

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN POLIDEPORTIVO
FAMILIAR EN LA CIUDAD DE TUNJA - BOYACÁ**

FLADY ALEXANDER SIERRA ACOSTA

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
BOGOTÁ D.C.**

2019

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN POLIDEPORTIVO ii
FAMILIAR EN LA CIUDAD DE TUNJA - BOYACÁ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
NEGOCIOS EN DEPORTE Y RECREACIÓN

TÍTULO ACADÉMICO A OPTAR:
ESPECIALISTA EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

DIRECTOR DE TPI:
MG. MIGUEL ANGEL CORTÉS PARRA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
BOGOTÁ D.C.

2019

Agradecimientos

Importante realizar deferencia directa de agradecimiento especial con la Universidad Santo Tomás, alma mater de mi pregrado y espacio que me ha permitido en este distinguido posgrado en la Gestión para el Desarrollo Empresarial, a su cuerpo docente (tutores y director de TPI), siempre loable en su enseñar y compartir lo mejor de su conocimiento y experiencia en pro de la generación de nuevos especialistas, e igual reconocimiento a la labor de sus empleados administrativos que permiten la convergencia de la dualidad estudiante-universidad, con el fin de lograr la misión institucional: “promover la formación integral de las personas, en el campo de la educación superior, mediante acciones y procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a la problemática y necesidades de la sociedad y del país”

A mis compañeros de estudio en el posgrado, docentes, a mi familia, hijas y amigos; siempre agradecido por su compañía, apoyo y paciencia.

Yo, Flady Alexander Sierra Acosta, identificado con cédula de ciudadanía N° 80.018.105, expedida en la ciudad de Bogotá, estudiante de la especialización en: Gestión para el desarrollo empresarial, de la Universidad Santo Tomás, autorizo al Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-USTA de la Universidad Santo Tomás, para que con fines académicos, para que mi trabajo proyecto de grado sea visible y pueda ser consultado en el Repositorio Institucional “ Porticus” por los usuarios a los que sea de su interés. La reproducción parcial del trabajo se hace de acuerdo con lo establecido por el artículo 30 de la ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993 “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores” los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

TABLA DE CONTENIDO

v

Resumen	viii
Resumen Analítico en Educación – RAE	x
1. Introducción	13
1.1 Objetivo general	14
1.2 Objetivos específicos	14
1.3 Alcances y restricciones	15
2. Análisis de Entorno / Sector	15
2.1 Análisis del Macro entorno	15
2.2 Análisis del Micro Entorno	17
3. Estudio de Mercados	18
3.1 Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+I	18
3.2. Análisis Del Sector Económico	19
3.3. Análisis Del Mercado	19
3.3.1. Descripción y Análisis del Producto	20
3.3.2. Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente	20
3.3.3. Segmentación objetivo del Proyecto	20
3.4. Análisis de la oferta y de la competencia	21
3.4.1. Análisis de los precios	21
3.5. Proyecciones De Venta	21
4. Estudio Técnico/Operacional	22
4.1. Ficha Técnica	22
4.2. Análisis de Procesos de Producción	22
4.3. Plan de Producción	22
4.4. Plan de Compras	22
4.5. Análisis de Costos	24
4.6. Análisis de la Infraestructura	24
5. Estudio Organizacional y Legal	24
5.1. Estructura Organizacional	24
5.2. Análisis de Cargos	24

5.3.	Costos Administrativos	25	vi
5.4.	Tipos de Sociedades	25	
5.5.	Permisos y Licencias	26	
5.6.	Impuestos y Tasas	26	
6.	Pensamiento Estratégico	27	
6.1.	Estrategias De Mercadeo	27	
6.2.	Estrategia Organizacional	27	
6.3.	Análisis de Procesos Organizacionales	28	
7.	Formulación y Evaluación Financiera	28	
7.1.	Estudio Económico	28	
7.2.	Costos	29	
7.3.	Punto de Equilibrio	29	
7.4.	Presupuestos	31	
7.5.	Flujo de Caja	34	
7.6.	Estados Financieros	35	
7.7.	T.I.R., V.P.N., T.I.O.	36	
8.	Conclusiones y Recomendaciones	42	
	Bibliografía	43	
	Lista de referencias	45	
	Anexos	45	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. RAE	x
Tabla 2. Proyección de ventas	22
Tabla 3. Ficha técnica	22
Tabla 4. Costos	29
Tabla 5. Presupuesto operacional	31
Tabla 6. Presupuesto de inversión	32
Tabla 7. Presupuesto de costos	33
Tabla 8. Flujo de caja	34
Tabla 9. Balance general proyectado	35
Tabla 10. Estado de resultados proyectado	36
Tabla 11. Valor presente neto - VPN	38
Tabla 12. Tasa interna de retorno - TIR	40

