core 1.8GHz, 6 Core 1.6GHz. 10. Número de Núcleos del Procesador 8. 11. Tipo de Cámara Frontal Sencilla. 12. Resolución de la Cámara Frontal 16 Mpx. 13. Tipo de Cámara Posterior Triple con Flash Posterior. 14. Resolución Cámara Posterior 25 Mpx. 15. Resolución Cámara Posterior Dual 5 Mpx. 16. Resolución Cámara Posterior Triple 8 Mpx. 17. Carga Rápida. 18. Capacidad de la Batería (mAh) 4000 mAh 19. Lector de Huella.

TIPO DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	REQUISITOS TÉCNICOS
Muebles y Enseres y otros	Impresora Laser	1	\$ 699.620	\$ 699.620	- Imprime, escanea, copia y envía faxes (fn/fw) -Velocidad de impresión rápida (22 ppm A4) -AAD de 35 páginas (fn/fw) y velocidad de escaneado rápida (11 ppm A4) - Escaneado a correo electrónico y carpetas de red (M130fw) - Tiempo de salida rápido de la primera página desde el modo de suspensión (apagado automático) -Pantalla táctil de 6,9 cm (M130fw) -HP ePrint, Apple AirPrint, Wi-Fi Direct (nw/fn/fw) -HP Auto-On/Auto-Off -JetIntelligence
	Escritorio de oficina en L	1	\$ 1.383.000	\$ 1.383.000	Escritorio de oficina tipo “L” Compuesto por módulo de CPU; 3 archivadores y guarda teclado extraíble, Estructura metálica, superficie en madera recubierta con formica, Dimensiones 1.5m x 1.2m x 0,6m (Altura: 0,6m), El proveedor debe garantizar soporte técnico y mantenimiento preventivo mínimo por el período de la garantía.
	silla ejecutiva	1	\$ 330.000	\$ 330.000	• Ergonómica. • Soporte Lumbar Optimo Fijo. • Columna a Gas Certificación Ansi Bifma / Alemana TUV Class 3. • Ruedas En Nylon Certificación Ansi Bifma 100.000 Ciclos de Rodamiento • Base Cromada de 5 Aspas Certificadas ANSI/BIFMA. • Mecanismo Basculante. • Mecanismo de Tensión Ajustable. • Brazos Fijos en Nylon. • Asiento Acolchado en Tela Mesh de Alta Resistencia. • Espaldar Transpirable en Malla Mesh. • Disponible Solo en Color Negro. • Garantía de 1 Año Contra Defectos de Fabricación.

TIPO DE ACTIVO	DESCRIPCIÓN	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	REQUISITOS TÉCNICOS
					• Peso Máximo Recomendado 120 Kilogramos.
	Sillas de Plástico	40	\$ 24.900	\$ 996.000	Sillas en plástico para aire libre y espacios exteriores Interior y exterior protegido de la lluvia. Medidas: 46 x 55 x 84 cm. Altura del asiento: 43 cm
	Mesas Plásticas	5	\$ 64.900	\$ 324.500	Mesas Cuadrada de plástico para terrazas y espacios abiertos, Interior y exterior protegido de la lluvia. Medidas de 80x80 cm.
	Plan de celular	1	\$ 69.900	\$ 69.900	Minutos Incluidos a Todo Destino: Ilimitados Mensajes Texto Todo Destino Nacional Ilimitados Navegación en Internet 15GB Valor por Kb Adicional 0,024 Impuestos Incluidos Aplica para Equipos Smartphone/Iphone Plan Individual Voz 86950 Impuestos Incluidos Plan Individual Datos 82900 Impuestos Incluidos WhatsApp

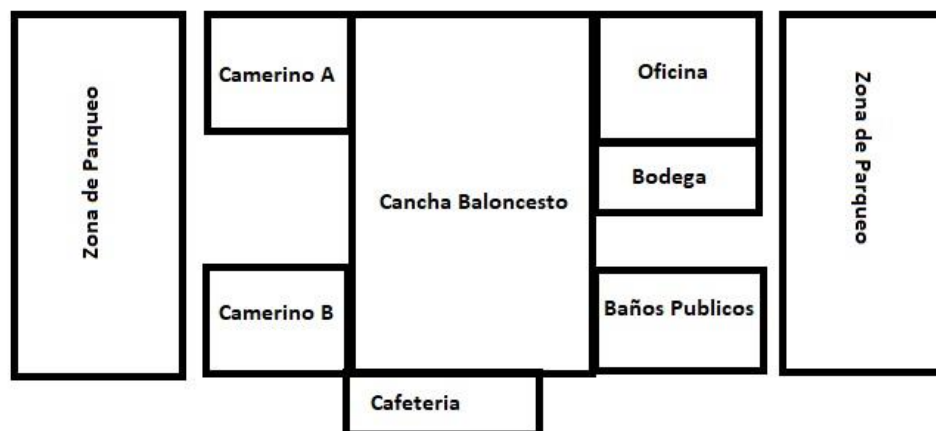
6.6.3. Áreas Requeridas y Distribución de Espacios

- Áreas con condiciones técnicas de infraestructura de acuerdo con el deporte.
- De acuerdo con el artículo 2 de las Reglas oficiales de FIBA el terreno de juego será una superficie plana y dura, libre de obstáculos (Diagrama1), con unas dimensiones de 28 metros de largo y 15 metros de ancho, medidas desde el borde interior de las líneas limítrofes. Toda la normatividad con respecto al espacio deportivo o

distribución técnica de la cancha se encuentra en las reglas de oficiales FIBA de baloncesto que está en el Apéndice B⁴.

- Unidades de contención, que consisten en:
 - Tableros.
 - Canastas compuestas por aros (abatibles) y redes.
 - Soportes del tablero que incluyan protecciones.
- Dos camerinos que incluyan baños y duchas con todas las medidas técnicas sanitarias, y un área de 20 m² cada uno.
- Una oficina con un área de 24 m².
- Una bodega con un área de 12 m².
- Baños públicos con todas las medidas técnicas sanitarias, y un área de 18 m².
- Las zonas de parqueo tendrán un área 300 m².
- Una cafetería con un área de 24 m².

Figura 28 *Distribución Física de la Empresa*



⁴ Estas Reglas se puede encontrar en el Apéndice B del proyecto plan de negocio Escarboy.

6.6.4. ¿Para la Adquisición de Algún Activo, se Tiene Contemplado Realizar Importación?**(SI / NO, Justificación)**

No se van a hacer importaciones de ningún activo, ni equipos, ni maquinarias, porque todo se va a comprar con proveedores a nivel nacional.

6.7. ¿Cuál es el Proceso que se Debe Seguir para la Producción del Bien o Prestación del Servicio?

Tabla 23 *Proceso De Producción Del Bien O Prestación Del Servicio (Juzgamiento De Un Partido De Baloncesto)*

Bien / Servicio: Juzgamiento de un partido de baloncesto				
Servicios realizados: Un (1) Servicio de Juzgamiento				
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo	Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)
Definir términos del contrato.	1 hora	Presidente	1	Equipo requerido: 1 operario, 1 Teléfono celular y 1 PC. Capacidad de producción: 1 contrato con todos sus términos / 1 hora.
Conseguir el personal (árbitros).	1 hora	Programador de árbitros.	1	Equipo requerido: 1 operario y 1 Teléfono celular. Capacidad de producción: 5 árbitros / 1 hora.
Programación de árbitros según disponibilidad y horarios de los partidos.	30 min	Presidente y programador de árbitros.	2	Equipo requerido: 2 operarios y 1 Teléfono celular y PC. Capacidad de producción: programación de árbitros / 30 min.
Juzgamiento del partido.	1 hora y 30 min	Presidente y árbitros.	6	Equipo requerido: -6 operarios. -Planillas de juego. -Material de mesa de control. -cronómetros. -Tableros electrónicos (si se requieren).

Bien / Servicio: Juzgamiento de un partido de baloncesto				
Servicios realizados: Un (1) Servicio de Juzgamiento				
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo	Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)
				Capacidad de producción: partido juzgado / 1 hora y 30 min.
Entrega de informe técnico y planillas de juego.	30 min	Presidente y secretario.	2	Equipo requerido: 2 operarios y 1 PC. Capacidad de producción: 1 informe y entrega de planillas / 30 min.
Gestión del cobro del partido juzgado.	30 min	Presidente, tesorero y árbitros.	7	Equipo requerido: 7 operarios y 1 PC. Capacidad de producción: 1 cobro y pago árbitros / 30 min.
Total	5 horas		19	5 horas

Tabla 24 *Proceso de Producción del Bien o Prestación del Servicio (Capacitaciones a Instituciones Deportivas)*

Bien / Servicio: capacitaciones a instituciones deportivas				
Servicios realizados: Una (1) Capacitación a institución				
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo	Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)
Definir términos del contrato.	1 hora	Presidente	1	Equipo requerido: 1 operario, 1 Teléfono celular y 1 PC. Capacidad de producción: 1 contrato con todos sus términos / 1 hora.
Conseguir los instructores (árbitros).	1 hora	Presidente	1	Equipo requerido: 1 operario y 1 Teléfono celular. Capacidad de producción: 2 árbitros / 1 hora.
Preparación de la temática a impartir.	4 horas	Instructores (árbitros).	2	Equipo requerido: 2 operarios y 1 PC. Capacidad de producción: Temática de capacitación / 4 horas.

Bien / Servicio: capacitaciones a instituciones deportivas				
Servicios realizados: Una (1) Capacitación a institución				
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo	Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)
Temática programada (capacitación).	12 horas	Instructores (árbitros).	2	Equipo requerido: 2 operarios, 1 PC, 1 video beam, y una cancha de baloncesto. Capacidad de producción: capacitación en juzgamiento de baloncesto / 12 horas.
Gestión del cobro de la capacitación.	1 hora	Presidente, tesorero e instructores (árbitros).	4	Equipo requerido: 4 operarios y 1 PC. Capacidad de producción: 1 cobro y pago instructores (árbitros) / 1 hora.
Total	19 horas		10	19 horas

Tabla 25 *Proceso de Producción del Bien o Prestación del Servicio (Capacitación de Juzgamiento)*

Bien / Servicio: Programa de capacitación de juzgamiento para 10 árbitros				
Servicio realizado: Diez (10) árbitros por capacitación				
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo	Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)
Recepción de cartas de solicitud de integro a la ESCARBOY.	10 min	Presidente	1	Equipo requerido: 1 operario. Capacidad de producción: recepción de cartas / 10 min.
Conseguir los instructores (árbitros).	1 hora	Presidente	1	Equipo requerido: 1 operario y 1 Teléfono celular. Capacidad de producción: 2 instructores (árbitros) / 1 hora.
Programar capacitación (día. Hora y	30 min	Presidente y secretario	2	Equipo requerido: 2 operarios, 1 Teléfono celular y un PC.

