

PROYECTO EMPRESARIAL: LA CASA DEL FÚTBOL

Autores:

Karl Philip Duffis Lozano

Brayan Mauricio Velasco Ariza

Tutor:

John Alexander Diaz

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Administrativas y Económicas

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2020

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes y año)

TABLA DE CONTENIDO

	6
1. RESUMEN EJECUTIVO	8
	2

1.1.	Justificación	8
1.2.	Problema	12
1.3.	Objetivos Del Plan	12
1.4.	Descripción Preliminar Básica Del Servicio	13
1.5.	Metodología	14
2.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15
2.1	Misión	15
2.2.	Visión	15
2.3	Análisis del Sector	15
2.4	Objetivos Estratégicos, Tácticos Y Operacionales	20
2.5	Filosofía del Negocio	21
- 2.6	Know How	21
3.	CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	21
3.1	Especificaciones del producto o servicio	21
3.2	Usos y manejo del producto o servicio.	22
3.2.1	Imagen	22
3.3	Resumen del modelo de negocio	23
4.	ESTUDIO DE MERCADO	24
4.1	Investigación del mercado Presentación de resultados de la metodología aplicada.	24
4.2	Análisis de la demanda	29
4.3	Nicho de mercado	33
4.4	Determinación del precio	34
4.5	Pronóstico de ventas	35
5.	PLAN DE MERCADEO	36
5.1	Estrategias de distribución	36
5.2	Estrategias de promoción	37
5.3	Publicidad – Marketing mix	37
5.4	Fidelización	38
5.5	Postventa - servicio al cliente. Política de crédito.	38
6.	ESTUDIO DE OPERACIONES	39
6.1	Descripción y formalización del proceso - Diagrama de flujo.	39
6.2	Distribución de planta.	40
6.3	Inversiones en infraestructura.	41

6.4	Inversiones en capital de trabajo	43
7.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	43
7.1	Estructura organizacional explicada – Organigrama.	43
7.2	Perfiles de cargo y Manual de Funciones.	45
7.3.	Requisitos legales del proyecto.	49
7.4.	Metodologías de Motivación.	51
7.5.	Mecanismos de Liderazgo.	51
7.6.	Indicadores de Gestión.	53
8.	ESTUDIO FINANCIERO	54
8.1	Presupuestos	54
8.2.	Flujo de caja explicado a 5 años.	54
8.3	Estados Financieros Preliminares con proyección de indicadores financieros por escenarios.	55
8.4	Indicadores de Evaluación Financiera.	56
	BIBLIOGRAFÍA	57
	ANEXOS	58

LISTA DE FIGURAS

1.	Número de seguidores de equipos colombianos.	8
2.	Modelo Canvas	10
3.	Imagen de la empresa	22
4.	Logo de la empresa	Error! Marcador no definido. 23
5.	Diagrama de flujo del servicio	Error! Marcador no definido. 40
6.	Distribución de la planta	Error! Marcador no definido. 41
7.	Organigrama de la empresa	Error! Marcador no definido. 45

LISTA DE TABLAS

1. Tabla 1. Población por localidades.	4
2. Tabla 2. Percepción sobre el nivel de vida	10
3. Tabla 3. Participación de establecimientos por actividad económica	16
4. Tabla 4. Tasa de Desempleo por localidad	Error! Marcador no definido. 17
5. Tabla 5. Tasa de Determinación del precio.	18
6. Tabla 6. Pronóstico de ventas para servicios	Error! Marcador no definido. 18
7. Tabla 7. Pronóstico de ventas para productos	18
8. Tabla 8. Inversiones en infraestructura	18
9. Tabla 9. Inversiones en capital de trabajo	18
10. Tabla 10. Gastos Administrativos	18
11. Tabla 11. Indicadores de Gestión	18

12. Tabla 12. Presupuesto del proyecto	18
13. Tabla 13. Amortización del crédito bancario.	18
14. Tabla 14. Flujo de Caja	18
15. Tabla 15. Estado de resultados.	12
16. Tabla 16. Balance General	
17. Tabla 17. Indicadores financieros.	18

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Justificación

Bogotá es una ciudad con una gran tradición futbolera. El Banco de la República nos relata cómo ha sido la evolución del fútbol en Bogotá. El fútbol llegó a la capital a finales del siglo XIX. En las academias militares se jugaba para reemplazar parte de la actividad Física obligatoria. Con el pasar de los años, se fueron formando equipos Amateur que competían entre sí, hasta que en 1948 se organizó la liga de fútbol profesional colombiano. En sus primeros años, por una crisis sindical en Argentina, muchos jugadores se movilizaron hacia Colombia, en donde se convirtieron en algunos de los mejores del mundo. Desde entonces la pasión por los equipos a los que estos jugadores pertenecían, prevalece.

Hoy en día, en la ciudad de Bogotá existen siete grandes barras organizadas que apoyan fervorosamente a los equipos más grandes del país:

- Santa Fe: La Guardia Albirroja

- Millonarios: Comandos Azules y Blue Rain
- América de Cali: Disturbio Rojo
- Atlético Nacional: Nación Verdolaga y Los del Sur

En el siguiente recuadro tomado del diario La República se puede evidenciar la gran cantidad de hinchas de los clubes colombianos. Siendo Millonarios, Nacional y América las hinchadas de mayor tamaño alrededor del país, pero también en la capital.



Figura 1. Número de seguidores de equipos colombianos. Tomado de Bohórquez, K. (2017). Nacional y Millonarios los equipos con más hinchada en web. Bogotá: La República.

El actual proyecto pretende satisfacer la necesidad de ocio y entretenimiento que posee la juventud actual, utilizando el fútbol como vehículo, explotando la pasión futbolera que existe en la capital. La privatización de las transmisiones televisivas de los partidos de fútbol y la inseguridad que se presenta en los estadios, han generado que vivir el fútbol en Colombia sea toda una odisea para los fanáticos.

El canal Win Sports + (el canal exclusivo para el fútbol profesional colombiano), ha salido al mercado con un precio de \$30.000 mensuales, valor que para muchos colombianos es muy elevado. Según los datos suministrados por el canal Win +, la cantidad de suscriptores total a corte marzo 2020 es de aproximadamente 200.000 personas, una cantidad mínima para el mercado futbolero que existe en Colombia.

En este orden de ideas, La Casa del Fútbol surge como una gran opción para los insatisfechos fanáticos, que actualmente hacen sentir su inconformismo en redes sociales con el ofensivo pero popular hashtag de Twitter #Lopagarásu..., el cual ha sido tendencia en todo el país.

Teniendo en cuenta el comportamiento de Bogotá como metrópolis, en la cual conviven a diario personas provenientes de todas las regiones del país. La Casa del Fútbol tiene el objetivo de solucionar la coyuntura de los hinchas de equipos pertenecientes a diferentes regiones del país, hinchas de equipos como América, Nacional y Junior que hacen una fuerte presencia en la capital del país, pero no pueden acompañar a sus equipos en el estadio, a excepción de un par de veces al año cuando enfrentan a los equipos de la capital. La Casa del Fútbol se proyecta como un lugar en el cual los hinchas demuestran su pasión como en el estadio y se sientan el jugador número 12 de su equipo.

El emprendimiento ha sido inculcado durante toda nuestra etapa académica, por tal motivo se considera esencial cumplir el sueño de tener nuestra propia empresa, generar empleo y ofrecer un servicio que genere alegría y regocijo en la sociedad.

En el año 2014, la revista Semana realizó una encuesta a una muestra de 2.475 colombianos acerca de la forma en la que percibían el fútbol. Estos fueron los resultados:

“El 94 por ciento de los encuestados considera que el fútbol es importante o muy importante para Colombia; el 61 por ciento lo atribuye a que aleja a los jóvenes del

vicio y la violencia y un cuarto de los colombianos afirma que “da oportunidades” a la juventud. Esa importancia no se reduce al entorno familiar o escolar. Entre el 78 y el 92 por ciento considera importante al fútbol en el ámbito nacional, departamental, el municipio, el barrio y la comunidad. Los encuestados también reconocen en la práctica de este deporte el potencial de mejorar la salud (32 por ciento), de recrear (24 por ciento) y de unir a las personas (46 por ciento). Estas percepciones tan positivas no son exclusivas de una clase social o condición socioeconómica. La encuesta revela que desde el estrato 1 al 6 los colombianos coinciden en concederle al fútbol esa fuerza de cohesión social” (Semana, 2015).

El fútbol es uno de los deportes más reconocidos en todo el mundo, uno de los que más dinero genera (Pesa el 0.11% del PIB y, aunque pueda parecer todavía poco, hay que tener en cuenta que este deporte puede echar una mano este año para que la economía levante cabeza, DINERO 2018). Gracias a esto, se espera que La Casa del Fútbol sea un lugar atractivo para todos los futboleros que estudian, trabajan o viven cerca de uno de los barrios más concurridos de la capital del país como lo es Chapinero.

Modelo CANVAS - Propuesta de Valor:

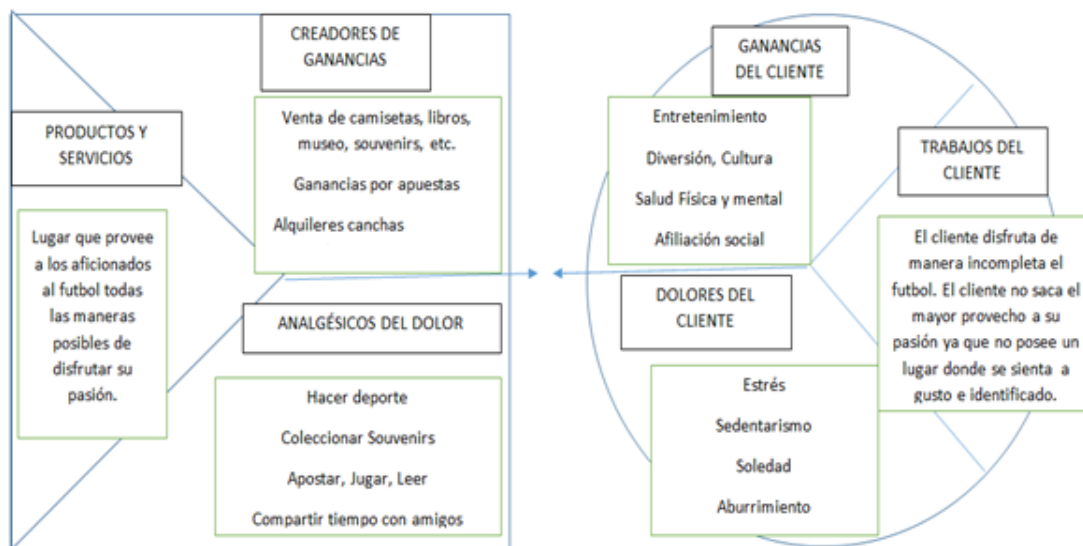


Figura 2. Modelo Canvas. Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

1.2. Problema

La profunda indagación e investigación previa a este proyecto, ha permitido evidenciar que los fanáticos del fútbol actualmente no poseen un lugar con los beneficios que ofrece La Casa del Fútbol. A pesar de la existencia de bares y restaurantes, no existe un lugar que incluya todas las formas de vivir el fútbol en un mismo espacio.

Adicionalmente, la coyuntura actual del fútbol colombiano ha generado que los hinchas tengan cada vez más dificultades para disfrutar de los partidos de su equipo favorito. La inseguridad, complicados accesos, incomodidad y altos precios de asistir los estadios, sumado a la creación de un canal de televisión exclusivo y por suscripción para la transmisión de los partidos, complican cada vez más la relación entre los hinchas y sus clubes favoritos. La Casa del Fútbol, tiene el objetivo de acercar a los hinchas nuevamente a sus equipos, permitiéndoles conocer más de su historia, apostar por ellos, adquirir accesorios exclusivos que expresen su pasión y disfrutar de todos sus partidos.

1.3. Objetivos Del Plan

1.3.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad de la gestación de un bar temático relacionado con el fútbol a través de un análisis situacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el alcance del proyecto en términos económicos, financieros, sociales y ambientales.
- Identificar un mercado potencial de clientes para el modelo de negocio propuesto.
- Establecer una estructura administrativa adecuada para el negocio.
- Instaurar diferentes estrategias de mercadeo efectivas para dar a conocer la idea de negocio a todos los stakeholders.
- Elaborar propuesta del planteamiento estratégico de la Casa del Fútbol.

1.4. Descripción Preliminar Básica Del Servicio

Se plantea ofrecer una gran variedad de servicios que se irá incrementando paulatinamente a corto, mediano y largo plazo para que el público viva una experiencia futbolera real y emocionante. Entre lo que se planea ofrecer, encontramos servicio por horas de canchas sintéticas; un museo del fútbol, en el que se pueda revivir la historia del deporte por medio de videos, camisetas históricas, diseños de estadios, modelos de trofeos, balones, etc.; un bar temático, diseñado principalmente para el disfrute de partidos de fútbol en directo, y repeticiones de partidos históricos; una zona de apuestas en la que los clientes puedan autónomamente programar sus apuestas y subirlas al software especializado fácilmente; una zona de juegos, en la que los jugadores puedan disfrutar entre ellos la experiencia de fútbol simulada en diferentes formatos; y por último, una tienda de recuerdos, en las que se puedan

adquirir objetos que permitan recordar su experiencia de la casa del fútbol y de lo bello del deporte en sí mismo.