El presente Trabajo de grado se realiza con el fin de optar por el título de especialista en: “Gestión para el desarrollo empresarial”. El tema principal es analizar la factible, futura y posible creación de un espacio de integración deportiva y recreativa que permita a la familia de la sociedad Tunjana interactuar a través del juego, el deporte y la sana competencia. Resalta igualmente la necesidad que tiene el especialista en: “Gestión para el desarrollo empresarial” de dirigir eficazmente la gestión administrativa de la empresa moderna con el fin de obtener una excelente capacidad de planear, administrar, controlar y responder a las diferentes situaciones o cambios externos e internos orientando el mejor resultado de su negocio. El especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial debe manejar en contexto la gerencia estratégica toda vez que es aquella que permite definir los ejes fundamentales de la organización y ejecutar proyectos que se orienten al plan de mejoramiento de un área interna o el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado que permita posicionarse y mantenerse. En virtud del normal desarrollo de nuestra actividad administradora es importante saber que nos enfrentamos a una sociedad donde los proyectos bien planeados y fundamentados permitirán sostener el negocio y superar la competencia a partir de lo cual nos veremos enfrentados a nuevos retos, metas y objetivos.

Palabras clave: Deporte, recreación, familia, negocio, proyecto

Abstract

The present document of degree is carried out in order to opt for the title of specialist in: “Gestión para el desarrollo empresarial”. The main topic is to analyze the feasible, future and possible creation of a sports and recreational integration space that allows the family of the Tunja society to interact through games, sports and healthy competition. It also highlights the need of the specialist in: “Gestión para el desarrollo empresarial” to effectively manage the administrative management of the modern company in order to obtain an excellent ability to plan, manage, control and respond to different situations or external and internal changes orienting the best result of your business.

The specialist in “Gestión para el desarrollo empresarial” must handle in context the strategic management whenever it is one that allows defining the fundamental axes of the organization and execute projects that are oriented to the improvement plan of an internal area or the launch of a new product. In the market that allows positioning and maintenance.

By virtue of the normal development of our administrative activity, it is important to know that we are facing a society where well planned and well-founded projects will support the business and overcome the competition, from which we will face new challenges, goals and objectives.

Keywords: Sport, recreation, family, business, project

Titulo	Descripción
Título del trabajo	Trabajo proyecto de grado – TPI
Autor	Flady Alexander Sierra Acosta
Director	Mg. Miguel Ángel Cortés Parra
Publicación	Bogotá, marzo de 2019
Facultad – proyecto curricular	Facultad de Ciencias y Tecnologías – Trabajo Profesional Integrado TPI
Palabras clave	Deporte, recreación, familia, negocio, proyecto
Descripción	Trabajo de grado que se realiza con el fin de optar por el título de especialista en: Gestión para el desarrollo empresarial. El tema principal es analizar la factible, futura y posible creación de un espacio de integración deportiva y recreativa que permita a la familia de la sociedad Tunjana interactuar a través del juego, el deporte y la sana competencia. Resalta igualmente la necesidad que tiene el especialista en Gestión para el desarrollo empresarial de dirigir eficazmente la gestión administrativa de la empresa moderna con el fin de obtener una excelente capacidad de planear, administrar, controlar y responder a las diferentes situaciones o cambios externos e internos orientando el mejor resultado de su negocio. El especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial debe manejar en contexto la gerencia estratégica toda vez que es aquella que permite definir los ejes fundamentales de la organización y ejecutar proyectos que se orienten al plan de mejoramiento de un área interna o el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado que permita posicionarse y mantenerse. En virtud del normal desarrollo de nuestra actividad