Bien / Servicio: Programa de capacitación de juzgamiento para 10 árbitros**Servicio realizado: Diez (10) árbitros por capacitación**

Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo	Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)
fecha) y citar a los interesados.				Capacidad de producción: proyección de un comunicado indicando todo lo relacionado a la capacitación e informar a los interesados / 30 min.
Preparación de la temática a impartir.	4 horas	Instructores (árbitros).	2	Equipo requerido: 2 operarios y 1 PC. Capacidad de producción: Temática de capacitación / 4 horas.
Inscripciones	50 min	Tesorero	1	Equipo requerido: 1 operario y 1 PC. Capacidad de producción: recolectar pago de inscripciones de 10 personas / 50 min.
Capacitación.	40 horas	Instructores (árbitros).	12	Equipo requerido: 2 operarios, 1 PC, 1 video beam, y una cancha de baloncesto. Capacidad de producción: capacitación en juzgamiento de baloncesto a 10 árbitros / 40 horas.
Presentación de pruebas: física, escrita y de cronómetro.	2 horas y 30 min	Instructores (árbitros) y personal nuevo.	12	Equipo requerido: 12 operarios, sonido y 1 PC. Capacidad de producción: presentación de pruebas de ingreso / 2 horas y 30 min.
Total	50 horas		31	50 horas

6.8. ¿Cuál es la Capacidad Productiva de la Empresa?

6.8.1. Juzgamiento:

- Cálculo de disponibilidad horaria de trabajo de la empresa durante un mes.

Disponibilidad horaria mes

$$= 15 \text{ h (día)} \times 7 \text{ (días semana)} \times 4 \text{ (semanas)}$$

$$= 420 \text{ horas/mes}$$

- Cálculo de tiempo total por servicio.

Tabla 26 *Cálculo De Tiempo Total Por Servicio (Juzgamiento)*

Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización
Definir términos del contrato.	1 hora
Conseguir el personal (árbitros).	1 hora
Programación de árbitros según disponibilidad y horarios de los partidos.	30 min
Juzgamiento del partido.	1 hora y 30 min
Entrega de informe técnico y planillas de juego.	30 min
Gestión del cobro del partido juzgado.	30 min
Total tiempo realización del servicio	5 horas

- Cálculo de capacidad instalada: tiempo total laboral disponible entre el tiempo total del servicio.

Tiempo total disponibilidad horaria = 420 horas/mes

Tiempo total servicio = 5 horas

$$\text{Cantidad de servicios al mes} = \frac{420 \text{ horas/mes}}{5 \text{ horas}} = 84 \text{ servicios/mes}$$

- Capacidad instalada: 84 servicios por mes.
- Promedio proyección de cantidades durante 11 meses: 58 servicios por mes

84 servicios mes → 100%

58 servicios mes → % ?

$$\text{Capacidad utilizada} = \frac{58 \times 100}{84} = 69\%$$

Conclusiones:

- La capacidad instalada de la empresa tiene un tope de 84 servicios al mes.
- La capacidad utilizada de la empresa durante el primer año será 58 servicios al mes.
- La empresa va a utilizar el 69% mensual de su capacidad instalada durante el primer año.

6.8.2. Capacitaciones a Instituciones Deportivas

- Cálculo de disponibilidad horaria de trabajo de la empresa durante un mes.

Disponibilidad horaria mes

$$= 15 \text{ h (día)} \times 7 \text{ (días semana)} \times 4 \text{ (semanas)}$$

$$= 420 \text{ horas/mes}$$

- Cálculo de tiempo total por servicio.

Tabla 27 *Cálculo de Tiempo Total por Servicio (Capacitaciones a Instituciones Deportivas)*

Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización
Definir términos del contrato.	1 hora
Conseguir los instructores (árbitros).	1 hora
Preparación de la temática a impartir.	4 horas
Temática programada (capacitación).	12 horas
Gestión del cobro de la capacitación.	1 hora
Total	19 horas

- Cálculo de capacidad instalada: tiempo total laboral disponible entre el tiempo total del servicio.

$$\text{Tiempo total disponibilidad horaria} = 420 \text{ horas/mes}$$

$$\text{Tiempo total servicio} = 19 \text{ horas}$$

$$\text{Cantidad de servicios al mes} = \frac{420 \text{ horas/mes}}{19 \text{ horas}} = 22 \text{ servicios/mes}$$

- Capacidad instalada: 22 servicios por mes.
- Promedio proyección de cantidades durante 11 meses: 12 servicios por mes

$$22 \text{ servicios mes} \rightarrow 100\%$$

$$12 \text{ servicios mes} \rightarrow \% ?$$

$$\text{Capacidad utilizada} = \frac{12 \times 100}{22} = 55\%$$

Conclusiones:

- La capacidad instalada de la empresa tiene un tope de 22 servicios al mes.
- La capacidad utilizada de la empresa durante el primer año será 12 servicios al mes.

- La empresa va a utilizar el 55% mensual de su capacidad instalada durante el primer año.

6.8.3. Programa de Capacitación de Juzgamiento para 10 Árbitros

- Cálculo de disponibilidad horaria de trabajo de la empresa durante un mes.

Disponibilidad horaria mes

$$= 8 \text{ h (día)} \times 7 \text{ (días semana)} \times 4 \text{ (semanas)}$$

$$= 224 \text{ horas/mes}$$

- Cálculo de tiempo total por servicio.

Tabla 28 Proceso de Producción del Bien o Prestación del Servicio (Capacitación de Juzgamiento)

Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización
Recepción de cartas de solicitud de integro a la ESCARBOY.	10 min
Conseguir los instructores (árbitros).	1 hora
Programar capacitación (día. Hora y fecha) y citar a los interesados.	30 min
Preparación de la temática a impartir.	4 horas
Inscripciones	50 min
Capacitación.	40 horas
Presentación de pruebas: física, escrita y de cronómetro.	2 horas y 30 min
Total	50 horas

- Cálculo de capacidad instalada: tiempo total laboral disponible entre el tiempo total del servicio.

$$\text{Tiempo total disponibilidad horaria} = 224 \text{ horas/mes}$$

$$\text{Tiempo total servicio} = 50 \text{ horas}$$

$$\text{Cantidad de servicios al mes} = \frac{224 \text{ horas/mes}}{50 \text{ horas}} = 4 \text{ servicios/mes}$$

- Capacidad instalada: 4 servicios por mes (10 árbitros capacitados por cada servicio).

$$\text{Capacidad instalada} = 4 \times 10 = 40 \text{ árbitros capacitados por mes}$$

- Promedio proyección de cantidades durante 11 meses: 16 árbitros capacitados por mes.

$$40 \text{ servicios mes} \rightarrow 100\%$$

$$16 \text{ servicios mes} \rightarrow \% ?$$

$$\text{Capacidad utilizada} = \frac{16 \times 100}{40} = 40\%$$

Conclusiones:

- La capacidad instalada de la empresa tiene un tope de 40 árbitros capacitados al mes.
- La capacidad utilizada de la empresa durante el primer año será 12 árbitros capacitados por mes.
- La empresa utiliza el 40% mensual de su capacidad instalada durante el primer año.

6.9. Equipo de Trabajo

6.9.1. ¿Cuál es el Perfil del Emprendedor, el Rol que Tendría Dentro de la Empresa y su Dedicación?

Tabla 29 Perfil del Emprendedor (Gerente General)

	Nombre: Adriana Milena Coronado Chaparro.
	Formación: Lic. Educación física recreación y deportes.
PERFIL	Experiencia: árbitro activo, formación de árbitros, conocimientos básicos en la parte administrativa de la empresa, conocimiento mínimo de la parte contractual, y demás obligaciones que requiera.
ROL	Gerente General
DEDICACIÓN	Tiempo completo

Tabla 30 Perfil del Emprendedor (Secretario Administrativo)

	Nombre: José Daniel Wetter Rodríguez.
	Formación: Lic. Educación física recreación y deportes.
PERFIL	Experiencia: manejar el buen funcionamiento de la empresa realizando labores administrativas, tales como archivar, planificar y coordinar las actividades generales de la empresa.
ROL	Secretario administrativo.
DEDICACIÓN	Tiempo completo.

6.9.2. ¿Qué Cargos Requiere la Empresa para su Operación (Primer Año)?

Tabla 31 Cargos de la Empresa

Nombre del cargo	Funciones Principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Gerente general	- Planificar, organizar, ejecutar y supervisar las actividades planeadas por la empresa.	Profesional	- Visión empresarial.	- Ser árbitro activo (6 meses).	Nomina	Tiempo completo	1	1,5 SMLMV	Desde el primer mes
	- Administrar de forma eficiente los recursos de la empresa.			- Ser afiliado de activo de la ESCARBOY (1 mes).					
	- Presentar a la asamblea los informes de las labores anuales o cuando ésta lo solicite.			- Capacidad de toma de decisiones.					
				- Experiencia en cargos administrativos (1 año).					
	- Suscribir los actos y contratos que se realicen			- Compromiso con la empresa.					

Nombre del cargo	Funciones Principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
	con la ESCARBOY.								
	- Ordenar los gastos y respaldar con su firma los giros sobre los fondos de la “ESCARBOY”.								
	- Girar conjuntamente con el tesorero los dineros para los gastos de la “ESCARBOY”.								
	- Firmar, conjuntamente con el secretario administrativo, las actas de las reuniones de afiliados y de la Junta Directiva, además de las resoluciones, constancias,								

Nombre del cargo	Funciones Principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Secretario administrativo	certificaciones y en general, de todo documento oficial de la “ESCARBOY”.								
	- Las demás funciones que correspondan a la naturaleza de su cargo. - Manejo de la correspondencia y conservación de los archivos. - Elaborar, ordenar y controlar las actas de las reuniones de la asamblea y del órgano de administración. - Elaborar las memorias de las actividades. - Notificar, publicar y comunicar, según el	Profesional	- Ser organizado y capaz de manejar su tiempo de forma eficaz. - Ser capaz de adaptarse a distintas situaciones de manera eficaz. - Tener excelentes habilidades de comunicación, y vocación de servicio. - Contar con capacidad	- Ser afiliado activo de la ESCARBOY (1 mes). - Experiencia en cargos administrativos (1 año).	Nomina	Tiempo completo	1	1 SMLMV	Desde el primer mes

Nombre del cargo	Funciones Principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Árbitro	procedimiento que deba seguirse en cada caso, las resoluciones, programaciones y boletines en general de las actividades de la “ESCARBOY”.		analítica y habilidad para resolver conflictos						
	- Todas las demás que correspondan a la naturaleza de su cargo.		- Contar con capacidades administrativas.						
	- Asistir puntualmente a las reuniones y asambleas que se programen, desde la hora fijada para iniciar hasta agotar el orden del día. Entrenamientos, servicios arbitrales, pruebas físicas, teóricas, técnicas	Cursar o ser bachiller	- Condiciones físicas.	- Haber aprobado la prueba escrita, la prueba de cronometró y la prueba física.	Nomina	Tiempo completo	2	1 SMLMV	Desde el segundo mes
			- Preparación técnica.						
			- Capacidad mental emocional	- Ser afiliado activo de la ESCARBOY (1 de día).					
			- Trabajo confianza y liderazgo.	- Conocer y saber aplicar las					

Nombre del cargo	Funciones Principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
	y citaciones que las diferentes comisiones les hagan. - Prestar servicios arbitrales y cumplir los compromisos adquiridos de forma EXCLUSIVA con la “ESCARBOY” - Comportarse con lealtad, respetar a sus compañeros y tener un espíritu solidario en todas las participaciones Departamentales, Nacionales e Internacionales. Dejando en alto el buen nombre de la “ESCARBOY”. donde lo represente.			reglas e interpretaciones de juego FIBA. -Tener conocimiento pleno de las mecánicas arbitrales. -Y las demás que estén de acuerdo a su rol.					