Así mismo, se idealiza la opción de ser una empresa con sentido social enfocado en el fomento de la paz en el fútbol. Por tal motivo, todas las hinchadas serán recibidas de buena manera, se utilizarán slogans con mensajes de paz y se brindará un espacio con normas claras de respeto, con el fin de erradicar la violencia que empaña este hermoso deporte.

La Casa del Fútbol ofrece a sus clientes gran variedad de productos y servicios en un solo lugar:

1. Deporte
2. Museo/Merchandising
3. Apuestas
4. Minijuegos
5. Zona Estadio
6. Recreación y Esparcimiento (Bar)

1.5. Metodología

La metodología del plan de negocio consistirá en una investigación de mercado estratégica y un análisis competitivo, de esta manera, en ambos puntos el objetivo será dimensionar el mercado al cual pertenece el negocio, analizar la competencia, realizar un mapeo acerca de los clientes potenciales creando un perfil específico de consumidor, para así evaluar la oportunidad de negocio, todo esto también estará guiado por la realización de encuestas.

- Indagación e investigación de bibliografía acerca de temas relacionados al proyecto.
- Uso de herramientas aprendidas en diferentes clases de la carrera universitaria, tales como modelo Canvas, análisis financiero, benchmarking, etc.

- Recolección de información a través de encuestas y entrevistas virtuales, realizadas mediante la plataforma Google Forms. Véase Anexo 1
- Tutorías pactadas con profesores expertos en temas administrativos.
- Revisión de fuentes secundarias.

1.6 Futuro General del Sector

El sector terciario o sector servicios, es el más importante en la región Sudamericana en términos de importancia en el PIB de los países y en términos de generación de empleo.

A futuro, la robotización, automatización y la inteligencia artificial surgen como factores tecnológicos clave para el desarrollo del sector. Los efectos positivos podrían ser evidenciados en el aumento de la productividad, eficiencia, así como la reducción de costos y tiempos en una gran cantidad de actividades, pero probablemente esta revolución tecnológica afecte en cierta manera el empleo.

Por el momento se han realizado estimaciones sobre el impacto que podría sufrir el empleo del sector servicios en el mundo, “las estimaciones fluctúan entre 5% a 47% del empleo total según el Banco Interamericano de Desarrollo” (Mulder, 2018). Estas estimaciones poseen una discrepancia demasiado alta entre las perspectivas a favor y en contra, lo que verdaderamente es concluyente es que el impacto dependerá en gran parte de la forma en la que las empresas y gobiernos del mundo se preparen para este momento. La educación y la capacitación en trabajos que generen mayor valor agregado, serán los indicadores de gestión para no generar una crisis laboral en términos de desempleo.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 2.1 Misión

Transformar la manera de vivir el fútbol. Brindando a los fanáticos del fútbol un espacio agradable, cómodo y divertido, en el cual puedan disfrutar al máximo su pasión.

- 2.2. Visión

La Casa del Fútbol, se proyecta en los próximos 5 años como el lugar preferido de los hinchas, ofreciendo la mejor experiencia futbolera en Colombia. Distinguiéndose en el sector del ocio y el entretenimiento, por su buen servicio al cliente, autenticidad e innovación.

- 2.3 Análisis del Sector

El sector terciario, específicamente en ocio y entretenimiento ha tenido un notable crecimiento en los últimos años. “El sector servicios registró en 2018 un aumento medio de su facturación del 6,1%, su quinto incremento anual consecutivo y el segundo más elevado en doce años tras el de 2017, 6,4%” (El País, 2019). En este sector económico se puede evidenciar la existencia de servicios sustitutos, que inicialmente serían la competencia directa de nuestro proyecto:

Canchas Sintéticas

De acuerdo con PORTAFOLIO, el negocio de las canchas sintéticas es uno de los de mayor crecimiento en el país en los últimos años.

“Se trata de un negocio que crece tanto en demanda como en oferta, que se apalanca por su facilidad de instalación, los bajos costos de operación, mantenimiento y, por supuesto, los resultados de la Selección Colombia. Hoy se calcula que en el país hay más de 1.000 centros deportivos, donde se pueden hallar entre tres y cinco canchas” (Portafolio, 2019).

Así mismo, la inversión en una cancha sintética, aunque sea alta, es sorprendentemente rentable:

“El montaje de una cancha sintética puede llegar a costar entre 60 y 100 millones de pesos. Este incluye la estructura, las luces, el caucho el tapete y el centro donde estarán las personas previo a partido. Sin embargo, la inversión puede recuperarse en un año, esto teniendo en cuenta que por una hora de fútbol se puede cobrar entre 50.000 pesos y 220.000 pesos, dependiendo del sector y el horario. Esto sin contar que en el lugar se pueden expender diferentes tipos de bebidas y productos” (Portafolio, 2019).

Las canchas sintéticas ofrecen alquiler por horas. No poseen valor agregado o diferenciador, si están al aire libre pierden varios clientes cuando hay climas lluviosos, mientras que, si son cubiertas, muchas no están adecuadas para el calor que se genera en días de sol, e incluso más si se piensa en que una actividad física va a generar transpiración y malos olores. La competencia principal se evidencia en lugares como:

- 5 Site Fútbol
- Calle 63
- Estadio 57
- Chapinero Gol Club
- Futbol Live 5
- Kick 5
- Lagol

El precio promedio depende del día y en especial la hora a la que se quiera rentar la cancha. Los precios van desde los 30.000 de lunes a jueves en horas de la mañana, hasta los 140.000 los sábados por la noche. (Información tomada de los sitios web de los establecimientos mencionados).

Training Room (Minijuegos)

No existen en Bogotá muchos lugares conocidos en los que se pueda reunir a practicar todas las alternativas que se ofrecen en la casa del fútbol, lo más al modelo que se plantea en esta parte se encuentra en **La Futbolera**, un establecimiento ubicado en la calle 63 con carrera 30, que cuenta con atracciones como bolos y cancha sintética, también en la sala de espera cuenta con una mesa soccer pool, y una de ping-pong fútbol. Sin embargo el precio de un turno en estas es muy elevado.

Siendo que La casa del fútbol planea ofrecer otras atracciones además de estas (Simulador de Penaltis, Futbol Tennis, Máquinas Arcade de Fútbol, Futbolito, Soccer Bowling), sería más comparable con un arcade, en el que cada atracción tiene un precio y que se pueda usar el mismo modelo para que los clientes paguen por la que quieran usar.

Ya que **La Futbolera** no se encuentra en la misma zona en la que La casa del fútbol estará, no sería una competencia directa. Más bien, podemos considerar las siguientes:

- Gamebox (Centro Comercial Andino)
- Chuck E. Cheese's (Centro Comercial Atlantis)
- Happyland (Centro Comercial Galerías)

Bares

El negocio de los bares se ha ido expandiendo a lo largo de la última década. Según la revista DINERO, el negocio ha venido expandiéndose hasta casi el doble:

“El gremio de los restaurantes y bares de Bogotá, Asobares, calcula que cada noche están saliendo a este tipo de sitios entre 500.000 y un millón de personas, dependiendo

del día o la temporada. Esa cifra ha venido en aumento en los últimos años; en 2016 había registro de 7.346 bares, mientras que en 2018 pasado estaban registrados – de manera legal– 14.761, según la Cámara de Comercio de la ciudad. Para ese año se estima que la facturación superó los \$500.000 millones” (Dinero, 2018).

Principalmente los jueves, viernes y sábado en las noches estos lugares son muy frecuentados por los jóvenes, son la principal competencia debido a que son los lugares que más invierten en publicidad y generar valor agregado a sus clientes. De hecho, según LA REPÚBLICA:

“una noche de viernes o sábado de un fin de semana de quincena, se mueven en promedio, por establecimiento, según Asobares, \$3.375.000 para aforos de 100 a 200 personas”

La cifra se hace mucho más grande cuando hablamos de celebraciones, o eventos deportivos, en donde la gente se reúne a comentar, beber, y pasar un buen rato junto a sus amigos.

“Bogotá es la metrópoli con mayor vida nocturna de Colombia. La ciudad tiene más de 2.800 discotecas y 20.600 bares registrados en la Cámara de Comercio de Bogotá” (Medina, 2019).

De hecho, antes del partido de la selección colombiana de fútbol, contra la de Panamá, LA REPÚBLICA publicó un artículo en el que se explicaba un aumento el porcentaje esperado de ganancias:

“No puedo hablar de una cifra en dinero, lo que puedo es darte una cifra en porcentajes. Las expectativas en ventas para los partidos, en la que se incluye el del sábado, son de un incremento de 40%. Eso aplica, por ejemplo, para un establecimiento que factura \$1.000.000 con 5 o 6 mesas y un aforo de 50 personas, entonces su incremento va a ser de \$400.000 más. O de un establecimiento muy grande que ha dispuesto también pantallas y que puede facturar \$30.000.000 más.”

La principal competencia que tendría la casa del fútbol en el servicio de bar sería:

- Red Room
- Rock & Roll Circus
- Full 80's

Cabe resaltar que, incluso teniendo una temática específica, estos lugares no ofrecen todos los servicios que se podrían encontrar de la casa del fútbol, por lo tanto, se puede concluir que un establecimiento de las características de LA CASA DEL FÚTBOL sería bien recibido por el público.

- 2.4 Objetivos Estratégicos, Tácticos Y Operacionales

- Objetivos Estratégicos:

Clientes	Posicionarse en el mercado y crear una imagen en la mente de los clientes, estableciendo una base de clientes recurrentes que retroalimentan los procesos.
Sostenibilidad Financiera	Mantener una alta rentabilidad en el negocio, dentro de las posibilidades del mercado
Productividad	Diseñar y aplicar mejoras constantemente, en la forma ofrecer el servicio.
Crecimiento y Desarrollo	Desarrollar nuevas formas de servir y reinventar continuamente el negocio sobre bases sólidas ya establecidas

- Objetivos Tácticos:

Clientes	Generar incentivos para fidelizar a los clientes, ya sea por medio de puntos, promociones, “happy hours”, etc.
Sostenibilidad Financiera	Distribuir el presupuesto de modo tal que cada operación tenga cubiertos sus requerimientos para funcionar de forma óptima.
Productividad	Garantizar la calidad de nuestra producción
Crecimiento y Desarrollo	Mejorar constantemente la forma en la que se presta el servicio, apuntando a ser reconocidos por ella.

- **Objetivos Operacionales:**

Clientes	Ofrecer un trato “premium” a los clientes que se adecue a sus necesidades y preferencias.
Sostenibilidad Financiera	Evaluar minuciosamente la forma de invertir el presupuesto, para maximizar ganancias.
Productividad	Maximizar la capacidad productiva.
Crecimiento y Desarrollo	Establecer redes de mercadeo que nos permitan llegar a más clientes.

- **2.5 Filosofía del Negocio**

La Casa del Fútbol se proyecta como un espacio en el cual puedan compartir en paz hinchas de todos los equipos, la diversión y el entretenimiento será la propuesta de valor para todos hinchas. El objetivo es ofrecer una experiencia agradable para el cliente en cada una de sus visitas.

- **2.6 Know How**

Los conocimientos adquiridos por los integrantes de la junta directiva de la empresa en su carrera universitaria, será fundamental a la hora de ejecutar la idea de negocio.

La pasión por el fútbol es un elemento clave que los emprendedores poseen como ventaja para entender la percepción de los clientes objetivo. Adicionalmente, el conocimiento por experiencia propia en el sector del ocio y el entretenimiento supone un al momento de definir estrategias de diferenciación en el mercado.

3. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

- 3.1 Especificaciones del producto o servicio

La Casa del Fútbol ofrece una experiencia novedosa al momento de disfrutar de un deporte como el fútbol, es un único establecimiento en el cual el usuario encontrará 4 principales espacios. El bar, en el cual podrá disfrutar viendo los diferentes partidos de fútbol y consumiendo diferentes bebidas alcohólicas y no alcohólicas, ambientado con música para pasar un momento entretenido entre amigos.

La cancha de fútbol, una cancha sintética que cuenta con una capacidad para 10 jugadores en total, 5 por equipo, donde el cliente puede disfrutar practicando el deporte con amigos, podrá hacer uso de las canchas con una previa reservación que se establecerá por horas.

La zona de juegos (Training Room), en este espacio el usuario podrá disfrutar participando en atracciones de fútbol innovadoras entre las que están Simulador de Penaltis, Futbol Tennis, Máquinas Arcade de Fútbol, Futbolito, Soccer Bowling.

El museo de fútbol, este espacio ofrece un breve repaso de la historia de algunos equipos tradicionales de Colombia y el mundo, aquí el usuario podrá comprar accesorios y diferentes productos relacionados con el fútbol y alusivos a diferentes equipos.

- **3.2 Usos y manejo del producto o servicio.**

- **3.2.1 Imagen**



Figura 3. Imagen. Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

3.2.2 Marca

LA CASA DEL FÚTBOL

3.2.3 Logo



Figura 4. Logo. Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

3.2.3 Slogan

“El lugar donde el fútbol, es mucho más que fútbol”

3.3 Resumen del modelo de negocio

La Casa del fútbol pretende establecer un modelo de negocio en el cual, su promesa de valor está enfocada en brindar una experiencia agradable y divertida, mediante las dinámicas derivadas del fútbol. En este espacio los hinchas podrán vivir literalmente el fútbol al 100%.

Los clientes podrán jugar al fútbol, observar partidos de todas las ligas del mundo, apostarles a sus equipos favoritos, comentar con sus amigos todas los resultados, adquirir souvenirs relacionados con sus equipos y conocer la historia de su club. Todo esto, en un sólo lugar.