	administradora es importante saber que nos enfrentamos a una sociedad donde los proyectos bien planeados y fundamentados permitirán sostener el negocio y superar la competencia a partir de lo cual nos veremos enfrentados a nuevos retos, metas y objetivos.
Fuentes de información	Bibliográfica Visitas de campo Internet Normas APA
Contenidos	1. Introducción 2. Análisis de Entorno / Sector 3. Estudio de Mercados 4. Estudio Técnico/Operacional 5. Estudio Organizacional y Legal 6. Pensamiento Estratégico 7. Formulación y Evaluación Financiera. 8. Conclusiones y Recomendaciones.
Metodología	El trabajo de investigación aplicado, es de carácter mixto ya que combina la consulta bibliográfica, con un trabajo de campo para tomar allí la información que permita identificar y analizar el estado de la recreación y el deporte de la población en el municipio de Tunja
Conclusiones	Colofón de lo analizado con el desarrollo del presente proyecto se puede establecer que la formación en cultura ciudadana es una necesidad en el contexto del desarrollo urbano de la ciudad de Tunja, porque de esta forma se generan espacios más democráticos y equitativos de convivencia, teniendo en cuenta que en el contexto de la educación nacional e internacional los currículos han introducido las competencias ciudadanas como una condición para formar en la convivencia pacífica y en la democracia.

	El proyecto tiene como idea principal crear un espacio de integración deportiva y recreativa que permita a la familia de la sociedad Tunjana interactuar a través del juego, el deporte y la sana competencia. El Proyecto buscaba la factibilidad que en el futuro cercano se pueda crear una empresa que plantee una alternativa nueva en la ciudad de Tunja en cuanto al aprovechamiento del deporte y la sana recreación integrando a los diferentes grupos sociales como es la familia, las amistades y los ambientes laborales que a través de deportes como: fútbol 5, el golfito, y tenis, permitan desarrollar a la persona en un espacio antiestrés, divertido y con calidad, vinculado diferentes edades y miembros de la familia. Se ha planteado una organización y gestión empresarial, donde se integran las herramientas de control y evaluación que nos permitan obtener información que nos sirva de base para realizar los ajustes necesarios y tomar decisiones adecuadas. Nota: el presente documento es una idea de negocio de emprendimiento de alto impacto; razón por la cual se deja claridad que el proyecto no ha sido ejecutado, ni existe empresa real; es un caso académico, para optar por el título de especialista.
Elaborado por:	Flady Alexander Sierra Acosta
Revisado por:	Mg. Miguel Ángel Cortés Parra
Fecha de elaboración del resumen analítico	Abril de 2019

Tabla 1. RAE

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN POLIDEPORTIVO FAMILIAR EN LA CIUDAD DE TUNJA – BOYACÁ

1. Introducción

El presente trabajo profesional integrado - TPI, se enfoca en la realización de un estudio de factibilidad para la creación de una empresa, que puede estar en el marco de la sociedad por acciones simplificada SAS, cuyo objeto social es la constitución de una actividad empresarial encargada de administrar y gestionar actividades deportivas cuyo destinatario es la familia, en un ambiente cerrado que permita la convergencia de deportes como el fútbol 5, tenis, golfito, tenis de mesa y juegos de recreación, entre otros, así como de una zona de alimentación e hidratación, en la cual la familia en un solo lugar encuentre espacios de sana diversión y con integración de todas las personas que componen la familia, como niños, adolescentes y adultos y puedan hacer uso del tiempo libre y de descanso.

En el desarrollo del presente Proyecto, estamos presentando el Polideportivo Familiar de Tunja y el cual permite crear un espacio de integración deportiva y recreativa que permita a la sociedad de Tunja interactuar a través del juego, el deporte y la sana competencia, en un entorno que permite la interacción de todos los integrantes de la familia debido a los deportes y espacios que allí se encuentran.

El Proyecto busca crear una empresa que plantee una alternativa nueva en la ciudad de Tunja en cuanto al aprovechamiento del deporte y la sana recreación integrando a los diferentes grupos sociales como es la familia, las amistades y los ambientes laborales que a través de deportes como el fútbol 5, el golfito y el tenis, así como parques infantiles que permitan desarrollar a la persona en un espacio relajante, divertido y con calidad.

Para la dirección y control se ha planteado una organización y gestión empresarial, donde se tengan unas herramientas de control y evaluación que nos permitan obtener información que nos sirva de base para realizar los ajustes necesarios y tomar decisiones adecuadas.

La infraestructura a utilizar puede ser de construcción propia, en terrenos de propiedad particular de la sociedad, o en escenarios que se puedan administrar a modo de arrendamiento o comodato en una asociación pública-privada en caso de pertenecer al estado.

1.1 Objetivo general

Creación de una empresa Polideportivo Familiar en la ciudad de Tunja, Boyacá, que incentive la formación integral de la familia Tunjana, mediante la estimulación de la actividad física, la recreación y el deporte, promoviendo valores como la responsabilidad, la disciplina, el compromiso, la pertenencia, la identidad, la confraternidad y la sana convivencia.