Nombre del cargo	Funciones Principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
	- Estimular la práctica del arbitraje del baloncesto y difundir correctamente sus reglas. - Estudiar y aplicar adecuadamente el reglamento FIBA, los estatutos, y el código disciplinario. - Informar semanalmente de manera detallada vía telefónica, escrita y/o correo electrónico su disponibilidad, a la persona encargada de las designaciones (programador). - Presentarse al terreno de juego con treinta minutos (30)								

Nombre del cargo	Funciones Principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
Árbitro	antes de la hora programada del partido debidamente uniformado.								
	- Usar adecuadamente el uniforme según la actividad a realizar (de presentación, de actuación, de trabajo físico y eventos de capacitación). - Los demás establecidos por las disposiciones reglamentarias y resoluciones del Junta Directiva de la “ESCARBOY”. - Asistir puntualmente a las reuniones y asambleas que se programen,	Cursar o ser bachiller	- Condiciones físicas. - Preparación técnica.	-Haber aprobado la prueba escrita, la prueba de	Prestación de servicios	Tiempo parcial	10	De acuerdo con la contratación por cada evento.	Desde el segundo mes

Nombre del cargo	Funciones Principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
	desde la hora fijada para iniciar hasta agotar el orden del día. Entrenamientos, servicios arbitrales, pruebas físicas, teóricas, técnicas y citaciones que las diferentes comisiones les hagan. - Prestar servicios arbitrales y cumplir los compromisos adquiridos de forma EXCLUSIVA con la “ESCARBOY” - Comportarse con lealtad, respetar a sus compañeros y tener un espíritu solidario en todas las participaciones		- Capacidad mental y emocional - Trabajo de confianza y liderazgo.	cronometró y la prueba física. -Ser afiliado activo de la de ESCARBOY (1 y día). -Conocer y saber aplicar las reglas e interpretaciones de juego FIBA. -Tener conocimiento pleno de las mecánicas arbitrales. -Y las demás que estén de acuerdo con su rol.					

Nombre del cargo	Funciones Principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
	Departamentales, Nacionales e Internacionales. Dejando en alto el buen nombre de la “ESCARBOY”. donde lo represente. - Estimular la práctica del arbitraje del baloncesto y difundir correctamente sus reglas. - Estudiar y aplicar adecuadamente el reglamento FIBA, los estatutos, y el código disciplinario. - Informar semanalmente de manera detallada vía telefónica, escrita y/o correo electrónico su								

Nombre del cargo	Funciones Principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
	disponibilidad, a la persona encargada de las designaciones (programador). - Presentarse al terreno de juego con treinta minutos (30) antes de la hora programada del partido debidamente uniformado. - Usar adecuadamente el uniforme según la actividad a realizar (de presentación, de actuación, de trabajo físico y eventos de capacitación). - Los demás establecidos por las disposiciones reglamentarias y								

Nombre del cargo	Funciones Principales	Formación	Perfil requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
			Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)					
	resoluciones del Junta Directiva de la “ESCARBOY”.								

6.9.3. Análisis DOFA

Tabla 32 Análisis DOFA

	INTERNAS		EXTERNAS	
	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	➤ Somos la única Escuela de formación en Boyacá, que ofrece el servicio de estadísticas de juego de los jugadores, además que las inscripciones de nuestros clientes (árbitros) son gratuitas. ➤ Contamos con personal joven, capacitado y actualizado en las normas FIBA. ➤ Ofrecemos encuentros deportivos con calidad, mecánica de tres árbitros a un precio asequible.		➤ Pocos árbitros en la Escarboy. ➤ La informalidad de la prestación del servicio por parte de los afiliados. ➤ Papel del árbitro frente a situaciones especiales del manejo del público y/o jugadores dentro y fuera del terreno de juego. ➤ La Escarboy aún no está legalizada, y la informalidad no permite que la puedan contratar directamente.	
	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO (Max-Max)	
	ESTRATEGIAS DO (Min-Max)		ESTRATEGIAS DA (Min-Min)	
	➤ A través de la FECOLCESTO y la FIBA promover árbitros nacionales e internacionales sucesivamente. ➤ Nuevos clientes en el mercado a través de los clubes, escuelas, y demás equipos de baloncesto, requieran las bases de datos históricas de estadísticas deportivas de jugadores, para el análisis de su desempeño deportivo dentro de los juegos,		➤ Realizar convocatorias en colegios y universidades para el ingreso de personal a la Escarboy. ➤ Capacitar a los árbitros en el proceso de estadísticas de juego de los jugadores durante cada encuentro deportivo.	
	➤ Pérdida de clientes potenciales. ➤ Nuevos competidores. ➤ Perdida del aval que tenemos con la Liga de Baloncesto de Boyacá para la prestación del servicio como colegio adscrito a la misma.		➤ Resolver las quejas, peticiones y reclamos de nuestros clientes a tiempo, realizar servicios posventa, realizar encuestas de satisfacción, etc. ➤ Tener ofertas diferenciales e innovadoras.	

7. ¿Cuál es el Futuro de mi Negocio?

7.1. ¿Qué Estrategias Utilizará para Lograr la Meta de Ventas, yCuál es su Presupuesto?

Tabla 33 *Estrategia de Promoción*

Estrategia de Promoción				
Propósito: Dar a conocer nuestros servicios, interactuar con clientes potenciales e impulsar la prestación de nuestros servicios a corto plazo.				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Publicidad por redes sociales.	Diseño de publicidad, internet y acceso a redes sociales.	2	\$100.000	Adriana Coronado (Gerente general) Daniel Wetter (Secretario administrativo)
Ventas personalizadas.	Impresión de Brochures, y transportes internos.	1	\$100.000	Adriana Coronado (Gerente general) Daniel Wetter (Secretario administrativo)
Piezas graficas (brochures, volantes, afiches, etc.).	Contratación empresa de diseño e impresión de piezas gráficas, además de la impresión de 20 brochures, 500 volantes y 100 afiches	1	\$1.000.000	Adriana Coronado (Gerente general) Daniel Wetter (Secretario administrativo)
Durante los torneos de baloncesto, montar un punto de información de la ESCARBOY para la información general y promociones.	Espacio técnico con publicidad en cada evento para la promoción de la y Escarboy.	2	\$30.000	Adriana Coronado (Gerente general) Daniel Wetter (Secretario administrativo)
Costo Total			\$ 1.230.000	

Tabla 34 *Estrategia de Comunicación*

Estrategia de Comunicación				
Propósito: Planificar la empresa en el tiempo de forma organizada, además de tener una imagen positiva de la empresa creando una identidad propia.				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Creación de una página web.	Contratación de proveedores de páginas web.	2	\$2.000.000	Adriana Coronado (Gerente general) Daniel Wetter (Secretario administrativo)
Marketing email (Publicidad a través de correos masivos a empresas públicas y privadas del sector deportivo en el Departamento de Boyacá).	Creación de un correo electrónico institucional.	1	\$0	Adriana Coronado (Gerente general) Daniel Wetter (Secretario administrativo)
Comunicación por medio de notas de radio y prensa.	Contratación de cuñas radiales en las principales emisoras del Departamento, además de la publicación de un artículo de prensa de publicidad de la Escarboy en el principal diario regional de Boyacá.	2	\$200.000	Adriana Coronado (Gerente general) Daniel Wetter (Secretario administrativo)
Costo Total			\$2.200.000	

Tabla 35 Estrategia de Distribución

Estrategia de Distribución				
Propósito: Ofertar nuestros servicios directamente con el cliente de manera exclusiva.				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Estrategia de distribución exclusiva con un solo punto para ofertar y vender los servicios de la ESCARBOY, a través de una línea de celular para poder ofertar los servicios.	Un teléfono celular con plan de minutos.	2	\$1.070.000	Adriana Coronado (Gerente general) Daniel Wetter (Secretario administrativo)
Costo Total			\$1.070.000	

7.2. ¿Cuál Es El Período De Arranque Del Proyecto (Meses)? - ¿Cuál Es El Período Improductivo (Meses) Que Exige El Primer Ciclo De Producción?

Tabla 36 Periodo de Arranque e Improductivo

Periodo Improductivo	Un Mes (Agosto / 2021)
Periodo de arranque y operaciones	Un Mes (Septiembre / 2021)
Meses con mayor producción	Octubre, noviembre, diciembre, abril, mayo, junio, julio, septiembre y agosto.
Meses baja producción	Enero, febrero y marzo.

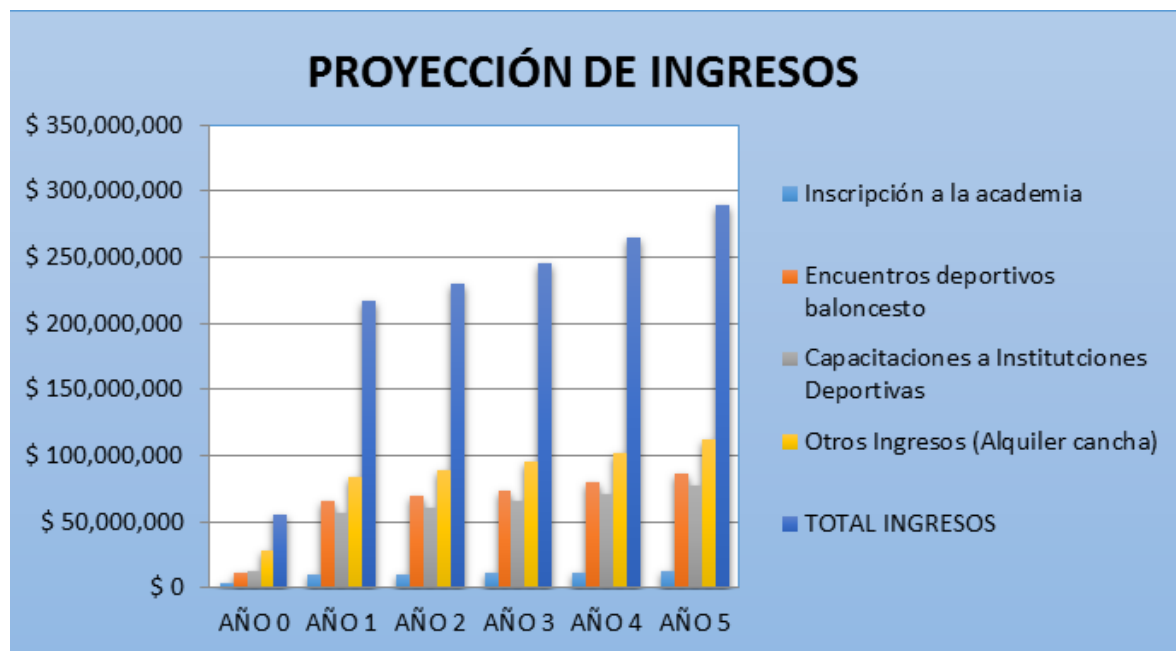
7.3. Proyección De Ingresos

La ESCARBOY contempla un aumento de sus ingresos del 2% para su segundo año, del 3% para su tercer año, del 4% para su cuarto año y del 5% para su quinto año en sus unidades y servicios prestados. En cuanto al precio, se va a tener como referente el porcentaje de los últimos cinco años del incremento del IPC de acuerdo con las estadísticas dadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística que para el año 2016 fue del 5,75% (DANE, s.f.), para el año 2017 fue del 4,09% (DANE, s.f.), para el 2018 fue del 3,18% (DANE, s.f.), para el año 2019 fue del 3,80% (La Republica , s.f.) y para el año 2020 que fue de 1.97% (DANE, s.f.).