Hinchas de todos los equipos podrán converger en La Casa del fútbol, la paz y el respeto serán los pilares fundamentales en la filosofía de cada colaborador y cliente. Principalmente se prevé, que el target de la empresa estará conformado por estudiantes y trabajadores, que realicen sus actividades diarias en la zona de Chapinero, pero esto no significa que todas las personas mayores de 18 años y apasionados por el fútbol no hagan parte de la gran familia de La Casa del fútbol.

Los hinchas podrán acceder a los servicios del establecimiento, mediante el pago de un cover de ingreso en la entrada principal. Este pago le permitirá al cliente acceder a servicios como transmisión de partidos, ingreso al museo y Training Room. Los servicios como uso de cancha sintética, venta de alimentos y bebidas, tendrán un cobro extra dependiendo del consumo de cada cliente.

Los ingresos provendrán del cobro de cover de ingreso, cobro por servicios prestados, venta de alimentos, souvenirs y bebidas embriagantes.

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Investigación del mercado – Presentación de resultados de la metodología aplicada.

Las encuestas realizadas han arrojado resultados importantes acerca del comportamiento de la población objetivo, la encuesta se realizó a personas entre los 18 y 30 años de edad. Los datos serán analizados a continuación:

Ficha técnica de la encuesta

Nombre: Encuesta de caracterización de la población objetivo

Fecha de recolección de la información: Abril y mayo de 2020

Ciudad: Bogotá

Tamaño de la muestra: 70 encuestas

Técnica de recolección: Cuestionario estructurado vía internet.

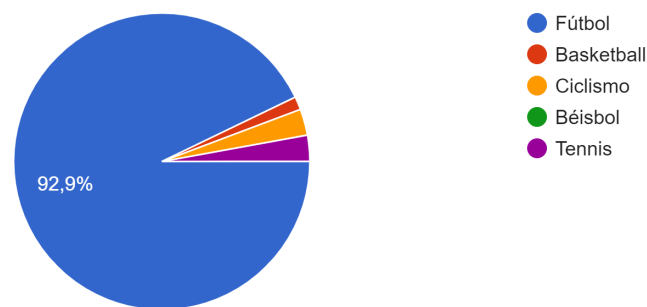
Fecha del reporte: 27 mayo 2020

La metodología para la toma de la muestra fue el muestreo determinístico ya que “representa una alternativa viable, ya sea cuando la aplicación del muestreo probabilístico resulta

demasiado costosa; cuando no es posible disponer de un marco de muestreo o cuando existe seguridad en que la información recabada bajo este tipo de muestreo es suficientemente útil para los fines de la investigación” (INEGI, 2011).

La modalidad de muestreo fue intencional ya que el investigador envió esta encuesta a un grupo específico por rango de edad entre los 18 y 30 años de edad que se encontraran estudiando en diferentes universidades y en lo más posible que estas universidades estuvieran ubicadas en la localidad de Chapinero. Esto debido a que este tipo de muestreo “ha resultado útil para conocer con fidelidad, tendencias y comportamientos de determinadas variables” (INEGI, 2011).

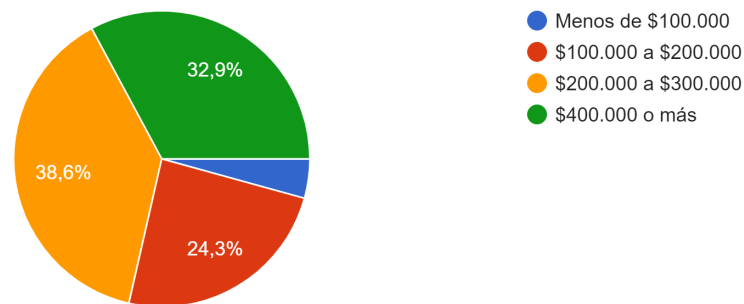
¿Cual es su deporte favorito?
70 respuestas



El fútbol evidentemente es el deporte favorito de la población encuestada. Por tal motivo se justifica la temática propuesta en el establecimiento.

¿Cuánto dinero gasta en promedio en ocio y entretenimiento mensualmente?

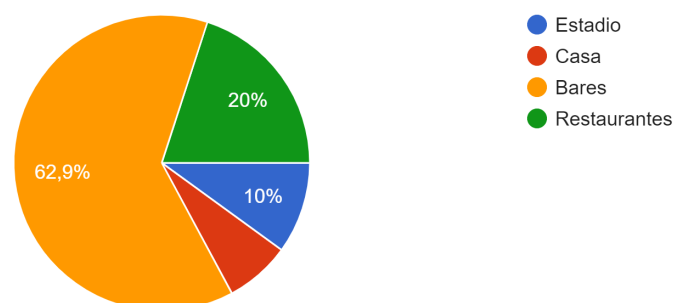
70 respuestas



La población encuestada tiene un gasto promedio mensual superior a \$100.000, el rango más común es entre \$200.000 y \$300.000, demostrando que el ocio y entretenimiento equipara un gasto considerablemente alto en los ingresos mensuales de la población.

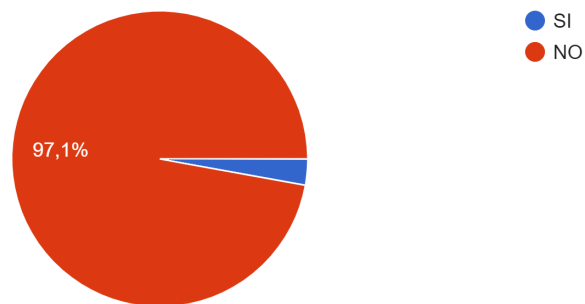
¿ En qué lugar observa usted un partido de fútbol de su equipo favorito generalmente?

70 respuestas



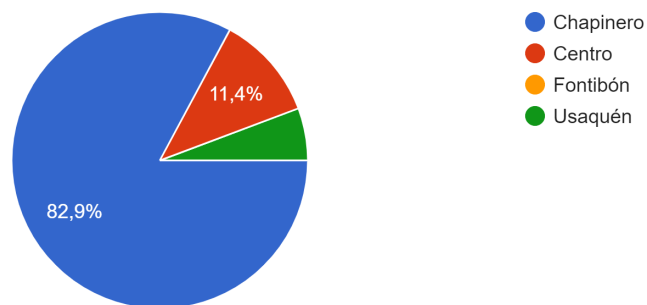
La población encuestada acostumbra a observar los partidos de fútbol en bares y restaurantes principalmente, la población que asiste constantemente al estadio no es muy alta.

¿Cree usted que actualmente disfruta el 100% de las dinámicas que ofrece el fútbol?
70 respuestas



Para la gran mayoría de encuestados, las dinámicas del fútbol no son disfrutadas al 100%, existen actividades que no son fáciles de acceder en nuestra ciudad.

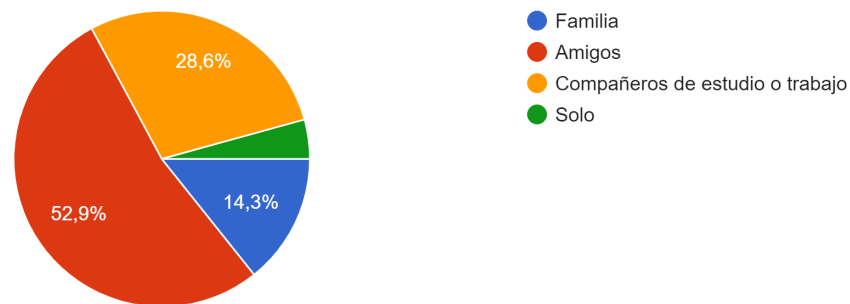
Si pudiera usted escoger la ubicación de La Casa del Fútbol, ¿cuál sería?
70 respuestas



La ubicación estratégica, ambiente y fácil acceso son razones por las cuales Chapinero es la zona preferida de la gran mayoría de encuestados.

¿Con quién disfruta normalmente ver, jugar, apostar, comentar y vivir el fútbol?

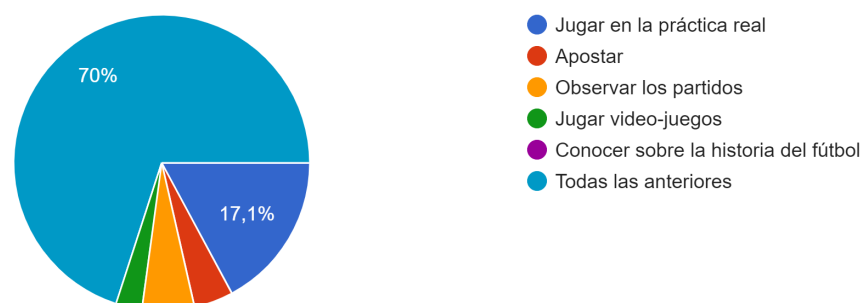
70 respuestas



Los gustos de la población encuestada frente a su compañía para disfrutar del fútbol son variadas. Los amigos y los compañeros de estudio o trabajo son el principal tipo de compañía al momento de asistir a actividades relacionadas con el fútbol.

¿Cual de las siguientes actividades relacionadas con el fútbol es su favorita?

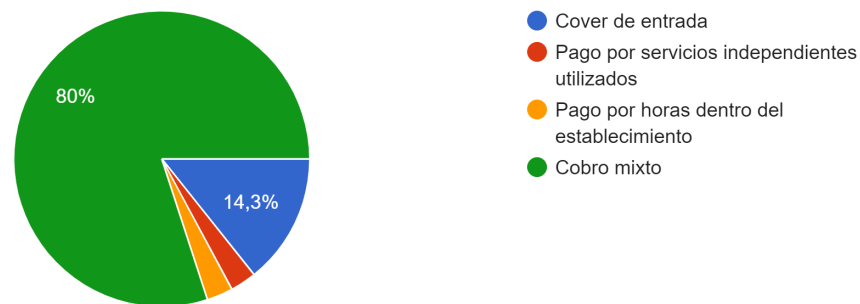
70 respuestas



Para la gran mayoría de la población, todas las actividades relacionadas con el fútbol mencionadas en la encuesta son de su agrado. El juego en la práctica real, se postula como la actividad principal de La Casa del Fútbol, siendo la preferida de los encuestados.

¿Qué tipo de pago preferiría efectuar en La Casa del Fútbol?

70 respuestas



El cobro mixto, conformado por pago de cover para ingreso a la zona bar/museo y cobro independiente por uso de las demás actividades ofrecidas en el establecimiento, es el tipo de cobro preferido por la población encuestada.

La encuesta realizada, en términos generales ofrece un claro panorama sobre los gustos y costumbres de la población objetivo y justifica las decisiones tomadas frente a temas como la ubicación del establecimiento, filosofía del negocio y método de cobro por los servicios ofrecidos.

4.2 Análisis de la demanda

Aspectos Geográficos

El lugar escogido para el establecimiento de La Casa del Fútbol es el sector de Chapinero, en la ciudad de Bogotá. Debido a la gran cantidad de población flotante que posee este sector, gracias a la presencia masiva de empresas e instituciones educativas, este sector se evidencia como un punto estratégico para la ubicación de una empresa con enfoque al ocio y entretenimiento.

Aspectos Sociales

En la localidad se puede encontrar una gran variedad de actividades sociales y económicas.

Por lo tanto, es fundamental conocerlas a fondo para poder evaluar el público objetivo al que queremos llegar. Según el boletín Diagnóstico Local Con Participación Social (2009-2010), se dividen principalmente de la siguiente forma:

- Educativo

La ubicación de la zona en el centro del área urbana de la ciudad la hace de fácil acceso a las personas que buscan centros educativos como las universidades Javeriana, Católica, Piloto, La Salle, EAN, etc. Igualmente, varios colegios de renombre tienen su sede en la localidad por ejemplo (Gimnasio Moderno, Liceo Francés, Nueva Granada) (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010).

- Finanzas

Es el centro de las finanzas de la ciudad y el país, incluso uno de los más importantes del mundo, pues en él se encuentra la mayor concentración de bancos nacionales, oficinas de representación de extranjeros, la Bolsa de Bogotá, y gran cantidad de entidades aseguradoras, fiduciarias y de leasing empresarial. La mayor concentración de este tipo de entidades se produce en la Avenida Chile, el Centro de Negocios Andino y el World Trade Center (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010).

- Intercambio Cultural, Comercial y Diplomático

La mayor parte de representaciones diplomáticas en el país se encuentran en la zona, más las entidades dependientes de ellas, que buscan fortalecer los vínculos de sus países con Colombia. La mayoría de las embajadas y consulados se encuentran en los

barrios El Retiro y Chicó. Igualmente, varios embajadores tienen sus residencias en barrios como Los Rosales, Acacias, El Nogal y Chicó (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010).

- Residencial

A pesar de todas las funciones económicas y sociales que desempeña Chapinero en el ámbito urbano, gran parte de la zona está dedicada a ser sitio de residencia (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010).