Justificación Alquiler de Cancha: teniendo en cuenta que vamos a contar con unas instalaciones en la que tenemos a disposición una cancha de baloncesto, por medio del alquiler de esta, nos permite obtener más ingresos para nuestra empresa. La proyección para el primer año es de 100 horas mensuales, teniendo en cuenta que la disponibilidad mensual de horas del escenario deportivo es de 224, y que de estas la empresa solo dispondrá de 16 horas mensuales para sus servicios, podemos disponer del restante de horas para su préstamo y beneficio de la empresa en cuanto a la generación de ingresos. Se va a tener como referente el mismo incremento anual que tenemos para nuestros demás servicios.

Tabla 37 *Proyección De Ingresos Escarboy Años 0-2*

SERVICIOS	AÑO 0			AÑO 1			AÑO 2			
	UDS	PRECIO	TOTAL	UDS	PRECIO	TOTAL	UDS	PRECIO	TOTAL	
Inscripción a la academia	66	\$ 50,000	\$ 3,300,000	98	\$ 50,000	\$ 9,900,000	202	\$ 51,879	\$ 10,479,558	
Encuentros deportivos	160	\$ 70,000	\$ 11,200,000	34	\$ 70,000	\$ 65,380,000	953	\$ 72,631	\$ 69,217,343	
baloncesto										
Capacitaciones a Instituciones Deportivas	38	\$ 350,000	\$ 13,300,000	64	\$ 350,000	\$ 57,400,000	168	\$ 363,153	\$ 61,009,704	
Alquiler cancha	400	\$ 70,000	\$ 28,000,000	1200	\$ 70,000	\$ 84,000,000	1224	\$ 72,631	\$ 88,900,344	
TOTAL INGRESOS			\$ 55,800,000	TOTAL INGRESOS			\$ 216,680,000	TOTAL INGRESOS		\$ 229,606,949

Figura 29 *Proyección de Ingresos Escarboy*

7.4. Proyección de costos

Para el funcionamiento de la Escarboy se contempla el arrendamiento de una cancha de baloncesto con una infraestructura amplia que sirva también para la parte administrativa en donde se va a aportar el 50% del valor total para el juzgamiento y el otro 50% se tendrá en cuenta en los gastos que se cargaran a las labores administrativas, cabe resaltar que para el incremento del valor del arriendo se tuvo en cuenta el 10% por cada año a partir del año 2 y para los demás costos se tuvo en cuenta de acuerdo al porcentaje del incremento del IPC de los últimos 5 años (3,758%).

Una parte del personal de recursos humanos se contratará por cada evento a través de contratos de prestación de servicios de acuerdo con el número de encuentros deportivos contratados. A continuación, relacionamos la proyección de costos que tendrá la Escarboy para su ejecución:

Tabla 39 *Proyección de Costos Escarboy Años 0 – 2*

Descripción	COSTOS											
	AÑO 0				AÑO 1				AÑO 2			
	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total
Arrendamiento de una cancha de baloncesto de 500 m2	1	4	\$ 2,000,000	\$ 8,000,000	1	11	\$ 2,000,000	\$ 22,000,000	1	12	\$ 2,200,000	\$ 26,400,000
planillas de juego (100 Planillas por cuadernillo)	2	4	\$ 20,000	\$ 40,000	9	11	\$ 20,000	\$ 180,000	10	11	\$ 20,752	\$ 207,516
Encuentros deportivos (Contratos por prestación de servicios)	160	4	\$ 59,500	\$ 9,520,000	934	11	\$ 59,500	\$ 55,573,000	953	12	\$ 61,737	\$ 58,835,361
TOTALES				\$ 17,560,000				\$ 77,753,000				\$ 85,442,877

Tabla 40 *Proyección de Costos Escarboy Años 3 – 5*

Descripción	COSTOS											
	AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total
Arrendamiento de una cancha de baloncesto de 500 m2 planillas de juego (100 planillas por cuadernillo)	1	12	\$ 2,420,000	\$ 29,040,000	1	12	\$ 2,662,000	\$ 31,944,000	1	12	\$ 2,928,200	\$ 35,138,400
Encuentros deportivos (Contratos por prestación de servicios)	10	12	\$ 21,531	\$ 215,314	10	12	\$ 22,341	\$ 223,406	11	12	\$ 23,180	\$ 254,982
	982	12	\$ 64,057	\$ 62,903,974	1022	12	\$ 66,465	\$ 67,927,230	1074	12	\$ 68,964	\$ 74,067,336
	TOTALES			\$ 92,159,288				\$ 100,094,636				\$109,460,718

Resumen Costos

A continuación, relacionamos el total los costos incurridos para la prestación de los servicios ofrecidos por la Escarboy:

Figura 30 *Total Costos Escarboy*



7.5. Proyección De Gastos

La Escarboy contempla el aporte del 50% del arrendamiento de una cancha de baloncesto con instalaciones amplias en donde también se va a ejecutar la parte administrativa y el incremento anual se mantuvo igual que en los costos, además de invertir en todo lo relacionado a la publicidad de la empresa para tener una mayor oferta en mercado con un incremento anual de acuerdo al porcentaje del IPC de los últimos 5 años (3,758%), también se tiene proyectado las nóminas de recursos humanos, en donde contaremos con un gerente general, un secretario administrativo y dos árbitros de planta para poder iniciar con las labores de la Escarboy, cabe

resaltar que el incremento anual de nómina se estableció en un 5%. A continuación, relacionamos los gastos requeridos:

Tabla 41 *Proyección de Gastos Escarboy Años 0 – 2*

Descripción	GASTOS											
	AÑO 0				AÑO 1				AÑO 2			
	Cant	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total
Arrendamiento de una cancha de baloncesto de 500 m2	1	4	\$ 2,000,000	\$ 8,000,000	1	11	\$ 2,000,000	\$ 22,000,000	1	12	\$ 2,200,000	\$ 26,400,000
Publicidad por redes sociales.	1	1	\$ 100,000	\$ 100,000	1	4	\$ 100,000	\$ 400,000	1	4	\$ 103,758	\$ 415,032
Ventas personalizadas.	0	0	\$ 100,000	\$ 0	1	1	\$ 100,000	\$ 100,000	1	1	\$ 103,758	\$ 103,758
Piezas graficas (brochures, volantes, afiches, etc.).	1	1	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	1	4	\$ 1,000,000	\$ 4,000,000	1	4	\$ 1,037,580	\$ 4,150,320

GASTOS												
Descripción	AÑO 0				AÑO 1				AÑO 2			
	Cant	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total
Durante los torneos de baloncesto, montar un punto de información de la ESCARBOY para información general y promociones. Comunicación por medio de notas de radio y prensa. Plan de celular	1	1	\$ 30,000	\$ 30,000	1	4	\$ 30,000	\$ 120,000	1	4	\$ 31,127	\$ 124,510
	1	1	\$ 200,000	\$ 200,000	1	4	\$ 200,000	\$ 800,000	1	4	\$ 207,516	\$ 830,064
	1	4	\$ 69,900	\$ 279,600	1	12	\$ 69,900	\$ 838,800	1	12	\$ 72,527	\$ 870,322

Descrip ción	GASTOS												
	AÑO 0				AÑO 1				AÑO 2				
	Cant	Meses Opera ción	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operaci ón	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operació n	Valor Unitario	Valor Total	
Mantenimiento de equipos generales de la empresa	0	0	\$ 0	\$ 0	1	12	\$ 100,000	\$ 1,200,000	1	12	\$ 103,758	\$ 1,245,096	
TOTALES				\$ 9,609,600					\$ 29,458,800				

Tabla 42 Proyección de Gastos Escarboy Años 3 – 5

GASTOS												
Descripción	Cant	AÑO 3			Cant.	AÑO 4			Cant.	AÑO 5		
		Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total		Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total		Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total
Arrendamiento de una cancha de balonce	1	12	\$ 2,420,000	\$ 29,040,000	1	12	\$ 2,662,000	\$ 31,944,000	1	12	\$ 2,928,200	\$ 35,138,400

GASTOS												
Descripción	AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	Cant	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total
to de 500 m2												
Publicidad por redes sociales.	1	4	\$ 107,657	\$ 430,629	1	4	\$ 111,703	\$ 446,812	1	4	\$ 115,901	\$ 463,603
Ventas personalizadas.	1	1	\$ 107,657	\$ 107,657	1	1	\$ 111,703	\$ 111,703	1	1	\$ 115,901	\$ 115,901
Piezas graficas (brochures, volantes, afiches, etc.).	1	4	\$ 1,076,572	\$ 4,306,289	1	4	\$ 1,117,030	\$ 4,468,119	1	4	\$ 1,159,008	\$ 4,636,031
Durante los torneos de baloncesto, montar un punto de informac ión de la ESCAR	1	4	\$ 32,297	\$ 129,189	1	4	\$ 33,511	\$ 134,044	1	4	\$ 34,770	\$ 139,081

Descripción	GASTOS												
	AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5				
	Cant	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant.	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	Cant .	Meses Operación	Valor Unitario	Valor Total	
BOY para información general y promociones. Comunicación por medio de notas de radio y prensa. Plan de celular	1	4	\$ 215,314	\$ 861,258	1	4	\$ 223,406	\$ 893,624	1	4	\$ 231,802	\$ 927,206	
Mantenimiento de equipos	1	12	\$ 75,252	\$ 903,029	1	12	\$ 78,080	\$ 936,965	1	12	\$ 81,015	\$ 972,176	
generales de la empresa	1	12	\$ 107,657	\$ 1,291,887	1	12	\$ 111,703	\$ 1,340,436	1	12	\$ 115,901	\$ 1,390,809	
TOTALES				\$ 37,069,937					\$ 40,275,702				

Nominas Talento Humano**Tabla 43** *Proyección Nominas De Pago Escarboy 0-5 Años*

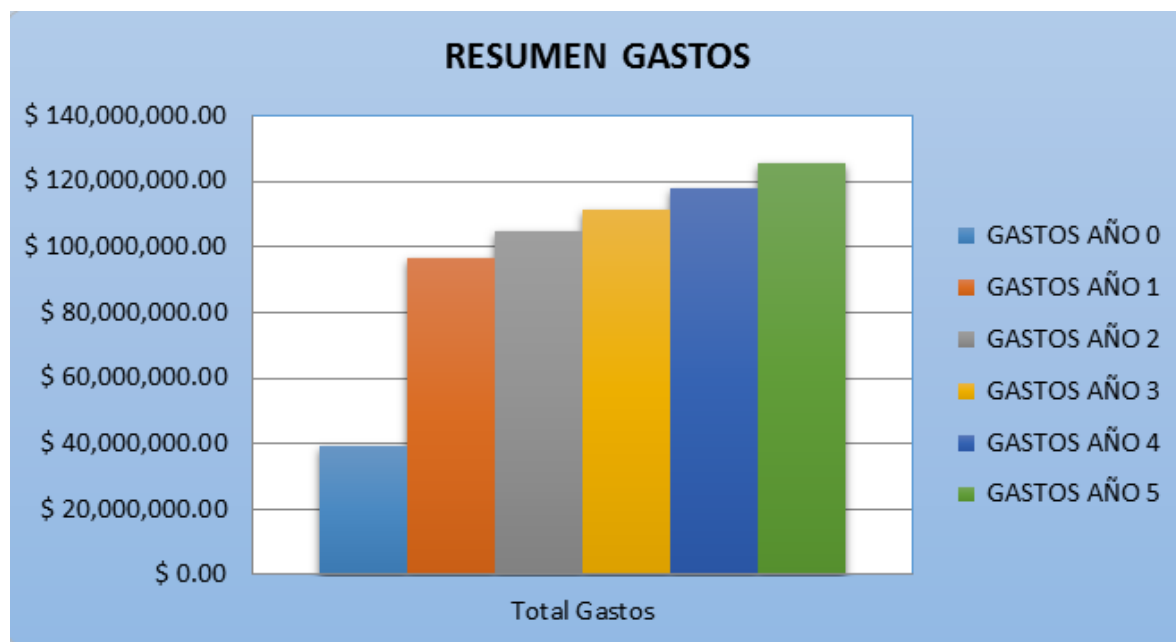
RESUMEN PRESUPUESTO DE TALENTO HUMANO						
CARGO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
GERENTE GENERAL	\$ 9,787,496.06	\$ 22,462,964.46	\$ 23,598,455.04	\$ 24,791,460.69	\$ 26,044,901.60	\$ 27,361,846.63
SECRETARIO ADMINISTRATIVO	\$6,662,134.71	\$ 15,386,721.64	\$ 16,168,400.08	\$ 16,989,902.98	\$ 17,853,266.01	\$ 18,760,629.26
2 ÁRBITROS NOMINA	\$ 13,458,678.45	\$ 29,167,627.41	\$ 30,650,693.50	\$ 32,209,393.98	\$ 33,847,599.43	\$ 35,569,379.29
TOTAL	\$ 29,908,309.22	\$ 67,017,313.50	\$ 70,417,548.62	\$ 73,990,757.65	\$ 77,745,767.04	\$ 81,691,855.18

Resumen Gastos**Tabla 44** *Gastos Escarboy Años 0-5*

RESUMEN GASTOS						
Descripción	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento de una cancha de baloncesto de 500 m2	\$ 8,000,000.00	\$ 22,000,000.00	\$ 26,400,000.00	\$ 29,040,000.00	\$ 31,944,000.00	\$ 35,138,400.00
Publicidad por redes sociales.	\$ 100,000.00	\$ 400,000.00	\$ 415,032.00	\$ 430,628.90	\$ 446,811.94	\$ 463,603.13
Ventas personalizadas.	\$ 0.00	\$ 100,000.00	\$ 103,758.00	\$ 107,657.23	\$ 111,702.98	\$ 115,900.78
Piezas graficas (brochures, volantes, afiches, etc.).	\$ 1,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,150,320.00	\$ 4,306,289.03	\$ 4,468,119.37	\$ 4,636,031.29
Durante los torneos de baloncesto, montar un punto de información de la ESCARBOY para información general y promociones.	\$ 30,000.00	\$ 120,000.00	\$ 124,509.60	\$ 129,188.67	\$ 134,043.58	\$ 139,080.94
Comunicación por medio de notas de radio y prensa.	\$ 200,000.00	\$ 800,000.00	\$ 830,064.00	\$ 861,257.81	\$ 893,623.87	\$ 927,206.26
Plan de celular	\$ 279,600.00	\$ 838,800.00	\$ 870,322.10	\$ 903,028.81	\$ 936,964.63	\$ 972,175.76

RESUMEN GASTOS						
Descripción	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento de equipos generales de la empresa	\$ 0.00	\$ 1,200,000.00	\$ 1,245,096.00	\$ 1,291,886.71	\$ 1,340,435.81	\$ 1,390,809.39
Resumen presupuesto de talento humano	\$ 29,908,309.22	\$ 67,017,313.50	\$ 70,417,548.62	\$ 73,990,757.65	\$ 77,745,767.04	\$ 81,691,855.18
Totales	\$ 39,517,909.22	\$ 96,476,113.50	\$ 104,556,650.32	\$ 111,060,694.80	\$ 118,021,469.22	\$ 125,475,062.74

Figura 31 *Gastos Escarboy años 0-5*



7.6. Inversiones

A continuación, relacionamos los activos que se requieren para iniciar labores con la Escarboy.

Tabla 45 *Lista De Activos Escarboy*

Inversión Inicial			
Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Total
Maquinaria y Equipo	Tablero electrónico	1	\$ 30.265.389
	Dispositivo del reloj de lanzamiento	1	\$ 6.783.000
	Cronómetros	15	\$ 564.765
	Materiales de mesa de control	5	\$ 500.000
	Balones de juego	15	\$ 3.541.440
	Video beam	1	\$ 2.136.950
	Computador Portátil	1	\$ 3.340.000
	Celular Android	1	\$ 729.900
	Impresora Laser	1	\$ 699.620
	Escritorio de oficina en L	1	\$ 1.383.000
Muebles y Enseres y otros	Silla ejecutiva	1	\$ 330.000
	Sillas de plástico	40	\$ 996.000
	Mesas plásticas	5	\$ 324.500
Publicidad	Creación de una página web.	1	\$ 2.000.000
Infraestructura – Adecuaciones	Adecuación de baños y cafetería	1	\$ 3.000.000
Total, Inversión			\$ 56.594.564

7.7. Proyección Estado de Resultados

La tabla que mostramos a continuación hace referencia al estado de resultados la cual tiene un impuesto del 33% y se hace la relación del traslado de las utilidades al fondo social, en donde se realizaran las aportaciones del dinero que estará disponible para realizar reuniones de integración a fin de año (Cena, Dotaciones, Compartir, entre otros); cabe resaltar que dichas aportaciones se van a iniciar a partir del Año 1 ya que en el Año 0 apenas se da inicio de labores. Las reuniones de integración con los afiliados a la Escarboy, contemplaran para su desarrollo el 75% del saldo final en cada año, y se dejara una reserva del 25% para la Escarboy.

Tabla 46 Estado De Resultados Años 0-5 Escarboy

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 27,800,000	\$ 132,680,000	\$ 140,706,605	\$ 150,818,137	\$ 162,854,126	\$ 177,887,726
Otras Actividades	\$ 28,000,000	\$ 84,000,000	\$ 88,900,344	\$ 95,030,221	\$ 102,590,528	\$ 111,801,274
Costos	-\$ 7,560,000.00	-\$ 77,753,000.00	-\$ 85,442,877.00	-\$ 92,159,288.45	-\$ 100,094,635.97	-\$ 109,460,717.72
Utilidad Bruta	\$ 38,240,000.00	\$ 138,927,000.00	\$ 144,164,072.00	\$ 153,689,069.55	\$ 165,350,018.03	\$ 180,228,282.28
Gastos Adm. y Ventas	-\$ 39,517,909.22	-\$ 96,476,113.50	-\$ 104,556,650.32	-\$ 111,060,694.80	-\$ 118,021,469.22	-\$ 125,475,062.74
Depreciación	-\$ 1,988,901.13	-\$ 5,966,703.40	-\$ 5,966,703.40	-\$ 5,966,703.40	-\$ 5,966,703.40	-\$ 5,966,703.40
Utilidad Operacional UAII	-\$ 3,266,810.35	\$ 36,484,183.10	\$ 33,640,718.28	\$ 36,661,671.35	\$ 41,361,845.41	\$ 48,786,516.14
GASTOS FINAN	-\$ 4,461,515	-\$ 12,332,625	-\$ 10,447,606	-\$ 8,084,921	-\$ 5,123,525	-\$ 1,407,230
Utilidad Antes impuestos UAI	-\$ 7,728,325.35	\$ 24,151,558.10	\$ 23,193,112.28	\$ 28,576,750.35	\$ 36,238,320.41	\$ 47,379,286.14
IMPUESTO	\$ 0.00	-\$ 7,970,014.17	-\$ 7,653,727.05	-\$ 9,430,327.62	-\$ 11,958,645.73	-\$ 15,635,164.43
Utilidad Neta	-\$ 7,728,325.35	\$ 16,181,543.93	\$ 15,539,385.23	\$ 19,146,422.73	\$ 24,279,674.67	\$ 31,744,121.72
Traslado a fondo Social						
Saldo Inicial	\$ -	-\$ 7,728,325.35	\$ 2,113,304.64	\$ 4,413,172.47	\$ 5,889,898.80	\$ 7,542,393.37
Adiciones	-\$ 7,728,325.35	\$ 16,181,543.93	\$ 15,539,385.23	\$ 19,146,422.73	\$ 24,279,674.67	\$ 31,744,121.72
Gastos de Reservas	\$ -	\$ 6,339,913.93	\$ 13,239,517.40	\$ 17,669,696.40	\$ 22,627,180.11	\$ 29,464,886.31
Saldo Final	-\$ 7,728,325.35	\$ 2,113,304.64	\$ 4,413,172.47	\$ 5,889,898.80	\$ 7,542,393.37	\$ 9,821,628.77

7.8. Presupuesto de Efectivo

A continuación, se presenta el presupuesto de efectivo para la empresa, esto con el fin de cubrir cualquier riesgo económico que se le presente a la Escarboy, se tuvieron en cuenta los valores de costos, gastos, ingresos e inversiones establecidos en los puntos anteriores del proyecto:

Tabla 47 Presupuesto De Efectivo Años 0-5 Escarboy

PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas de contado	\$ 27,800,000.00	\$ 132,680,000.00	\$ 140,706,605.00	\$ 150,818,137.00	\$ 162,854,126.00	\$ 177,887,726.00
Otras Actividades	\$ 28,000,000.00	\$ 84,000,000.00	\$ 88,900,344.00	\$ 95,030,221.00	\$ 102,590,528.00	\$ 111,801,274.00
Total ingresos	\$ 55,800,000.00	\$ 216,680,000.00	\$ 229,606,949.00	\$ 245,848,358.00	\$ 265,444,654.00	\$ 289,689,000.00
Pago proveedores contado	\$ 17,560,000.00	\$ 77,753,000.00	\$ 85,442,877.00	\$ 92,159,288.45	\$ 100,094,635.97	\$ 109,460,717.72
Gastos generales	\$ 8,000,000.00	\$ 23,200,000.00	\$ 27,645,096.00	\$ 30,331,886.71	\$ 33,284,435.81	\$ 36,529,209.39
Pagos de nómina	\$ 29,908,309.22	\$ 67,017,313.50	\$ 70,417,548.62	\$ 73,990,757.65	\$ 77,745,767.04	\$ 81,691,855.18
Publicidad y promoción	\$ 1,609,600.00	\$ 6,258,800.00	\$ 6,494,005.70	\$ 6,738,050.44	\$ 6,991,266.37	\$ 7,253,998.16
Impuesto de renta	\$ -	\$ 7,970,014.17	\$ 7,653,727.05	\$ 9,430,327.62	\$ 11,958,645.73	\$ 15,635,164.43
Total egresos	\$ 57,077,909.22	\$ 182,199,127.67	\$ 197,653,254.37	\$ 212,650,310.87	\$ 230,074,750.93	\$ 250,570,944.88
EGO	-\$ 1,277,909.22	\$ 34,480,872.33	\$ 31,953,694.63	\$ 33,198,047.13	\$ 35,369,903.07	\$ 39,118,055.12
Préstamo bancario	\$ 57,000,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Abono a capital	\$ 2,128,981.00	\$ 7,438,863.00	\$ 9,323,882.00	\$ 11,686,567.00	\$ 14,647,963.00	\$ 11,773,762.00
Interés deuda	\$ 4,461,515.00	\$ 12,332,625.00	\$ 10,447,606.00	\$ 8,084,921.00	\$ 5,123,525.00	\$ 1,407,230.00
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	\$ 63,590,496.00	\$ 19,771,488.00	\$ 19,771,488.00	\$ 19,771,488.00	\$ 19,771,488.00	\$ 13,180,992.00
Inversión activos	\$ 56,594,564.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aumento(disminución) caja	\$ 8,273,841.22	\$ 14,709,384.33	\$ 12,182,206.63	\$ 13,426,559.13	\$ 15,598,415.07	\$ 25,937,063.12
Efectivo inicial	\$ -	\$ 6,537,030.78	\$ 21,974,740.46	\$ 17,975,403.16	\$ 15,862,577.07	\$ 12,314,569.41
Efectivo mínimo	\$ 1,736,810.44	-\$ 728,325.36	\$ 16,181,543.93	\$ 15,539,385.23	\$ 19,146,422.73	\$ 24,279,656.68
EFFECTIVO DISPONIBLE	\$ 6,537,030.78	\$ 21,974,740.46	\$ 17,975,403.16	\$ 15,862,577.07	\$ 12,314,569.41	\$ 13,971,975.85

7.9. Balance General.

A continuación, se presenta el balance general con proyección para los próximos 5 años de la Escarboy, cabe resaltar que la empresa tiene estipulado no tener deudas a cortos plazos, además de manejar toda de parte de contratación con pagos de contado, esto también aplica en cuanto a los ingresos por parte de prestación de servicios de la empresa.

Tabla 48 *Balance General Años 0-5 Escarboy*

Descripción	BALANCE GENERAL					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Caja	\$ 6,537,031	\$ 21,974,740	\$ 17,975,403	\$ 15,862,577	\$ 12,314,569	\$ 13,971,976
Activo Corriente	\$ 6,537,031	\$ 21,974,740	\$ 17,975,403	\$ 15,862,577	\$ 12,314,569	\$ 13,971,976
Activos Fijos	\$ 54,605,663	\$ 48,638,959	\$ 42,672,256	\$ 36,705,553	\$ 30,738,849	\$ 24,772,146
TOTAL ACTIVOS	\$ 61,142,694	\$ 70,613,700	\$ 60,647,659	\$ 52,568,130	\$ 43,053,419	\$ 38,744,122
PASIVOS						
Pasivos Corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo Largo Plazo	\$ 54,871,019	\$ 47,432,156	\$ 38,108,274	\$ 26,421,707	\$ 11,773,744	\$ 0
TOTAL PASIVOS	\$ 54,871,019	\$ 47,432,156	\$ 38,108,274	\$ 26,421,707	\$ 11,773,744	\$ 0
PATRIMONIO						
Aportes Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidades	-\$ 7,728,325	\$ 16,181,544	\$ 15,539,385	\$ 19,146,423	\$ 24,279,675	\$ 31,744,122
Total PATRIMONIO	-\$ 7,728,325	\$ 16,181,544	\$ 15,539,385	\$ 19,146,423	\$ 24,279,675	\$ 31,744,122
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 47,142,694	\$ 63,613,700	\$ 53,647,659	\$ 45,568,130	\$ 36,053,419	\$ 31,744,122

7.10. WACC

El costo promedio ponderado de capital (WACC) se calculó teniendo en cuenta el valor del impuesto de renta que paga la empresa (33%), el valor del costo de la deuda para este caso es del 25,34% de interés efectivo anual del préstamo simulado, donde se utilizó una tasa libre de riesgo

del 2,87% y como rentabilidad del mercado el 13%; el riesgo del sector es del 2,283%⁵, de acuerdo con la Asociación Americana de Baloncesto, ya que este es el punto de referencia del sector donde se desenvuelve nuestra empresa. A continuación, se muestra el WACC por cada año proyectado.

Tabla 49 WACC 0-5 Años Escarboy

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	T=	33%
Pasivo	\$54,871,019	\$47,432,156	\$38,108,274	\$26,421,707	\$11,773,744	\$0	B=	2.283
Patrimonio	-\$7,728,325	\$16,181,544	\$15,539,385	\$19,146,423	\$24,279,675	\$31,744,122	Rm=	13%
ACTIVO	\$61,142,694	\$70,613,700	\$60,647,659	\$52,568,130	\$43,053,419	\$38,744,122	Rf=	2.87%
WACC	0.11950365	0.173615298	0.173290907	0.180019337	0.193035977	0.212998832	Kd=	25.34%
WACC	17%						Ke=	26%

Como se observa en la tabla anterior el promedio geométrico del WACC será del 17% para la Escarboy, esto con la finalidad de que nuestra empresa obtenga una tasa de rentabilidad igual o superior al 17% para poder cubrir las expectativas planteadas en este proyecto.

7.11. Capital De Trabajo

A continuación, se presenta la proyección del presupuesto disponible para la ejecución de la empresa en los próximos 5 años:

Tabla 50 Capital De Trabajo 0-5 Años Escarboy

Año	0	1	2	3	4	5
CT	\$ 6,537,030.78	\$ 21,974,740.46	\$ 17,975,403.16	\$ 15,862,577.07	\$ 12,314,569.41	\$ 13,971,975.85

⁵ Tasa libre de riesgo de la Asociación Americana de Baloncesto para el primer semestre de 2020 (AMERICAN BASKETBALL ASSOCIATION INC, 2020).

7.12. Flujo de Caja

El flujo de caja se calculó por medio del método indirecto, para el cual se obtuvo el cambio de capital de trabajo y también se calculó la inversión en activos fijos que se hizo en el año de iniciación de la empresa, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 51 *Flujo De Caja 0-5 Años Escarboy*

Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad Operacional	-\$ 3,266,810.35	\$ 36,484,183.10	\$ 33,640,718.28	\$ 36,661,671.35	\$ 41,361,845.41	\$ 48,786,516.14
Menos Impuestos	\$ -	\$ 12,039,780.42	\$ 11,101,437.03	\$ 12,098,351.55	\$ 13,649,408.98	\$ 16,099,550.33
UODI	-\$ 3,266,810.35	\$ 24,444,402.68	\$ 22,539,281.25	\$ 24,563,319.80	\$ 27,712,436.42	\$ 32,686,965.82
Mas Depreciación	\$ 1,988,901.13	\$ 5,966,703.40	\$ 5,966,703.40	\$ 5,966,703.40	\$ 5,966,703.40	\$ 5,966,703.40
Menos CCT	\$ 6,537,030.78	\$ 15,437,709.69	-\$ 3,999,337.30	-\$ 2,112,826.10	-\$ 3,548,007.66	\$ 1,657,406.44
Menos Inversiones en Activos Fijos	\$ 54,605,662.87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLC	-\$ 62,420,602.86	\$ 14,973,396.39	\$ 32,505,321.95	\$ 32,642,849.30	\$ 37,227,147.48	\$ 36,996,262.78

7.13. Evaluación del Proyecto

Escarboy evaluó la viabilidad de la empresa por medio del valor presente neto, beneficio costo de la empresa, tasa interna de retorno y el periodo de retorno de la inversión.

7.13.1. VPN

El valor presente neto (VPN) se calculó teniendo en cuenta el flujo libre de caja de los ingresos y egresos, como se muestra a continuación:

Tabla 52 *Valor Presente Neto (VPN)*

Año	FLC	Valor Presente Ingresos (VPI)
1	\$14,973,396	\$12,767,353
2	\$32,505,322	\$23,632,819
3	\$32,642,849	\$20,236,232
4	\$37,227,147	\$19,678,042
5	\$36,996,263	\$16,674,796
Valor Presente Ingresos Total		\$92,989,242
Valor Presente Egresos		-\$62,420,603

Escarboy obtuvo un valor presente neto de \$30,568,639, este valor es mayor a cero por lo tanto nuestra empresa es rentable.

7.13.2. Beneficio / Costos

Esta relación fue calculada de la siguiente manera:

$$\frac{B}{C} = \frac{92,989,242}{62,420,603} = 1,490$$

Este valor, es superior a 1 por lo tanto nos indica que por cada peso invertido obtenemos 0,4 pesos indicando que los beneficios superan los costos.

7.13.3. TIR

La tasa interna de retorno se calculó con los valores obtenidos en el flujo libre de caja de los 5 años en los que se está evaluando el proyecto, Escarboy obtuvo una TIR del 34,41% indicando que el capital invertido es devuelto y tiene una ganancia adicional, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 53 *Calculo Tasa Interna De Retorno (TIR)*

Calculo TIR	
FLC Año 0	-\$62,420,603
FLC Año 1	\$14,973,396
FLC Año 2	\$32,505,322
FLC Año 3	\$32,642,849
FLC Año 4	\$37,227,147
FLC Año 5	\$36,996,263
TIR	34.41%

7.13.4. PRI

El periodo del retorno de la inversión (PRI) para Escarboy tal como se muestra en la siguiente tabla es de aproximadamente de dos años y medio, para recuperar la inversión inicial.

Tabla 54 *Periodo del Retorno de la Inversión (PRI)*

Inversión Inicial	\$62,420,603
Ultimo Flujo	\$32,505,322
Por Recuperar	\$47,447,207
PRI	2.79

7.14. Resumen Fuentes De Financiación

La empresa ESCARBOY, necesitará de una fuente de financiación para su inversión inicial que será de cincuenta y siete millones de pesos M/C (\$57.000.000), esta se va a mitigar con un crédito de libre inversión con la ayuda del sector bancario; Escarboy realizo la cotización del préstamo con el Banco de Bogotá, el cual nos arrojó una tasa de interés efectiva anual del 25,34% por 5 años. A continuación, relacionamos el resumen de amortización del préstamo:

Tabla 55 Fuentes De Financiación

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ABONO A CAPITAL	\$2,128,981	\$7,438,863	\$9,323,882	\$11,686,567	\$14,647,963	\$11,773,762
CUOTA	\$6,590,496	\$19,771,488	\$19,771,488	\$19,771,488	\$19,771,488	\$13,180,992
PAGO DE INTERÉS Y SEGURO	\$4,461,515	\$12,332,625	\$10,447,606	\$8,084,921	\$5,123,525	\$1,407,230
PRÉSTAMO	\$57,000,000					
PASIVO	\$54,871,019	\$47,432,156	\$38,108,274	\$26,421,707	\$11,773,744	\$0

8. ¿Qué Riesgos Enfrento?