Aspectos Demográficos

- Población por localidad 2014-2017

Localidad	2014	2015	2016	2017
Usaquén	468.115	470.922	472.908	474.186
Chapinero	126.949	126.956	126.951	126.591
Santa Fe	99.340	97.920	96.534	95.201
San Cristóbal	398.918	397.919	396.383	394.358
Usme	331.730	334.376	337.152	340.101
Tunjuelito	190.289	190.318	189.522	187.971
Bosa	669.227	688.455	709.039	731.047
Kennedy	1.142.901	1.165.318	1.187.315	1.208.980
Fontibón	383.742	393.533	403.519	413.734
Engativá	862.557	867.976	873.243	878.434
Suba	1.188.071	1.219.135	1.250.734	1.282.978
Barrios Unidos	257.353	260.646	263.883	267.106
Teusaquillo	140.766	140.772	140.767	140.473
Los Mártires	94.779	94.487	94.130	93.716
Antonio Nariño	110.239	109.603	109.277	109.254
Puente Aranda	231.368	228.388	225.220	221.906
La Candelaria	22.824	22.764	22.633	22.438
Rafael Uribe Uribe	358.845	356.408	353.761	350.944
Ciudad Bolívar	691.693	705.663	719.700	733.859
Sumapaz	7.139	7.224	7.330	7.457
Total Bogotá	7.776.845	7.878.783	7.980.001	8.080.734

Tabla 1. Población por localidades. Tomado de Secretaría Distrital de Planeación, proyecciones de población 2017.

Aspectos Económicos

La industria del entretenimiento en Colombia ha tomado mucha fuerza en especial en su capital, Bogotá, esto debido a que esta ciudad se ha convertido en referente turístico. Es frecuente ver

la apertura continua de restaurantes y bares; salas de cine, coliseos y teatros completamente llenos. Así mismo, datos de 2017 demuestran el crecimiento de esta industria en un 1% y la categoría de diversión y esparcimiento registraban variaciones reales del 6% mientras que otras categorías comunes como alimentos y en general la canasta familiar no era superior al 2% (Dinero, 2017).

Para 2019, la ciudad registraba 14761 bares legalmente constituidos según Cámara de Comercio, y una facturación alrededor de los 500.000 millones. Y el observatorio turístico registraba la llegada de más de 1.700.000 turistas internacionales, casi la mitad de ellos, aproximadamente el 44% debido a motivos de ocio y recreación (Dinero, 2019).

Alguna de las particularidades de este negocio del ocio y entretenimiento es la gran apuesta e inversión que se debe hacer en brindar una experiencia agradable, aquí es verdaderamente donde se ve la innovación, pues el consumidor estará dispuesto a pagar más si se siente cómodo y cree que es agradable su experiencia en el establecimiento.

Con respecto a las crisis económicas, este negocio parece algo impermeable a ellas, pues este sector parece no verse muy afectado, pues al final del día el consumidor después de un trabajo lleno de estrés considera debería tomarse un tiempo de esparcimiento y/o entretenimiento (Dinero, 2019).

A continuación, compartimos las cifras respecto a la calidad de vida de los posibles clientes:

Tabla 2.

Percepción sobre el nivel de vida:

Localidad	2014			2017		
	Mejor	Igual	Peor	Mejor	Igual	Peor
Usaquén	57,8	37,7	4,5	50,7	42,0	7,2
Chapinero	46,1	45,9	8,0	47,5	47,1	5,4
Santa Fe	48,1	42,0	10,0	46,5	44,2	9,3
San Cristóbal	52,8	36,9	10,4	51,2	41,9	7,0
Usme	52,8	37,6	9,6	55,7	39,2	5,1
Tunjuelito	58,6	32,4	9,0	61,0	31,4	7,6
Bosa	51,0	37,6	11,4	60,7	33,0	6,2
Kennedy	54,4	39,7	5,9	59,2	35,6	5,2
Fontibón	64,1	30,1	5,8	55,6	38,9	5,5
Engativá	53,5	35,7	10,8	55,1	37,4	7,4
Suba	59,3	32,5	8,2	53,0	39,8	7,3
Barrios Unidos	48,9	43,5	7,6	48,6	43,8	7,5
Teusaquillo	50,3	41,5	8,2	60,3	34,2	5,5
Los Mártires	33,6	57,1	9,3	47,8	44,3	7,9
Antonio Nariño	54,6	37,8	7,6	46,2	46,7	7,1
Puente Aranda	54,0	39,8	6,2	55,6	37,8	6,6
La Candelaria	48,8	41,1	10,1	43,1	47,9	9,1
Rafael Uribe Uribe	58,5	32,8	8,7	52,9	40,4	6,7
Ciudad Bolívar	53,6	41,9	4,5	54,9	38,5	6,6
Sumapaz	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Bogotá	54,7	37,4	7,9	54,8	38,6	6,6

Nota: Tomado de Secretaría Distrital de Planeación, -SDP, Encuesta Multipropósito EM 2017.

Tabla 3.

Participación establecimientos por actividad económica:

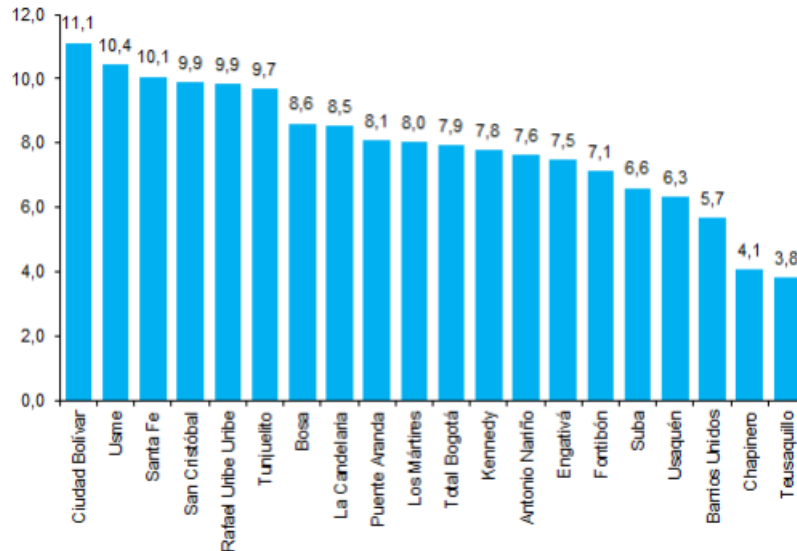


Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio de Bogotá

Nota: Tomado de Secretaría Distrital de Planeación, -SDP, Encuesta Multipropósito EM 2017.

Tabla 4.

Tasa de desempleo por localidad



Nota: Tomado de Secretaría Distrital de Planeación, proyecciones de población 2017.

4.3 Nicho de mercado

En Colombia existe una evidente cultura futbolera que ha marcado la historia desde sucesos como “el escorpión” de Rene Higuita, el gol olímpico de Marcos Coll, el premio al goleador del Mundial de James Rodríguez y la lamentable muerte de Andrés Escobar.

De acuerdo con cálculos de la revista Portafolio, “en todo el país hay al menos 4.000 canchas sintéticas y centros deportivos que albergan estos escenarios” (Portafolio, 2019).

En la ciudad de Bogotá, el fútbol es el deporte favorito de sus habitantes. Esto se demuestra con las 100 canchas sintéticas públicas construidas por la alcaldía, los estadios profesionales El Campín y Techo. Los centros de alto rendimiento de la Federación Colombiana u observar cualquier día de la semana los parques y cuadras cerradas, llenas de niños jugando su deporte preferido.

La condición de metrópoli genera que en Bogotá existan hinchas de todos los equipos del país, debemos tomar en cuenta qué personas de todas partes del país han llegado durante décadas a

la ciudad de Bogotá en busca de oportunidades o en algunos casos se han visto obligadas a salir de sus lugares de origen debido a la violencia que se ha vivido durante años en Colombia.

4.4 Determinación del precio

La metodología utilizada para la determinación del precio se realizó a través de la Fijación de precios con base en la competencia: ya que los diferentes servicios ofrecidos por la Casa del Fútbol tienen competencias directas ya identificadas y como lo define este tipo de metodología “utilizar la información de precios de la competencia suele ser una estrategia cuando los productos comercializados son idénticos o por lo menos muy parecidos a los de las demás compañías” (Guerrero, Hernandez & Díaz, 2012).

Esta metodología parte del supuesto de que la competencia ya ha realizado con anterioridad toda una estructura de costos para así poder fijar el precio, por tal motivo y al ofrecer un servicio casi idéntico a lo que está en el mercado, La Casa del Fútbol ha decidido establecer sus precios dentro de los rangos ya fijados por el mercado y los competidores.

Como se mencionó con anterioridad en otros apartados de este plan de negocio, el servicio de canchas sintéticas se presta como un alquiler por horas, y esta hora según diferentes portales de noticias varía entre 50.000 y 220.000 pesos colombianos, dependiendo de las diferentes características propias de la cancha como la capacidad, la zona en la que se encuentra ubicada y si es una cancha cubierta o al aire libre.

Con base en esta información, la Casa del fútbol ha decidido establecer un valor dentro de este rango, no tan alto como algunas canchas sintéticas de la ciudad, puesto que nuestro cliente potencial son universitarios que practicarían de esta actividad con sus amigos en sus espacios libres de estudio, así el valor del alquiler por hora es de 100.000 pesos colombianos, teniendo en cuenta también la zona en la que se encontrará, la cual será Chapinero, y de igual manera se tiene en cuenta que es una cancha de fútbol 5, en un espacio cubierto que brinda mayor comodidad en cuestiones del clima.

En Colombia cada vez más son los establecimientos como bares y restaurantes que han decidido fijar un precio de entrada, que se conoce comúnmente como “cover”, este precio de entrada varía según el establecimiento y en algunas ocasiones es consumible. En Colombia este rango de precio se encuentra entre los 10.000 y 30.000 pesos colombianos. La casa del fútbol partiendo de esta información ha decidido tomar el precio más alto 30.000 pesos ya que se ofrece en este caso un servicio adicional y diferenciado de los demás establecimientos que hace referencia la entrada al museo, un espacio diferente que podrán encontrar solo en La Casa del fútbol.

Por último, para la determinación del precio de la zona de minijuegos, se hizo de la misma manera indagando sobre los precios ya fijados por la competencia, en diferentes partes de la ciudad especialmente en los centros comerciales existen diversas zonas de juegos a las cuales se accede a través de una tarjeta que proporciona el establecimiento y es recargable o en otras ocasiones a través de tickets que tienen un valor específico y son canjeables en las diferentes máquinas y juegos del establecimiento. El rango de precios varía desde los 2000 a 15.000 pesos por juego. En la Casa del Fútbol se ha decidido establecer un precio dentro de este rango, entregando un ticket por el valor de 5.000 pesos colombianos por personas que corresponden a 1 hora de juego.

Tabla 5.
Determinación del precio por servicio.

SERVICIO	CARACTERÍSTICAS	PRECIO
COVER INGRESO	Incluye ingreso a la Zona Bar, el mini estadio y el museo.	\$30.000
MiniJuegos	Atracciones, que se pueden pagar con un ticket comprado en el establecimiento.	El precio de cada ticket es de \$5.000 y equivale a una hora de juego.
CANCHA SINTÉTICA 5 VS 5	Incluye balón, pecheras distintivas, música de fondo.	\$100.000 / Hora

Nota: Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

4.5 Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas se ha realizado a través del método cualitativo, ya que al ser un negocio nuevo no se cuenta con datos históricos del mismo. De esta manera, hemos usado diferentes datos importantes que hemos encontrado indagando y de la encuesta realizada que se expondrán a continuación:

De la segmentación del mercado expuesta con anterioridad, hemos calculado el mercado potencial. A 2017 la población en la localidad de chapinero fue de 126.591 personas, el rango de edad que hemos elegido es de 19 a 29 años, que representan aproximadamente un 23% de esa población según datos del DANE, lo que resulta en un total de 29,115 personas y de este

población aproximadamente el 42,5% pertenecen a los estratos 4 y 5 lo que nos da un total de 12.374 personas como mercado potencial.

Para calcular el mercado disponible, hemos partido de la encuesta realizada donde aproximadamente el 90% de la población disfruta y le gusta el deporte del Fútbol, de esta manera nuestro mercado disponible es de 11.136 personas. Respecto al mercado efectivo, nos hemos también basado en la encuesta realizada donde las personas que preferirían salir a una bar o un establecimiento de este tipo a disfrutar de este deporte, es alrededor del 62%, así el mercado efectivo es de 6.904 personas.

De esta manera, una vez realizado este proceso, el cálculo para el pronóstico de ventas estará dado calculando en primer lugar la demanda efectiva, que hace referencia a multiplicar el número de personas que están dispuesta a adquirir tu servicio por el consumo per cápita.

Es importante mencionar que para este cálculo también se ha tenido en cuenta la capacidad máxima de clientes por hora en cada zona del establecimiento, con el propósito de no superar este límite. De esta manera La Casa del Fútbol ha tomado la decisión de cubrir el 10% de esa demanda como nuestro mercado objetivo.

Tabla 6.