8.1. Riesgos

- ¿Qué actores externos e internos son críticos para la ejecución del negocio? Indique el nombre y su rol en la ejecución.

Tabla 56 *Actores Internos y Externos para la Ejecución del Negocio*

EXTERNOS		INTERNOS	
NOMBRE	ROL	NOMBRE	ROL
Liga de Baloncesto de Boyacá	Entidad encargada de otorgar el aval para la prestación del servicio de juzgamiento DE FORMA LEGAL en el Departamento de Boyacá.	Personal de árbitros	Personal encargado de la ejecución de partidos en los eventos deportivos
Federación Colombiana de Baloncesto	Entidad encargada de capacitar y promover a nivel nacional de futuros árbitros con el aval respectivo de las diferentes ligas deportivas del país.	Junta Directiva	Personal encargado de aprobar presupuestos, inversiones, planeación del trabajo, etc.
Alcaldías municipales	Entidades encargadas de promover eventos deportivos a través de los entes deportivos municipales		
Empresas privadas promotoras del deporte y la recreación	Entidades encargadas de promover eventos deportivos para sus afiliados		

- ¿Qué factores externos e internos pueden afectar la operación del negocio, y cuál es el plan de acción para mitigar estos riesgos?

Tabla 57 *Plan de Acción para Mitigar los Riesgos del Negocio*

VARIABLE	RIESGO	PLAN DE MITIGACIÓN
Técnico	• Condiciones climáticas adversas.	• Planes alternos de espacios físicos para la ejecución de eventos.
	• Daño en los equipos.	• Contar con una empresa a la mano de mantenimiento de los equipos.
Comercial	• Pérdida de clientes potenciales.	• Resolver las quejas, peticiones y reclamos a tiempo, realizar servicios posventa, realizar encuestas de satisfacción, etc.
	• Nuevos competidores.	• Tener ofertas diferenciales e innovadoras.
Talento humano	• No contar con el personal suficiente de árbitros para el desarrollo de un torneo.	• Generar contratos de exclusividad con los árbitros para que estén disponibles al 100%, tener una buena base de personal de juzgamiento a través de las inscripciones a la ESCARBOY y mantener este personal en óptimas condiciones para la prestación del servicio.
	• No contar con personal idóneo para manejar la parte administrativa de la ESCARBOY.	• Realizar capacitaciones constantemente al personal administrativo, además de permitir el acceso a la ESCARBOY a personas de cualquier profesión.
Normativo	• Árbitros lesionados.	• Tener suficientes árbitros disponibles durante el desarrollo de un torneo.
	• Cambios en la normatividad técnica frente a las actualizaciones o modificaciones a las reglas FIBA.	• La ESCARBOY estará en constante capacitación con sus afiliados en cuanto a las modificaciones de las reglas, previo a cualquier evento deportivo.
Medio ambiente	• No contar con todos los documentos necesarios para los procesos de contratación de la empresa.	• Contar con un contador para la empresa, que se encargue de toda la parte contable y financiera.
	• El no pago de impuestos a tiempo.	• Antes de prestar el servicio contar con los permisos requeridos por las entidades competentes para evitar dificultades por el ruido excesivo.
Medio ambiente	• Generación de sanciones o multas por ruido excesivo en torneos de baloncesto dentro de escenarios deportivos.	

VARIABLE	RIESGO	PLAN DE MITIGACIÓN
Financiero	Dificultades por generación de residuos sólidos en los torneos de baloncesto.	La empresa debe tener y contar con planes de mitigación para este tipo de eventos, en cuanto a la recolección de residuos sólidos.
	No obtener la cantidad de ingresos proyectados en los primeros 5 años.	La Escarboy usara la totalidad de los recursos que se encuentran en el fondo social para mitigar los riesgos, y además dispondrá de un 10% adicional en los descuentos que se realizan por la prestación del servicio del juzgamiento en dado caso que la empresa se encuentre en déficit financiero en el fondo social.
	Que el banco no pueda financiar la totalidad del préstamo necesario para la inversión inicial.	Realizar un préstamo inicial con un monto inferior, en donde tendrán en cuenta solo los elementos básicos para el funcionamiento de la Escarboy y de esta manera mejorar la relación con la entidad bancaria, para luego solicitar un nuevo crédito con mayores recursos.

8.2. Estudio De Impacto Ambiental Y Plan De Mitigación

• Descripción de eventos

Torneos de Baloncesto organizados en el Departamento de Boyacá, dirigidos por la Escuela de Árbitros de Baloncesto de Boyacá “Escarboy”, con el respectivo aval de la Liga de Baloncesto de Boyacá, y eventos organizados por la Federación Colombiana de Baloncesto y la Liga de Baloncesto de Boyacá.

• Análisis y Evaluación del Riesgo

Están determinados por la Escarboy, y los riesgos que se contemplaron se tuvieron en cuenta de acuerdo con la experiencia que ha tenido la escuela en eventos deportivos.

- Relación de amenazas

Figura 32 *Calificación De La Amenaza*

CALIFICACIÓN DE LA AMENAZA		
Evento	Comportamiento	Color Asignado
Posible	Es aquel fenómeno que puede suceder o que es factible porque no existen razones históricas y científicas para decir que esto no sucederá.	Verde 
Probable	Es aquel fenómeno esperado del cual existen razones y argumentos técnicos científicos para creer que sucederá	Amarillo 
Inminente	Es aquel fenómeno esperado que tiene alta probabilidad de ocurrir	Rojo 

POSIBLE: NUNCA HA SUCEDIDO

Color Verde.

PROBABLE: YA HA OCURRIDO

Color Amarillo.

INMINENTE: EVIDENTE, DETECTABLE

Color Rojo.

Figura 33 *Evaluación Del Riesgo*

AMENAZA	INTERNO	EXTERNO	CALIFICACIÓN	COLOR
Sismos		X	Posible	
Inundaciones		X	Posible	
Eventos atmosféricos		X	Posible	
Hundimientos		X	Posible	
Vientos Fuertes-vendavales		X	Posible	
Incendios		X	Posible	
Riesgo Social (Asalto, hurto)	X		Posible	
Secuestro		X	Posible	
Terrorismo		X	Posible	
Explosión		X	Posible	
Intoxicaciones		X	Posible	
Caidas del mismo nivel	X		Posible	

- Análisis de Vulnerabilidad

Tabla 58 *Matriz De Vulnerabilidad*

MATRIZ DE VULNERABILIDAD							
PROBABILIDAD			GRAVEDAD				INTERP.
NATURALES	SER HUMANO	PROPIEDAD	EN EL NEGOCIO	SISTEMAS Y PROCESOS	AMBIENTAL	% Total	
SISMO	5%	5%	5%	10%	5%	6%	BAJA
VIENTOS FUERTES	5%	5%	5%	10%	5%	6%	BAJA
VENDAVALS	5%	5%	5%	10%	5%	6%	BAJA
EVENTOS ATMOSFÉRICOS	10%	10%	10%	20%	10%	12%	BAJA
INUNDACIONES	5%	5%	5%	10%	5%	6%	BAJA
TECNOLÓGICOS							
INCENDIO	5%	5%	5%	10%	5%	6%	BAJA
EXPLOSIÓN	5%	5%	5%	10%	5%	6%	BAJA
INTOXICACIONES	5%	5%	5%	10%	5%	6%	BAJA
CAÍDAS DEL MISMO NIVEL	10%	10%	10%	20%	10%	12%	BAJA
HUNDIMIENTOS	5%	5%	5%	10%	5%	6%	BAJA
SOCIALES							
ASALTO-HURTO	5%	5%	5%	10%	5%	6%	BAJA
SECUESTRO	5%	5%	5%	10%	5%	6%	BAJA
TERRORISMO	5%	5%	5%	10%	5%	6%	BAJA

Tabla 59 *Análisis De Vulnerabilidad*

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD		
	0 a 33 %	Baja vulnerabilidad
	34 a 66 %	Media vulnerabilidad

	67 a 100%	Alta vulnerabilidad
--	-----------	---------------------

- Análisis de Riesgos

Tabla 60 *Análisis de Riesgos*

EVENTO	AMENAZA	VULNERABILIDAD	RIESGO
SISMO	Posible	Baja	Bajo
VIENTOS FUERTES O VENDAVALS	Posible	Baja	Bajo
EVENTOS ATMOSFÉRICOS	Posible	Baja	Bajo
INUNDACIONES	Posible	Baja	Bajo
INCENDIO	Posible	Baja	Bajo
EXPLOSIÓN	Posible	Baja	Bajo
INTOXICACIONES	Posible	Baja	Bajo
CAÍDAS DEL MISMO NIVEL	Posible	Baja	Bajo
HUNDIMIENTOS	Posible	Baja	Bajo
ASALTO-HURTO	Posible	Baja	Bajo
SECUESTRO	Posible	Baja	Bajo
TERRORISMO	Posible	Baja	Bajo

- **Plan de Acción**

Plan de prevención y reducción

Tabla 61 *Plan De Prevención Y Reducción*

EVENTO	MEDIDA DE INTERVENCIÓN
SISMO	• Verificar la estabilidad de las canchas y tableros para el evento. • Revisar la estabilidad de las estructuras del lugar y verificar el mantenimiento realizado por la administración de este. • Restricción de público a las áreas no aptas para el evento.
EVENTOS ATMOSFÉRICOS	• Verificar que no se presenten goteras dentro de las instalaciones.
INUNDACIONES	• Verificar el mantenimiento periódico y adecuado del sistema de agua potable, contaminada y aguas lluvias por parte de la

EVENTO	MEDIDA DE INTERVENCIÓN
INCENDIO	administración del lugar. • Reportar anomalías al administrador. • Prohibición de fumar dentro de las instalaciones del lugar donde se desarrollará el evento. • Verificación de estado del cableado para los tableros (si se requieren). • Verificación de existencia de equipos de extinción de incendios. • Plan de control de incendios.
EXPLOSIÓN	• No permitir el manejo de estufas de combustible gaseoso o líquido (dentro del lugar del evento). • Verificación de normas mínimas de seguridad en: plantas eléctricas, cuartos eléctricos, control de luces y sonido, y otras áreas que se consideren relevantes. • Verificar el mantenimiento de todos los equipos eléctricos por parte de la administración y/o responsable del evento. • Verificar el mantenimiento de todos los equipos de extinción del lugar del evento por parte de la administración y/o producción del evento.
INTOXICACIONES	• No se permitirá el ingreso a vendedores ajenos al desarrollo del evento y se controlará con apoyo de la Policía.
CAÍDAS DEL MISMO NIVEL	• Áreas con desniveles señalizadas
ASALTO-HURTO	• Control de ingreso de personal. • Apoyo por parte de la Policía. • Medidas de advertencia con responsabilidad de cada persona de sus elementos personales.
SECUESTRO	• Apoyo por parte de la Policía.
TERRORISMO	• Acompañamiento de la Policía antes, durante y después del evento. • Rondas de vigilancia continuas con todos los grupos de control y apoyo del evento con el fin de encontrar anomalías o elementos extraños. • Control y decomiso de armas, pólvora, humos, polvos y gases peligrosos. • Difundir indicaciones básicas al público (ver plan de información pública).