Pronóstico de ventas para servicios

PRONOSTICO DE VENTAS					
SERVICIO CANCHA SINTETICA					
mercado efectivo	6904				
consumo percapita (alquileres)	21				
Estimacion de la demanda	144984				
mercado objetivo (10%)	14498,4				
crecimiento anual ventas	3,40%				
crecimiento anual precio	3,51%				
AÑOS	1	2	3	4	5
unidades	14991	15501	16028	16573	17137
precio	\$ 10.000	\$ 10.351	\$ 10.714	\$ 11.090	\$ 11.480
TOTAL	\$ 149.913.456	\$ 160.451.383	\$ 171.730.056	\$ 183.801.545	\$ 196.721.581
SERVICIO BAR/MUSEO					
mercado efectivo	6904				
consumo percapita	\$ 784.000				
Estimacion de la demanda	\$ 5.412.736.000				
mercado objetivo (10%)	\$ 541.273.600				
AÑOS	1	2	3	4	5
unidades(ingresos)	18656	18656	18656	18656	18656
precio	\$ 30.000	\$ 31.020	\$ 32.075	\$ 33.165	\$ 34.293
TOTAL	\$ 559.676.902	\$ 578.705.917	\$ 598.381.918	\$ 618.726.903	\$ 639.763.618
SERVICIO MINIJUEGOS					
mercado efectivo	6904				
consumo percapita	\$ 100.000				
estimacion de la demanda	\$ 690.400.000				
mercado objetivo (10%)	\$ 69.040.000				
AÑOS	1	2	3	4	5
Unidades (tickets)	14277	14262	14247	14232	14217
precio	\$ 5.000	\$ 5.176	\$ 5.357	\$ 5.545	\$ 5.740
TOTAL	\$ 71.387.360	\$ 73.814.530	\$ 76.324.224	\$ 78.919.248	\$ 81.602.502

.Nota: Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

- Pronóstico de ventas para productos

Para este pronóstico se ha tomado el mismo método anterior y de igual forma se ha tenido en cuenta la capacidad de venta en términos de unidades existentes en el establecimiento:

Tabla 7.

Pronóstico de ventas por productos.

PRONOSTICO DE VENTAS					
CERVEZAS					
mercado efectivo (personas)	4603				
consumo per capita (botellas)	120				
Estimacion de la demanda	552320				
mercado objetivo (10%)	55232				
crecimiento anual ventas	3,40%				
crecimiento anual precio	3,51%				
AÑOS	1	2	3	4	5
unidades	57110	59052	61059	63135	65282
precio	\$ 3.000	\$ 3.105	\$ 3.214	\$ 3.327	\$ 3.444
TOTAL	\$ 171.329.664	\$ 183.373.009	\$ 196.262.921	\$ 210.058.909	\$ 224.824.664
AGUA					
mercado efectivo (personas)	6904				
consumo per capita (botellas)	14				
estimacion de la demanda	96656				
mercado objetivo (10%)	9665,6				
AÑOS	1	2	3	4	5
unidades (ingresos)	9994	10334	10685	11049	11424
precio	\$ 2.000	\$ 2.070	\$ 2.143	\$ 2.218	\$ 2.296
TOTAL	\$ 19.988.461	\$ 21.393.518	\$ 22.897.341	\$ 24.506.873	\$ 26.229.544
ACCESORIOS					
mercado efectivo	6904				
consumo per capita	\$ 30.000				
estimacion de la demanda	\$ 207.120.000				
mercado objetivo (10%)	\$ 20.712.000				
AÑOS	1	2	3	4	5
unidades (accesorios)	2142	2214	2290	2368	2448
precio	10000	10351	10714	11090	11480
TOTAL	\$ 21.416.208	\$ 22.144.359	\$ 22.897.267	\$ 23.675.774	\$ 24.480.751

Nota: Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

5. PLAN DE MERCADEO

5.1 Estrategias de distribución

La propuesta de negocio planteada implementará un canal de distribución directo con el fin de ofertar los servicios que brinda La Casa del Fútbol, pues será la empresa misma quien se encargue de llegar al consumidor final, esto debido al modelo de negocio de la empresa y la necesidad de aumentar los ingresos y disminuir los costos.

El tipo de distribución será selectivo, el cual hace referencia a tomar decisiones sobre dónde, cuándo y cómo se hará que el servicio sea accesible al consumidor final, así la cobertura del mercado será mayor y estará mejor controlada.

La Estrategia de distribución de La Casa del Fútbol será omnicanal, ya que el cliente es el centro de la estrategia, así mismo, se hará uso de medios en línea y fuera de línea puesto que ambos son reconocidos por el consumidor final e interactúan simultáneamente (Díaz, 2019).

5.2 Estrategias de promoción

La elaboración y ejecución de torneos de fútbol 5 vs 5 en la cancha sintética, además de arbitraje y staff especial, tendrán excelentes premios tangibles, bonos y/o efectivo dependiendo de la cantidad de participantes. Se propone la transmisión de estos eventos en directo, por las redes sociales y canales de YouTube oficiales de La Casa del Fútbol.

Lo anterior, con el fin de atraer grandes grupos de jugadores y promover el nombre del establecimiento mediante la referenciación. Se considera que el “boca a boca”, será un factor clave para la ágil y masiva promoción del establecimiento en sus inicios.

La responsabilidad, honestidad y confiabilidad en la entrega de premios y recompensas, serán parte fundamental en la construcción de una reputación positiva en el mercado.

5.3 Publicidad – Marketing mix

La Casa del fútbol en lo que refiere a la publicidad hará uso de las redes sociales como principal medio de comunicación, redes como Instagram, Facebook y Twitter donde se podrá hacer uso de materiales audiovisuales y a la vez crear una relación más cercana con el consumidor final,

enfocándose en comerciales llamativos y creativos, con la alternativa de qué influencers y figuras reconocidas del fútbol hagan parte de esta estrategia.

Los clientes también serán voceros importantes de la filosofía de La Casa del Fútbol, expresando sus sentimientos y contando sus experiencias en el establecimiento, mediante hashtags y publicaciones de mutuo acuerdo.

Adicionalmente, se hará uso de impresos como carteles, folletos y volantes para su promoción con las personas de a pie, principalmente en universidades y empresas cercanas al establecimiento.

5.4 Fidelización

Las estrategias de fidelización de La Casa del Fútbol estarán enfocadas en recompensar la alta frecuencia de asistencia y los actos de referenciación de los clientes. Estas recompensas pueden verse traducidas en descuentos de ingreso al establecimiento y/o promociones exclusivas.

Por otra parte, la participación en los diferentes eventos y concursos en redes sociales también será premiada constantemente.

Los torneos de “fútbol 5” en la cancha sintética y los campeonatos se realizarán en otras modalidades del juego, como por ejemplo, fútbol tenis, tendrán excelentes premios en bonos y/o efectivo dependiendo de la cantidad de participantes.

5.5 Postventa - servicio al cliente. Política de crédito.

En La Casa del Fútbol el cliente es lo más importante, su opinión siempre será escuchada en pro de mejorar cada día la experiencia brindada.

El buzón de sugerencias estará ubicado visiblemente en el establecimiento, adicionalmente los Community Manager estarán atentos a resolver cualquier idea, duda, inquietud o sugerencia de cualquier cliente.

La política de crédito no aplicaría en este modelo de negocio.

6. ESTUDIO DE OPERACIONES

6.1 Descripción y formalización del proceso - Diagrama de flujo.

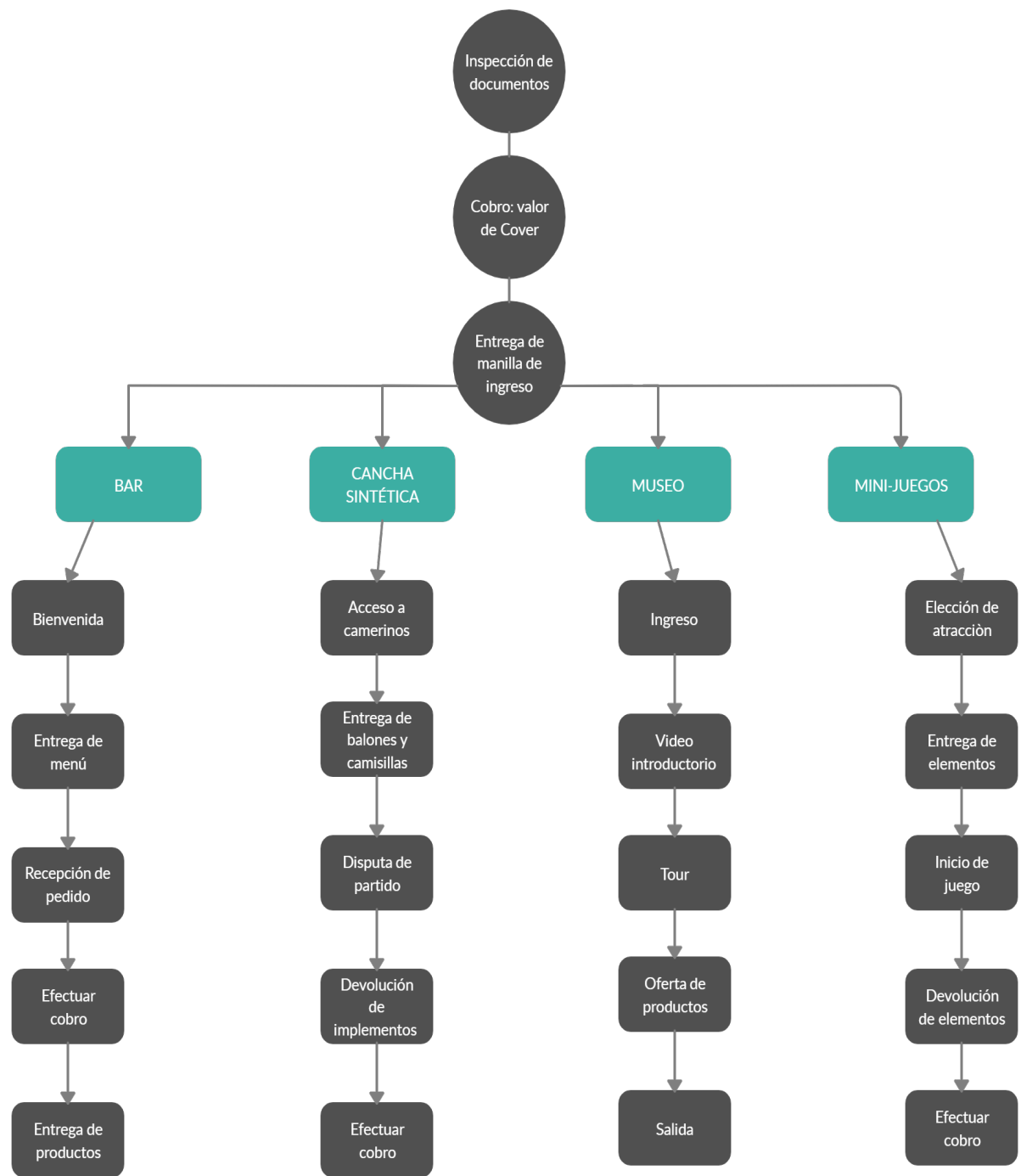


Figura 5. Diagrama de flujo del servicio. Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

6.2 Distribución de planta.

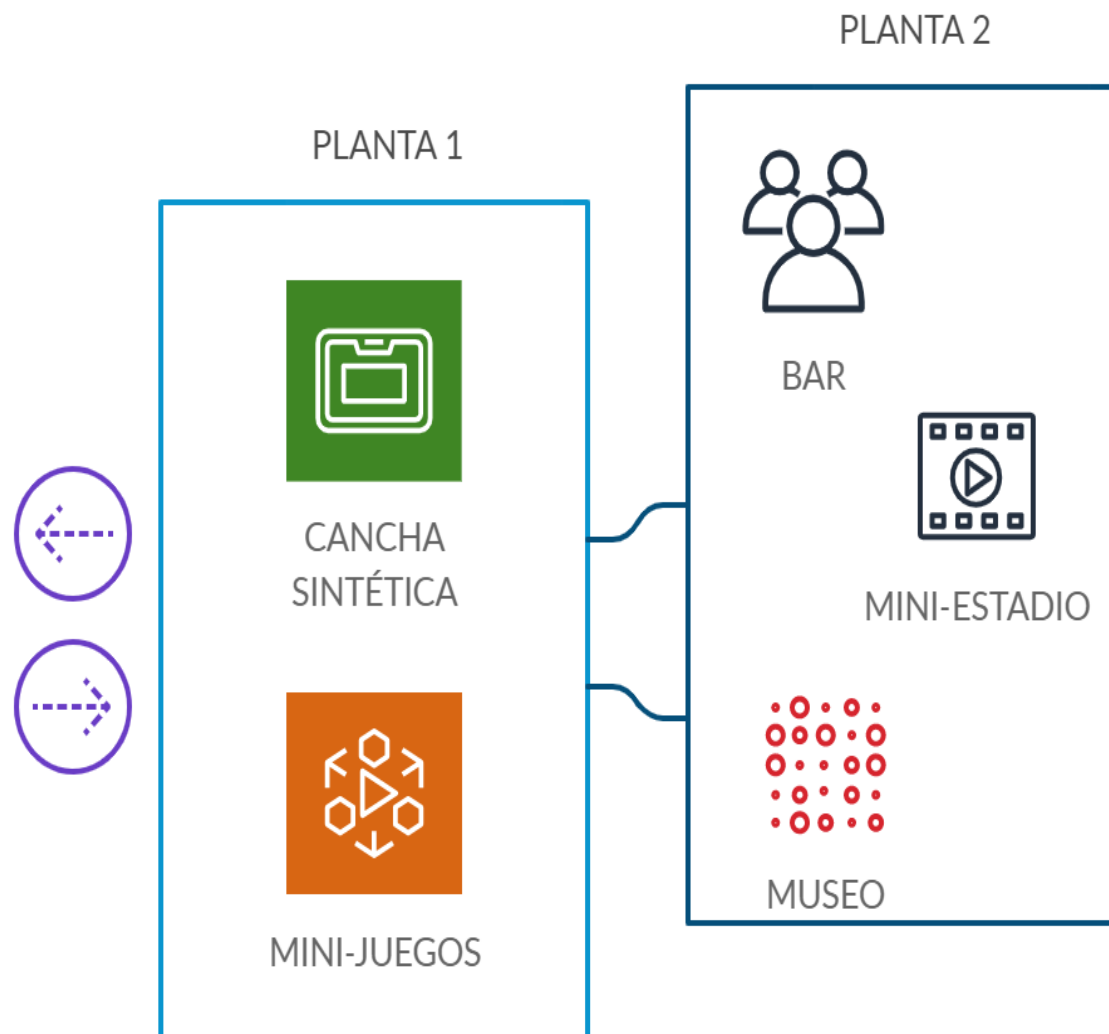


Figura 6. Distribución de la planta. Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

La ubicación de los diferentes ambientes se realizará de manera estratégica, con el fin de que los clientes accedan de la manera más cómoda a toda la oferta de servicios de La Casa del Fútbol.

La ruta de los clientes tendrá inicio en las canchas sintéticas, el lugar más amplio. De manera contigua, se encontrará el acceso a la zona de minijuegos donde con una cantidad considerable de atracciones para satisfacer los gustos de cada uno de los clientes.

En la segunda planta se podrán encontrar los accesos a bar, mini estadio y museo. El acceso a ésta planta tendrá un cobro correspondiente al cover de ingreso y solo se permitirá la entrada personas para mayores de edad. En este espacio los clientes podrán adquirir accesorios, snacks y bebidas alcohólicas, podrán escuchar música de fondo, además de poseer la pantalla principal que transmitirá los partidos más importantes de cada día.

6.3 Inversiones en infraestructura.

La casa del fútbol estará integrada por dos plantas en las que se distribuirá los cuatro espacios, la inversión en infraestructura se hará en cada uno de estos espacios. En aspectos generales se debe pintar y adecuar cada espacio, se invertirá en cuadros con imágenes históricas y de personajes reconocidos del deporte. Para la parte exterior del establecimiento se invertirá en un letrero con el nombre del lugar y pancartas haciendo publicidad al lugar. Además, para el montaje de la cancha de fútbol se necesitará de un tapete especial sintético y caucho, iluminación y estructura para proteger la cancha como mallas, también necesitará un espacio pequeño para el camerino.

El espacio del Bar estará integrado por una barra en donde el usuario puede comprar las diferentes bebidas, aquí será necesario invertir en todo lo relacionado al mantenimiento de los licores, una nevera, licuadora, vasos, copas, bandejas, amoblado con varios puffs, sonido e iluminación y la subzona del mini estadio, que necesita de una infraestructura detallada, con

bancos en forma de estadio a escala y una pantalla gigante para la proyección de los partidos de fútbol.

La zona del museo necesitará de estantes, una biblioteca, vitrinas para la venta de los accesorios e iluminación. Finalmente, para realizar las diferentes actividades operativas del plan, es necesario contar con conexión a internet, un equipo de sonido, caja registradora, datafono, computador y demás.

Título

ZONA	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cancha de Fútbol	Tapete especial sintético y caucho	375 m ²	\$210.000	\$78.750.000
	Iluminación	4	\$204.000	\$816.000
	Mallas	270m ²	\$4.800	\$1.296.000
	Balones	3	\$119.900	\$359.700
	Pecheras	20	\$6.500	\$130.000
	Silletería	10	\$40.000	\$400.000
Bar	Iluminación	N/A	N/A	\$2.000.000
	Sonido	1	\$6.500.000	\$6.500.000
	Neveras	2	\$650.000	\$1.300.000
	Barra	2	\$400.000	\$800.000
	Caja registradora	2	\$640.000	\$1.280.000
	Puff y Sillas	30	\$30.000	\$900.000
	Artículos de Cocina	1	N/A	\$3.500.000
	Mesas	8	\$160.000	\$1.280.000
	Decoración (Gasto)	20	\$50.000	\$1.000.000
	Proyector de imagen	1	\$799.000	\$799.000

Juegos	Teqball (Ping-Pong-Soccer)	1	\$2.000.000	\$2.000.000
	Cancha de Fútbol Tenis en pasto sintético	1	\$450.000	\$450.000
	Inflable de Soccer Pool	1	\$1.700.000	\$1.700.000
	Máquinas Arcade	1	1.000.000	1.000.000
	Simulador deportes (Penalties)	1	15.000.000 por año	\$15.000.000 por año
Museo	Stands	4	\$250.000	\$1.000.000
	Biblioteca	2	\$150.000	\$300.000
	Artículos	N/A	N/A	\$2.000.000
	Computadores	2	\$1.779.980	\$3.559.960
	Software de Gestión	N/A	N/A	\$1.500.000
	Obras de construcción y adecuación (Gasto)	N/A	N/A	\$15.000.000
TOTAL				\$143.620.660

Tabla 8. Inversiones en infraestructura.: Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

6.4 Inversiones en capital de trabajo

DESCRIPCION	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Cerveza	42832	\$ 1.200	\$ 51.398.400
Agua	8822	\$ 700	\$ 6.175.400
Accesorios	1890	\$ 6.000	\$ 11.340.000
Gastos personal		\$ 12.900.000	\$ 154.800.000
Servicios		\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
			\$ 277.713.800

Tabla 9. Inversiones en capital de trabajo. Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

7.1 Estructura organizacional explicada – Organigrama.

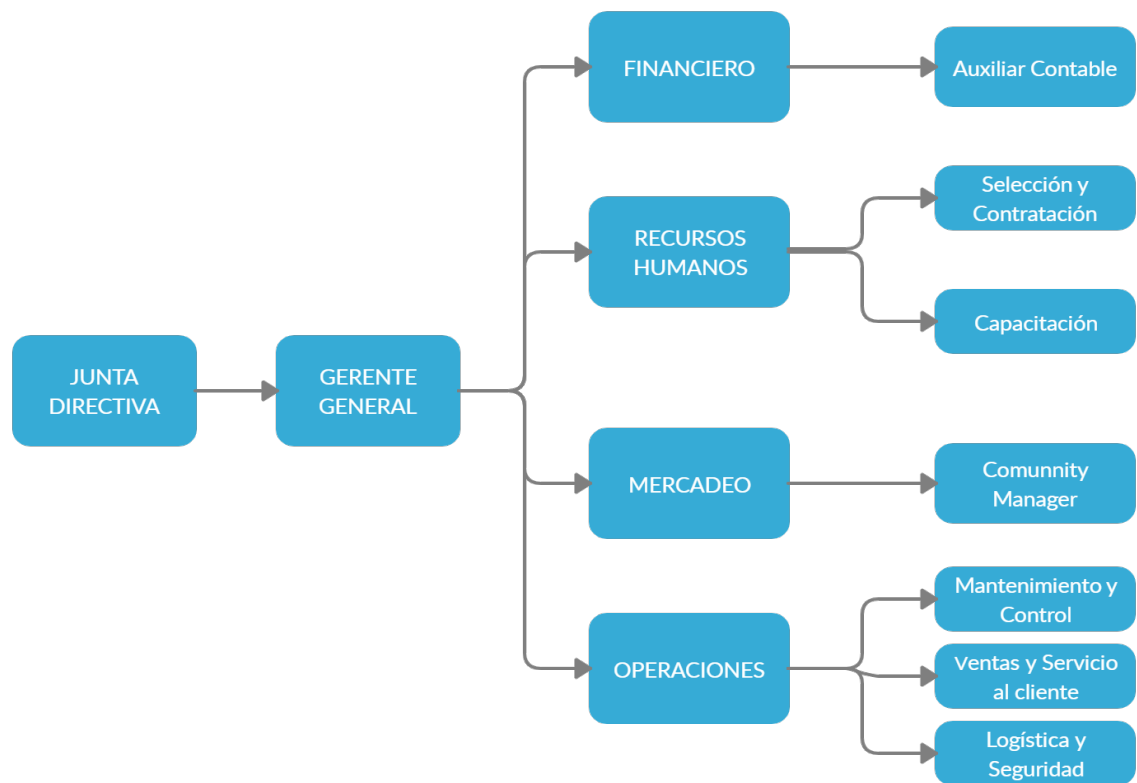


Figura 7. Organigrama de la empresa.

Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

La estructura organizacional propuesta será del tipo funcional. De esta forma existirá un control especializado en cada departamento, evitando la descentralización, y estableciendo normas y funciones claras. Gracias a este modelo administrativo la comunicación se podrá realizar de manera más efectiva y veloz, con el objetivo de dar pronta respuesta a los problemas o situaciones complejas que surjan en cualquier momento.

La Casa del fútbol poseerá un modelo administrativo con estructura horizontal.

Todos los trabajadores deberán tener un alto nivel de compromiso, sin importar el cargo que desempeñen. Generando así grandes responsabilidades, pero también un alto nivel de empoderamiento y motivación al logro. Deberán aplicar sus conocimientos en diferentes roles y funciones. La descripción de cargos se realizará detalladamente más adelante en el desarrollo del presente proyecto. Es importante aclarar que como una empresa pequeña en un principio, los objetivos de cada departamento deben estar muy ligados, y apuntar al crecimiento de la empresa, y al alcance de las metas propuestas. Por lo cual, consideramos que la comunicación será el factor clave en el futuro de “La Casa del Fútbol.

El establecimiento estará dirigido por un gerente general, que será designado por la junta de socios dependiendo de las habilidades y capacidades necesarias para el cargo, que se detallan más adelante. Al ser un negocio relativamente pequeño, contará en un principio con una planta ejecutiva limitada, y con un personal reducido a lo meramente esencial, como los meseros, cocineros y auxiliares de limpieza.

7.2 Perfiles de cargo y Manual de Funciones.

Junta Directiva
Objetivos
La junta directiva será responsable de designar al gerente general y velará por el correcto manejo de la empresa. Así mismo, establecerá los objetivos a alcanzar, y evaluará su cumplimiento.
Jefe inmediato
No Aplica

Gerente General
Objetivos
Organizar, dirigir y controlar a los trabajadores del establecimiento, para poder alcanzar las metas propuestas. En un principio, el gerente general se tendrá que encargar de todas las gerencias.
Jefe inmediato
Junta directiva
Perfil de Cargo
Administrador de empresas o ingeniero industrial, preferiblemente especializado en gerencia de empresas. Un trabajador proactivo e innovador que pueda mantener un rendimiento alto en los trabajadores, y en la forma en la que la empresa se desenvuelva en el mercado. El cargo en primera instancia será ocupado por uno de los socios.
Funciones
➤ Establecer la ruta y/o estrategia que tomará la empresa para alcanzar los objetivos establecidos. ➤ Supervisar el trabajo de todos los trabajadores del establecimiento. ➤ Garantizar la calidad del servicio que la empresa preste. ➤ Reportar constantemente a la junta directiva los resultados periódicos de la operación.

Jefe de Recursos Humanos

Objetivos
Garantizar la selección y capacitación del capital humano adecuado para la empresa.
Jefe inmediato
Gerente General
Perfil de Cargo
Profesional en Psicología o carreras afines. Con conocimiento en procesos de selección de personal. Persona responsable y comprometida con los objetivos de la empresa.
Funciones
➤ Coordinar todos los procesos de selección y capacitación. ➤ Garantizar un adecuado clima laboral para la empresa. ➤ Supervisar indicadores de gestión del personal ➤ Estrategias de motivación

Community Manager
Objetivos
Aplicar estrategias de promoción y publicidad, con el objetivo de relacionarse de forma asertiva con los clientes.
Jefe inmediato
Gerente General
Perfil de Cargo
Profesional en Mercadeo o carreras afines, con experiencia en empresas del sector de ocio y entretenimiento.
Funciones
➤ Gestión de redes sociales ➤ Comunicación directa al cliente ➤ Implementación de estrategias de marketing ➤ Creación de contenido digital

Auxiliar Contable
Objetivos
Apoyar los procesos contables de la empresa.
Jefe inmediato
Gerente Financiero
Perfil de Cargo
Estudiante de contabilidad, economía, administración de empresas o ingeniería industrial, con sólidos conocimientos e interés en el área financiera.
Funciones
➤ Realizar los informes periódicos de contabilidad. ➤ Apoyar al Gerente financiero en la proyección de resultados y metas. ➤ Mantener la información contable actualizada y lista para su revisión.

Auxiliar de Procesos
Objetivos
Desempeñar todo el proceso de prestación del servicio a los clientes, en las diferentes zonas del establecimiento
Jefe inmediato
Gerente General
Perfil de Cargo
Experiencia de al menos 6 meses en el servicio al cliente
Funciones
➤ Poner en marcha todos los procesos básicos para el funcionamiento del establecimiento, desde la apertura del local, la limpieza, la atención de la caja, etc. ➤ Seguir las instrucciones del Gerente.

Gastos Administrativos

Según las proyecciones de La Casa del Fútbol, así se distribuiría el costo de manutención de la planta de personal (los salarios incluyen la carga prestacional).