- **Plan de Contingencias**

Puesto De Mando Unificado

Será ubicado en la una zona VIP. El puesto de mando unificado estará a cargo de la organización de cada evento y compuesto por personal de la Cruz Roja, Bomberos, etc. o la entidad que decida la organización.

Plan de Evacuación

- La orden de evacuación será transmitida, si es posible, a través de una señal sonora.
- En ese momento se interrumpirá lo que está haciendo y se solicitará que se desaloje el recinto.
- Mantener la calma, no gritar ni correr.
- Desde cualquier punto hay una ruta de evacuación, se deben las señales de evacuación.
- Una vez iniciada la evacuación no se deberá retroceder.
- Caminar con rapidez, pero sin correr.
- Una vez fuera del escenario, diríjase al punto de encuentro que establezca la organización para tal evento.

Plan de Primeros Auxilios

- Una vez que el equipo de tarea de evacuación dé el informe respectivo, sobre las personas que por haber sufrido algún tipo de lesión, trauma o afección no han podido ser evacuadas, el grupo de primeros auxilios debe movilizarse para trasladar y dar atención a las personas afectadas, de acuerdo con su nivel de conocimiento de la materia.

- Proporcionar a las personas afectadas, la atención adecuada, según los conocimientos que el personal del grupo de primeros auxilios tenga de cada caso que se presente en el momento.
- Dar aviso al comité central o coordinar con los cuerpos especializados en emergencias médicas, si estos participaran o el aviso fuera necesario, dentro de la organización, especialmente, para el traslado de las víctimas a un hospital.

Atención Pre hospitalaria

La Atención Pre Hospitalaria (APH) es el servicio que se presta a la comunidad cuando se presentan urgencias, emergencias o desastres en el sitio de ocurrencia del evento y de manera conjunta con los actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Comprende los servicios de salvamento, atención médica y transporte que se prestan a enfermos o accidentados fuera del hospital, constituyendo una prolongación del tratamiento de urgencias hospitalarias.

Este servicio será prestado por la entidad que en su momento la organización disponga, además de facilitar una ambulancia y cuatro unidades.

Plan Contra-Incendios

- Una vez que el Equipo de Tarea ha recibido el informe sobre la existencia de principios de incendio, se distribuye al personal, este se moviliza con el equipo respectivo, para hacerle frente al fuego según la capacidad y conocimientos adquiridos.
- En el control del principio de incendio deben estar al menos dos personas con equipo (uno de los dos funciona como apoyo). Si el principio de incendio se sale de control o la persona no cuenta con el extinguidor apropiado, o el contenido del mismo se ha terminado debe retirarse de la escena y asumir otra función según lo ordene el coordinador del Equipo de Tarea.

- Se debe revisar con sumo cuidado y aplicando todas las normas de seguridad aprendidas durante la capacitación, sobre todo en lo relacionado con prevención de incendios.
- Dar aviso inmediato sobre la gravedad de la situación al coordinador o al Comité Institucional para la Gestión del Riesgo.
- Colaborar con el Cuerpo de Bomberos si así se requiriera y de acuerdo con conocimientos y práctica adquirida.

Plan De Recolección De Residuos Solidos

- En cada banco de los equipos se colocarán cestas para recolectar la basura de cada uno de ellos.
 - En las graderías del coliseo o cancha de baloncesto se colocarán bolsas para recolectar la basura del público.
 - Si es una cancha abierta, se dispondrán bolsas en cada esquina de la cancha para la recolección de la basura.
 - Una vez finalizado el evento y de acuerdo con el torneo, la organización deberá tener a disposición personal de talento humano para el aseo general del escenario deportivo.
- **Entidades de Apoyo**
Durante el desarrollo de los eventos, la organización contará con el apoyo de:
 - Policía Metropolitana.
 - Cuerpo de Bomberos Voluntarios.

- **Relación de Recursos**

Referente a equipos para la atención de siniestros, específicamente en el área de control de incendios la organización de cada evento debe contar mínimo, con los siguientes insumos:

Tabla 62 *Relación De Insumos Control De Incendios*

ELEMENTO	CLASE	CANTIDAD
Extintores	Clase A De 2.5 G	2
	ABC DE 10 LB	4
	SOLKAFLAN 3700 G	1
	CALSE K DE 2.5 G	1
Camilla	Tipo Rígida	2
Botiquín	Portátil	2
Sistema De Protección Contra Incendios	Tipo B	4 gabinetes

- **Recursos Externos**

Los recursos externos se encuentran representados en las diferentes instituciones de orden gubernamental y no gubernamental que manejan los aspectos referentes al manejo, control de emergencias y siniestros distribuidos así:

Tabla 63 *Contactos Control De Emergencias Y Siniestros*

ENTIDAD	TELÉFONO
DE SEGURIDAD:	
Policía Nacional	123
Gaula	165
Cuadrante Policía	350-7291855
Cruz Roja	132
DE SOCORRO:	
Bomberos	119-7426070
DE SALUD:	
Hospital San Rafael	7421266

OTRAS DE INTERÉS:

Gas	7401114
Electrificadora	114-742581

8.3. Estudio De Impacto Social De La Actividad Económica De La ESCARBOY

De acuerdo con la experiencia vivida por la Escarboy durante estos 3 años de labores, podemos analizar el impacto social desde el desarrollo de las actividades económicas que ofrece la Escarboy así:

- **Juzgamiento:** Durante el desarrollo de los torneos de baloncesto que la Escarboy contrata, podemos analizar que el impacto social que genera cada uno de estos eventos es considerable, ya que no solo se beneficia la organización del evento, sino jugadores, árbitros, familiares de jugadores, tiendas cercanas y vendedores ambulantes. De acuerdo a la magnitud del evento, se benefician muchas personas, pero en especial cuando los torneos se desarrollan en canchas abiertas, como por ejemplo de los barrios, ya que son lugares descubiertos y muy visitados por la comunidad, pero si, por el contrario se desarrollan en coliseos, el impacto social baja un poco, ya que muchas veces la gente no sabe que allí se está llevando un evento a cabo, o la organización cobra las entradas, además los organizadores dentro de sus eventos manejan toda la logística en cuanto a ventas y todo lo relacionado, para que esto se haga dentro del coliseo, y de esta manera monopolizar el comercio de la zona.
- **Capacitación de Árbitros Potenciales:** el impacto social desde esta actividad económica, podría llegar a ser importante si fuera a través de convenios con las universidades y las Instituciones Educativas, ya que así llegaríamos a mucha gente y podríamos beneficiar a muchos jóvenes con nuestra propuesta del camino a ser un

árbitro en potencia para nuestro departamento, ya que no solo capacitaríamos, sino que generaríamos ingresos para estas personas, además de tener una excelente idea para la utilización de su tiempo libre de una forma sana y gratificante para la vida de una persona.

- **Capacitaciones a Instituciones Deportivas:** El impacto social en esta actividad económica baja significativamente, puesto que aquí los beneficiados solo serán las personas que la entidad contratante disponga, también serán los capacitadores y las personas de logística que se hayan contratado para el desarrollo de la actividad.
- **Alquiler de la Cancha:** Cuando la Escarboy cuente con sus instalaciones, el impacto se vería reflejado en el personal de nuestra empresa y aquellas empresas con las que haríamos convenios para adquirir sus productos y comercializarlos durante el desarrollo de los eventos que se lleven a cabo en nuestras instalaciones.

9. Resumen Ejecutivo

- Nombre Emprendedor: Adriana Coronado – Daniel Wetter.
- Perfil emprendedor: Licenciado en Educación Física Recreación y Deporte, capaz de desarrollar las diferentes disciplinas que la conforman, dispuesto y en capacidad de ejercer la profesión en la parte administrativa, impulsor de la creatividad y métodos que conlleven al buen desarrollo integro de los individuos, promoviendo de esta forma el deporte, y aplicando los valores humanos dentro del espacio de trabajo para la buena educación del individuo.
- Concepto del negocio: empresa administrativa de juzgamiento deportivo en la modalidad de baloncesto de derecho privado, sin ánimo de lucro.
- Metas:

Tabla 64 Metas Escarboy Primer Año

Indicador	Meta para el primer año
Empleos	• Cinco (5) empleos directos de nómina (Gerente, secretario administrativo y 3 árbitros). Se espera que en el primer año se cumpla con los siguientes servicios:
Ventas	• Ciento veintiocho (128) servicios de inscripciones a la ESCARBOY. • Seiscientos treinta y cuatro (634) servicios de encuentros deportivos de baloncesto. • Noventa y cuatro (94) servicios de capacitaciones.
Mercadeo (Eventos)	• Cuatro (4) eventos de mercadeo y publicidad. • Diez (10) empleos indirectos por prestación de servicios (árbitros).
Empleos indirectos	• Un (1) proveedor de planillas de juego. • Un (1) proveedor de cronómetros y silbatos. • Un (1) proveedor de materiales de mesa de control. • Un (1) proveedor de indumentaria deportiva.

Bibliografía

AMERICAN BASKETBALL ASSOCIATION INC. (2020, Noviembre 09). *www.fidelityti.com*.

Retrieved from

<https://eresearch.fidelity.com/eresearch/goto/evaluate/snapshot.jhtml?symbols=ABKB&type=sq-NavBar>

DANE. (n.d.). *www.dane.gov.co*. Retrieved from

<http://geoportal.dane.gov.co/geovisores/sociedad/cnpv-2018/?lt=4.456007353293281&lg=-73.2781601239999&z=6>

DANE. (n.d.). *www.dane.gov.co*. Retrieved from

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

DANE. (n.d.). *www.dane.gov.co*. Retrieved from

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic16.pdf

DANE. (n.d.). *www.dane.gov.co*. Retrieved from

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic17.pdf

DANE. (n.d.). *www.dane.gov.co*. Retrieved from

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic18.pdf

FIBA. (n.d.). *www.fiba.basketball/es*. Retrieved from

https://www.fiba.basketball/downloads/Miscellaneous/fiba_natio_fede_manu_esp.pdf

La Republica . (n.d.). *www.larepublica.co*. Retrieved from

<https://www.larepublica.co/economia/dato-de-inflacion-en-colombia-durante-2019-aumento-a-380-segun-dane-2948404>

Pujadas, X. (1870-2010). Historia Social del Deporte (1870-2010). In Pujadas, *Atletas y Ciudadanos*. Madrid España: Alianza editorial.

Ubero, Pablo Bouyón. (2018). *repositorio.upct.es*. Retrieved from <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/7426/tfg-bou-mar.pdf?sequence=1>

Apéndices

Apéndice A. [Certificación Liga de Baloncesto de Boyacá.](#)

Apéndice B. [Reglas Oficiales Fiba 2018.](#)

Apéndice C. [Entrevistas.](#)

Apéndice D. [Estatutos Escarboy.](#)

Apéndice E. [Actas de constitución Escarboy.](#)

Apéndice F. [Aval provisional Liga de Baloncesto de Boyacá.](#)