Tabla 10.
Gastos de personal

Cargo	Número de Trabajadores	Costo Mensual	Costo Anual
Gerente General	1	3.000.000	36.000.000
Auxiliar Contable	1	1.500.000	18.000.000
Jefe de Recursos Humanos	1	1.200.000	14.400.000
Community Manager	1	1.200.000	14.400.000
Auxiliares Operativos	6	6.000.000	72.000.000
Total	10	12.900.000	154.800.000

Nota: Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

7.3 Requisitos legales del proyecto.

Son varios los requerimientos que se necesitan para poder operar un negocio como

“La Casa del Fútbol”. En el sitio web de la cámara de comercio de Bogotá, se enumeran uno a uno, de la siguiente forma:

Matrícula mercantil vigente: “El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades. Para solicitar la matrícula de un establecimiento comercial, se debe paralelamente o con antelación haber constituido la empresa como persona jurídica o haberse registrado como persona natural” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Certificado Sayco & Acinpro: “Si en el establecimiento se hace el uso de música o de alguna obra protegida por derechos de autor, se deben pagar los derechos correspondientes a la Organización Sayco & Acinpro (OSA). De no usar dicho derecho no se genera responsabilidad con la OSA” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Concepto sanitario: “Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Uso de suelo: “Verificar que la actividad económica del establecimiento comercial se pueda desarrollar en la ubicación que se ha escogido, de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial y la reglamentación específica del municipio, y solicitar el respectivo certificado de Uso de suelo a la Oficina de Planeación. En el caso de los establecimientos ubicados en Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios. Este es expedido por el Cuerpo Oficial de Bomberos y busca asegurar el cumplimiento de los temas de seguridad humana y sistemas de protección contra incendios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Lista de precios: “Los precios de los productos deben hacerse públicos, bien sea en empaques, envases o en una lista general visible” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Inscripción en el RUT: “Los comerciantes deben estar inscritos en el RUT (Registro Único Tributario) y, si pertenecen al régimen simplificado, deben indicar su RUT en un lugar visible del establecimiento” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Inscripción en el RIT: “Todo establecimiento de comercio debe quedar inscrito en el Registro de Información Tributaria (RIT) a través del diligenciamiento del *Formulario RIT Establecimiento de Comercio*” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Fuera de esto, como un establecimiento que ofrecerá el servicio de alquiler de máquinas arcade, y juegos interactivos, el establecimiento estará ceñido a las normas establecidas por la LEY 1554 DE 2012 la cual regula la operación y funcionamiento de establecimientos que prestan el servicio de videojuegos y dicta otras disposiciones. (Congreso de la república, 2012)

7.4 Metodologías de Motivación.

En un establecimiento como La Casa del Fútbol el recurso humano es el principal activo, encargados de ofrecer el servicio al consumidor final. La gran mayoría de procesos son netamente manuales. Sin importar la fase del proceso operativo, siempre la mayor parte del trabajo será hecha por un trabajador. De tal forma que es muy importante tener trabajadores felices y comprometidos con la promesa de valor de la empresa.

De esta manera la ideología que “La Casa del Fútbol” adoptará estar guiada por los siguientes ítems:

1. Conocer la opinión de todo el personal
2. Reforzar la comunicación
3. Evaluar los procesos para hacer cambios
4. Promover la motivación del equipo

7.5 Mecanismos de Liderazgo.

Teniendo en cuenta lo dicho en el numeral anterior, podemos concluir que, para poder prestar un servicio de gran calidad, y mantener a los trabajadores felices en sus

puestos de trabajo, no se puede establecer una dinámica que se sustente en el temor de los trabajadores, sino más bien, de una dinámica participativa y abierta con los trabajadores, en la que todos puedan opinar y sean escuchados.

En La casa del Fútbol encontramos que es imperativo llevar un modelo de liderazgo denominado “Participación”, denominado así por González Simón en Mecanismos De Influencia En Las Organizaciones Y Tácticas De Liderazgo, en donde menciona:

“Con esta táctica el líder busca la aportación del seguidor y, a través de ella, la implicación, la aceptación y el compromiso. Desde los pioneros experimentos sobre la participación de Kurt Lewin, muchos han sido los autores y los modelos que se han propuesto en esta temática. El grado de participación que el líder puede ofrecer a los seguidores puede variar enormemente, desde la mera consulta hasta la delegación total. Y el influjo de la participación se proyecta sobre dos elementos claramente diferenciados: la calidad de la decisión y el compromiso en su ejecución. Ambos son factores importantes en la eficacia organizativa. Así, un incremento en la participación puede aumentar la calidad, dejarla inalterada o incluso disminuirla. Y un incremento en la participación puede dejar inalterado el compromiso en la ejecución o, por el contrario, puede aumentarlo mucho” (Simón, 2005).

De esta manera los modelos existentes sobre la participación pueden guiarnos sobre el estilo de liderazgo adecuado teniendo en cuenta, entre otros factores, el grado de madurez de nuestros colaboradores, el factor tiempo y las consideraciones del análisis en el corto o largo plazo. En la actualidad se utiliza mucho la participación como táctica de persuasión, pues los líderes observan que, en general, cuando los

colaboradores pueden expresar su opinión, debatir las ideas y tomar parte en las decisiones, el resultado es un mayor compromiso.

Pueden tipificarse fácilmente tres situaciones:

- a) El líder presenta una propuesta tentativa y está dispuesto a modificarla en función de las aportaciones o sugerencias de los colaboradores;
- b) El líder establece su propuesta y pregunta a los colaboradores en qué pueden ayudar a su mejora o perfección;
- c) El líder fija la propuesta-objetivo, pero deja a los colaboradores libertad para configurar los medios o planes para conseguirlo.

7.6 Indicadores de Gestión.

Tipo	Indicador	Medición	Propósito/ Tendencia
Administrativo	Cumplimiento de objetivos (estratégicos)	Número de objetivos cumplidos/total de objetivos propuestos	Creciente
Servicio al cliente	Índice satisfacción del cliente	Promedio de calificaciones del cliente	Creciente
Servicio al cliente	Eficacia en el manejo de quejas	Número de quejas resueltas/número de quejas recibidas	Creciente
Gestión en recursos humanos	Desempeño del personal	Empleados que han cumplido con las metas previstas / número total de trabajadores evaluados	Creciente
Financiero	Cumplimiento del presupuesto	Presupuesto ejecutado/presupuesto total	Informativo
Financiero	Margen neto	Utilidad neta/ ventas	Creciente
Financiero	Apalancamiento financiero	Activo total/patrimonio	Decreciente
Financiero	Capital neto de	activo corriente -pasivo	Creciente

	trabajo	corriente	
Comercial	Crecimiento de clientes	Número de clientes mes actual-número de clientes mes anterior /número de clientes mes anterior	Creciente
Comercial	Participación en el mercado	Ventas totales de La casa del fútbol/ ventas totales del sector	Creciente
Comercial	Promedio de ventas	Cantidad de ventas generadas en porcentaje/mes	Creciente
Comercial	Crecimiento en ventas	Ventas actuales - ventas periodo anterior /ventas periodo anterior	Creciente

Tabla 11. Indicadores de gestión. Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

8. ESTUDIO FINANCIERO

8.1 Presupuestos

PRESUPUESTO		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gastos personal	\$ 12.900.000	\$ 154.800.000
Arrendamiento	\$ 40.000.000	\$ 480.000.000
Servicios	\$ 4.500.000,00	\$ 54.000.000
Gastos publicidad	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Gastos legales y seguros	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Subtotal		\$ 715.200.000
COSTOS DE VENTAS		
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Costo productos cerveza	\$ 4.283.200	\$ 51.398.400
Costo productos agua	\$ 514.617	\$ 6.175.400
Costo productos accesorios	\$ 945.000	\$ 11.340.000
Depreciación obras de construccion		\$ 750.000
Depreciación maquinaria y equipo		\$ 2.583.896
Depreciación muebles y enseres		\$ 9.173.170
Subtotal		\$ 81.420.866
COSTOS DE INVERSIÓN		
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gastos totales de inversión		\$ 143.620.660
TOTAL		\$ 940.241.526

Tabla 12. Presupuesto para el proyecto. Nota: Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

8.2 Flujo de caja explicado a 5 años.

Prestamo bancario	\$ 350.000.000					
Tasa interes(efectiva anual)	17,46%					
AÑO	0	1	2	3	4	5
SALDO DEUDA	\$ 350.000.000	\$ 282.365.363,80	\$ 202.921.720,12	\$ 109.607.216,25	\$ 0,00	\$ 0,00
AMORTIZACIÓN		\$ 67.634.636,20	\$ 79.443.643,68	\$ 93.314.503,87	\$ 109.607.216,25	\$ 0,00
INTERÉS		\$ 61.110.000,00	\$ 49.300.992,52	\$ 35.430.132,33	\$ 19.137.419,96	\$ 0,00
CUOTA		\$ 128.744.636,20	\$ 128.744.636,20	\$ 128.744.636,20	\$ 128.744.636,20	\$ 0,00

Tabla 13. Amortización del crédito bancario. Nota: Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

Esta amortización se refiere al préstamo bancario que se solicitaría como parte de la inversión total necesaria para llevar a cabo el proyecto. El valor del préstamo será de \$350.000.000, lo

cual genera que cada año se deba realizar el pago de una cuota correspondiente al valor de \$\$ 128.744.636,20.

Flujo de Caja	Año				
Cuenta	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES OPERACIONALES					
DEPRECIACIÓN	\$12.507.066	\$0	\$0	\$0	\$0
INVENTARIO	- \$85.490.256	\$60.999.771	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 72.331.848	\$ 30.386.777	\$ 33.811.796	\$ 37.633.595	\$ 41.904.976
BANCO	- \$273.334.997	- \$224.722.435	- \$86.590.587	- \$75.697.637	- \$233.460.027
UTILIDAD DEL EJERCICIO A.	\$ -	\$ 72.331.848	\$ 102.718.625	\$ 136.530.421	\$ 174.164.016
TOTAL	- \$273.986.339	- \$61.004.039	\$49.939.834	\$98.466.378	- \$17.391.035
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
IVA	\$ 6.820.976	-\$ 804.019	\$ 28.296.167	-\$ 4.027.922	\$ 2.128.850
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ -	\$ 12.507.066	\$ 12.507.066,00	\$ 12.507.066,00	\$ 12.507.066,00
TOTAL	\$ 6.820.976	\$ 11.703.047	\$ 40.803.232,99	\$ 8.479.143,51	\$ 14.635.915,73
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-\$ 67.634.636	-\$ 282.365.364	\$ -	\$ -	\$ -
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ 202.921.720	-\$ 93.314.504	-\$ 109.607.216	-\$ 0
CAPITAL SOCIAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	-\$ 67.634.636	-\$ 79.443.644	-\$ 93.314.504	-\$ 109.607.216	-\$ 0
FLUJO DE CAJA TOTAL	-\$ 334.800.000	-\$ 128.744.636	-\$ 2.571.437	-\$ 2.661.694	-\$ 2.755.120
EFFECTIVO INICIO PERIODO	\$ 587.200.000	\$ 252.400.000	\$ 123.655.364	\$ 121.083.927	\$ 118.422.233
TOTAL EFECTIVO	\$ 252.400.000	\$ 123.655.364	\$ 121.083.927	\$ 118.422.233	\$ 115.667.113

Tabla 14. Flujo de Caja. Nota: Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

8.2 Estados Financieros Preliminares con proyección de indicadores financieros por escenarios.

ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Cerveza	\$ 171.329.664	\$ 148.532.137	\$ 158.972.966	\$ 170.147.716	\$ 182.107.978
Agua	\$ 19.988.461	\$ 21.393.518	\$ 22.897.341	\$ 24.506.873	\$ 26.229.544
Accesorios	\$ 21.416.208	\$ 18.566.517	\$ 19.871.621	\$ 21.268.465	\$ 22.763.497
Cancha Sintetica	\$ 149.913.456	\$ 160.451.383	\$ 171.730.056	\$ 183.801.545	\$ 196.721.581
Bar y Museo	\$ 559.676.902	\$ 598.381.918	\$ 639.763.618	\$ 684.007.111	\$ 731.310.307
Minijuegos	\$ 71.387.360	\$ 73.814.530	\$ 76.324.224	\$ 78.919.248	\$ 81.602.502
INGRESOS POR VENTAS	\$ 957.090.336	\$ 1.021.140.003	\$ 1.089.559.826	\$ 1.162.650.958	\$ 1.240.735.409
INGRESOS NETOS	\$ 957.090.336	\$ 1.021.140.003	\$ 1.089.559.826	\$ 1.162.650.958	\$ 1.240.735.409
Cerveza	\$ 41.632.704	\$ 44.559.208	\$ 47.691.427	\$ 51.043.819	\$ 54.631.863
Agua	\$ 6.175.400	\$ 6.609.490	\$ 7.074.093	\$ 7.571.355	\$ 8.103.572
Accesorios	\$ 9.185.400	\$ 9.831.073	\$ 10.522.133	\$ 11.261.769	\$ 12.053.397
COSTO DE VENTAS	\$ 56.993.504,00	\$ 60.999.771	\$ 65.287.652	\$ 69.876.944	\$ 74.788.832
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 900.096.832	\$ 960.140.232	\$ 1.024.272.173	\$ 1.092.774.014	\$ 1.165.946.577
GASTOS ARRIENDO	\$ 480.000.000	\$ 496.848.000	\$ 514.287.365	\$ 532.338.851	\$ 551.023.945
GASTOS FINANCIEROS	\$ 61.110.000	\$ 49.300.993	\$ 35.430.132	\$ 19.137.420	\$ -
GASTOS NOMINA	\$ 154.800.000	\$ 160.233.480	\$ 165.857.675	\$ 171.679.280	\$ 177.705.222
GASTOS x PUBLICIDAD	\$ 2.400.000	\$ 2.484.240	\$ 2.571.437	\$ 2.661.694	\$ 2.755.120
GASTOS LEGALES Y SEGUROS	\$ 24.000.000	\$ 24.842.400	\$ 25.714.368	\$ 26.616.943	\$ 27.551.197
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 54.000.000	\$ 55.895.400	\$ 57.857.329	\$ 59.888.121	\$ 61.990.194
GASTO DEPREC. MAQUINARIA	\$ 2.583.896	\$ 2.583.896	\$ 2.583.896	\$ 2.583.896	\$ 2.583.896
GASTO DEPREC. MUEBLES	\$ 9.173.170	\$ 9.173.170	\$ 9.173.170	\$ 9.173.170	\$ 9.173.170
GASTOS DEPREC. OBRAS	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000
TOTAL GASTOS	\$ 788.817.066	\$ 802.111.579	\$ 814.225.372	\$ 824.829.374	\$ 833.532.744
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 111.279.766	\$ 158.028.653	\$ 210.046.801	\$ 267.944.640	\$ 332.413.833
IMPUESTO DE RENTA (35%)	\$ 38.947.918	\$ 55.310.029	\$ 73.516.380	\$ 93.780.624	\$ 116.344.842
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 72.331.848	\$ 102.718.625	\$ 136.530.421	\$ 174.164.016	\$ 216.068.992

Tabla 15. Estado de resultados. Nota: Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS CORRIENTES						
Efectivo	\$ 587.200.000	\$ 252.400.000	\$ 123.655.364	\$ 121.083.927	\$ 118.422.233	\$ 115.667.113
Bancos	\$ 350.000.000	\$ 623.334.997	\$ 848.057.432	\$ 934.648.019	\$ 1.010.345.656	\$ 1.243.805.683
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Corrientes	\$ 937.200.000	\$ 875.734.997	\$ 971.712.796	\$ 1.055.731.946	\$ 1.128.767.889	\$ 1.359.472.796
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Inventarios		\$ 85.490.256	\$ 24.490.485	\$ 24.490.485	\$ 24.490.485	\$ 24.490.485
Propiedad planta y equipo	\$ 143.620.660	\$ 143.620.660	\$ 131.113.594	\$ 118.606.528,00	\$ 106.099.462,00	\$ 93.592.396,00
Depreciación		\$ 12.507.066	\$ 12.507.066	\$ 12.507.066	\$ 12.507.066	\$ 12.507.066
Total Activos No Corrientes	\$ 143.620.660	\$ 216.603.850	\$ 143.097.013	\$ 130.589.947	\$ 118.082.881	\$ 105.575.815
Total Activos	\$ 1.080.820.660	\$ 1.092.338.847	\$ 1.114.809.808	\$ 1.186.321.892	\$ 1.246.850.769	\$ 1.465.048.611
PASIVOS CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	\$ 350.000.000	\$ 282.365.364	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	-	-	\$ 202.921.720	\$ 109.607.216	\$ 0	\$ -
Iva	-	\$ 6.820.976	\$ 6.016.956	\$ 34.313.123	\$ 30.285.201	\$ 32.414.050
Total Pasivos	\$ 350.000.000	\$ 289.186.339	\$ 208.938.676	\$ 143.920.339	\$ 30.285.201	\$ 32.414.050
PATRIMONIO						
Capital social	\$ 730.820.660	\$ 730.820.660	\$ 730.820.660	\$ 730.820.660	\$ 730.820.660	\$ 730.820.660
Utilidad del ejercicio		\$ 72.331.848	\$ 102.718.625	\$ 136.530.421	\$ 174.164.016	\$ 216.068.992
Utilidad de ejercicios anteriores			\$ 72.331.848	\$ 175.050.472,10	\$ 311.580.893	\$ 485.744.909
Total Patrimonio	\$ 730.820.660	\$ 803.152.508	\$ 905.871.132	\$ 1.042.401.553	\$ 1.216.565.569	\$ 1.432.634.560
Pat + Pas	\$ 1.080.820.660	\$ 1.092.338.847	\$ 1.114.809.808	\$ 1.186.321.892	\$ 1.246.850.769	\$ 1.465.048.611

Tabla 16. Balance General. Nota: Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

8.3 Indicadores de Evaluación Financiera.

INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADOR	FÓRMULA	2021	2021	INTERPRETACIÓN	
PRUEBA ACIDA	ACTIVOS CORRIENTES - INVENTARIOS	\$ 790.244.741	\$ 2,80	Por cada peso que la empresa adeuda a corto plazo cuenta con \$2,80 centavos para responderle a sus acreedores descontando el inventario que es lo menos líquido	
	PASIVOS CORRIENTES	\$ 282.365.364			
RAZON CORRIENTE	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 875.734.997	\$ 3,10	Por cada peso que la empresa adeuda a corto plazo cuenta con \$3,10 centavos para responderle a sus acreedores	
	PASIVOS CORRIENTES	\$ 282.365.364			
ENDEUDAMIENTO TOTAL	TOTAL PASIVOS	\$ 289.186.339	26%	Del total del activo de la empresa el 26% pertenece a terceros por obligaciones contraídas	
	TOTAL ACTIVOS	\$ 1.092.338.847			

CONCENTRACION DEUDA A CORTO PLAZO	PASIVOS CORRIENTES	\$ -	0,0%	Del total del pasivo de la empresa el 0% es pasivo a corto plazo
	TOTAL PASIVOS	\$ 289.186.339		
DEUDA FINANCIERA	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 282.365.364	26%	Del total del activo de la empresa el 26% corresponde a pasivo a largo plazo
	TOTAL ACTIVOS	\$ 1.092.338.847		
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 282.365.364	35%	Por cada peso de patrimonio se tienen obligaciones financieras a largo plazo por 35%
	PATRIMONIO	\$ 803.152.508		
APALANCAMIENTO	PATRIMONIO	\$ 803.152.508	74%	Nos indica que de cada peso invertido en la empresa el 74% corresponde a los socios
	TOTAL ACTIVOS	\$ 1.092.338.847		
MARGEN OPERACIONAL	UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	\$ 111.279.766	11,63 %	Es la rentabilidad de la empresa en el desarrollo de su objeto social, que cada peso de ventas genera una utilidad operacional del 11,63%
	INGRESO OPERACIONAL	\$ 957.090.336		
MARGEN NETO	UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	\$ 72.331.848	7,6%	Es el rendimiento de la empresa con respecto al total de sus ventas, lo que demuestra que la empresa por cada peso de venta genera una utilidad de 7,6%
	INGRESO OPERACIONAL	\$ 957.090.336		
ROA RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS	UTILIDAD NETA	\$ 72.331.848	6,6%	El activo presenta un rendimiento de 6.6% debido a la utilidad generada durante el período
	TOTAL ACTIVOS	\$ 1.092.338.847		
ROE RENTABILIDAD PATRIMONIAL	UTILIDAD NETA	\$ 72.331.848	9,0%	El patrimonio presenta un rendimiento de 9% debido a la utilidad generada durante el período
	PATRIMONIO	\$ 803.152.508		
EBITDA	UTIL OPERA + DEPREC + AMORT	\$ 123.786.832		Determina las ganancias o la utilidad obtenida en la empresa sin tener en cuenta los gastos financieros, provisiones de impuestos, depreciaciones y amortizaciones
MARGEN EBITDA	EBITDA	\$ 123.786.832	12,9%	

	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 957.090.336	Indica que por cada peso de ingreso contamos con el 12,9% para responder con las obligaciones financieras e impuestos, no se presenta ninguna diferencia
--	------------------------	----------------	--

Periodo	Cantidad
0	-\$ 1.080.820.660
1	\$ 132.468.560
2	\$ 167.082.551
3	\$ 205.418.706
4	\$ 247.894.693
5	\$ 294.982.449
6	\$ 332.605.044
7	\$ 373.428.649
8	\$ 417.696.603
INDICADOR DEL PROYECTO	RESULTADO
VPN – Valor Presente Neto	\$ 147.916.400
TIR --Tasa Interna de Retorno	15%

Tabla 17. Indicadores financieros. Elaboración propia. Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

El análisis financiero realizado, permite evidenciar que el proyecto en mención es viable desde el punto de vista financiero. Esta conclusión se justifica con los valores positivos de indicadores como el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, los cuales generan rentabilidades superiores al Dtf actual y al promedio TIO del sector. En el caso específico de la Tasa Interna de Retorno de 15%, es un valor mayor que el ofrecido por la mayoría de bancos por ejemplo en productos financieros de bajo riesgo.

El flujo de caja realizado permite identificar los ingresos anuales proyectados para La Casa del Fútbol en sus primeros 5 años, partiendo de un pronóstico de ventas realizado a p . Cabe resaltar que el Valor Presente Neto del proyecto \$ 147.916.400, es un valor que puede definir el proyecto como rentable y a su vez muy interesante para cualquier inversionista.

CONCLUSIONES

Al inicio del documento se propusieron ciertos objetivos que a nuestro juicio hemos alcanzado satisfactoriamente. Seguiremos la línea de objetivos específicos que nos acercaron al objetivo general:

- Evaluar el alcance del proyecto en términos económicos, financieros, sociales y ambientales: Según los estudios que pudimos realizar, logramos esclarecer LA CASA DEL FÚTBOL tendría un alcance positivo en general. Es una idea rentable, que llega en un momento en el que hay cada vez más facilidad de entrar en el mercado del ocio, en un momento en donde el mercado de bares y restaurantes es uno de los más rentables, y en una zona en donde sería bien recibido, generando empleo, y ofreciendo una idea nueva y fresca. En lo que respecta a la parte ambiental, LA CASA DEL FÚTBOL, no tendrá un impacto significativo.
- Identificar un mercado potencial de clientes para el modelo de negocio propuesto: A lo largo del análisis de mercado logramos esclarecer el cliente objetivo al que queremos llegar con este proyecto. Se evaluaron sus necesidades y la forma en las que se ofrece satisfacerlas, de tal modo que pudimos estudiar las formas en las que se intentará acercarse a ellos.
- Diseñar estrategias de mercadeo efectivas para dar a conocer la idea de negocio a todos los stakeholders: Durante la realización del documento exploramos las distintas

posibilidades y opciones que como empresa tenemos para llegar al cliente, y establecimos una línea a seguir para este objetivo.

- Establecer una estructura administrativa adecuada para el negocio: Definimos también que la estructura organizacional que se va a adoptar como empresas será la estructura funcional, detallando las razones por las cuales fue escogida.

En base a todo lo anterior, se puede dar respuesta al objetivo general del documento:

- Determinar la factibilidad de la gestación de un bar temático relacionado con el fútbol a través de un análisis situacional

Concluimos que es un establecimiento factible, y que se tiene en este momento una oportunidad en el mercado, que en generaciones pasadas no se había visto.

La globalización nos ha permitido expandirnos en el mercado y llegar cada vez a más personas. LA CASA DEL FÚTBOL, tiene una idea que, si bien no es única en el mercado, si es escasa, y que con base en los estudios realizados, es una oportunidad de emprendimiento prometedora.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2010). *Diagnóstico local con participación social (2009-2010)*. Bogotá D.C: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Betancourt, D. F. (30 de junio de 2017). *Indicadores de gestión: Definición, elaboración e interpretación con ejemplo práctico*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta.

Cluster Lácteo de Bogotá. (Abril de 2016). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de productos alimenticios: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

Díaz, M. (2019). *Tu Economía Fácil*. Obtenido de Estrategia de Distribución: Concepto, Tipos y Funciones: <https://tueconomiafacil.com/estrategia-distribucion-concepto-tipos-funciones/>

Duffis Lozano, K., & Velasco Ariza, B. (2020). Proyecto empresarial: La Casa del Fútbol. Bogotá (Colombia): Universidad Santo Tomás.

Dinero. (2017). La buena hora para la industria del entretenimiento. *Dinero*.

Dinero. (2019). Armando Records, Cantina La 15 y Plaza México, los reyes de la rumba. *Dinero*.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). Diseño de la muestra en proyectos de encuesta. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Nanno Mulder *¿Qué pasa con el sector servicios en América Latina?*

Tomado de: <https://nuso.org/articulo/que-pasa-con-el-sector-servicios-en-america-latina/>

Revista Dinero (2018). Las 11 jugadas que transformarán el negocio del fútbol en Colombia Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/cuanto-dinero-mueve-el-negocio-del-futbol-en-colombia/254779>

Revista Semana (2014). Fútbol en Colombia: pasión e identidad Recuperado de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/futbol-en-colombia-pasion-identidad/384019-3>

Simón, M. G. (2005). *Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de Liderazgo*. Universidad del país Vasco.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta Viabilidad “LA CASA DEL FÚTBOL”

1. ¿Cuál es su deporte favorito?

a. Fútbol

- b. Básquetbol
- c. Ciclismo
- d. Béisbol
- e. Tenis

2. ¿Cuánto dinero gasta en promedio en ocio y entretenimiento mensualmente?

- a. Menos de \$100.000
- b. \$100.000 a \$200.000
- c. \$200.000 a \$300.000
- d. \$400.000 o más

3. ¿En qué lugar observa usted un partido de fútbol de su equipo favorito generalmente?

- a. Estadio
- b. Casa
- c. Bares
- d. Restaurantes

4. ¿Cree usted que actualmente disfruta el 100% de las dinámicas que ofrece el fútbol?

- a. Si
- b. No

5. Si pudiera usted escoger la ubicación de La Casa del Fútbol, ¿cuál sería?

- a. Chapinero
- b. Centro
- c. Fontibón
- d. Usaquén

6. ¿Con quién disfruta normalmente ver, jugar, apostar, comentar y vivir el fútbol?

- a. Familia
- b. Amigos
- c. Compañeros de estudio o trabajo
- d. Solo

7. ¿Cuál de las siguientes actividades relacionadas con el fútbol es su favorita?

- a. Jugar en la práctica real
- b. Apostar
- c. Observar los partidos
- d. Jugar videojuegos