1.2 Objetivos específicos

- Proyectar la creación de una empresa en la ciudad de Tunja, departamento de Boyacá, que sea técnicamente viable, financieramente rentable y socialmente integradora.
- Analizar el entorno en cuanto a los espacios mediante los cuales la sociedad Tunjana utiliza espacios seguros de convivencia deportiva y recreacional.
- Realizar el estudio de mercado, técnico y operacional a través de los cuales se pueda obtener una evaluación sobre el producto que se pretende implementar.
- Realizar estudio organizacional sobre la empresa a crear que permita generar una estructura que responda a los postulados legales exigidos en Colombia para la creación de nueva empresa y sociedad comercial SAS.
- Realizar estudios de orden financiero que muestren la realidad de los valores a obtener en una proyección de negocio y sea base real para sostener su funcionamiento.

1.2 Alcances y restricciones

El presente trabajo profesional integrado es un estudio para establecer la factibilidad de establecer una empresa privada bajo la modalidad de sociedad por acciones simplificada SAS que permita proyectar una idea de negocio de emprendimiento de alto impacto; razón por la cual se deja claridad que el proyecto no ha sido ejecutado, ni existe empresa real; es un caso académico, para optar por el título de especialista.

2. Análisis de Entorno / Sector

2.1 Análisis del Macro entorno

Teniendo en cuenta que el macro entorno obedece a aquellas situaciones o factores externos que influyen en la empresa y permiten ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones; por lo cual en necesario inicia desde la localización y análisis del lugar, a saber:

Tunja es un municipio colombiano, capital del departamento de Boyacá, situado sobre la cordillera oriental de los Andes a 130 km al noreste de Bogotá. Es la ciudad capital más alta del país. Tunja fue construida sobre Hunza, una de las capitales de la confederación Muisca el 6 de agosto de 1539. Con su título de ciudad otorgado por la corona española, Tunja llegó a convertirse en un fortín para colonos emigrantes de Castilla, Extremadura y Andalucía, y uno de los mayores centros administrativos, judiciales, políticos y culturales del país. Durante el agitado periodo de la independencia, se constituyó como capital de la recién creada República de Tunja el 9 de diciembre de 1811.

Tunja alberga un conjunto monumental protegido en su Centro Histórico y declarado patrimonio de la Nación en 1959. A lo largo de su historia, Tunja ha sido reconocida como un importante centro literario, científico, cultural e histórico. Es considerada actualmente como la ciudad Universitaria de Colombia, y es la sede de eventos de carácter internacional como el Festival Internacional de la Cultura de Boyacá y del Aguinaldo Boyacense.

Tunja es igualmente la ciudad más segura de Colombia según el informe presentado por el Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad. En cuanto a la economía según el DANE, el desarrollo reciente de infraestructura y de la industria de la construcción han contribuido a un aumento del PIB de 4.0% en 2014.

Su nombre actual se deriva del término Hunza, o también Junza o Tchunza, nunca se le ha dado oficialmente el nombre de Santiago de Tunja. Esta denominación surge de la primera división en parroquias que tuvo la ciudad, que la organizó en la parroquia de Nuestra Señora de las Nieves, al norte; Santa Bárbara, al sur, y Santiago de Tunja, en el centro. El patrono de la ciudad de Tunja y de la Catedral es el Apóstol Santiago el Mayor, Patrono de España. Por ello adquiere el nombre de Parroquia de Santiago de Tunja.

El estandarte heráldico de la ciudad se basó en el escudo de Toledo otorgado por el Rey de España Carlos I y en la bandera otorgada por la Reina de Castilla Juana I de Castilla (su madre).

En su fundación española por el capitán Gonzalo Suárez Rendón, se llamó Tunja, como consta en el acta de fundación del 6 de agosto de 1539. La denominación española es confirmada con el documento monárquico que le otorgó el título de Ciudad y el escudo de armas de la corona española, el 29 de marzo de 1541, firmado por el emperador Carlos V.

Luego del estancamiento económico de la ciudad durante décadas, hacia mediados de la década de los 90s, comienza el crecimiento de la infraestructura urbana y un importante incremento poblacional debido a flujos migratorios que se acentúan desde el año 2005 cuando el municipio inicia una de las eras de construcción más grandes de su historia.

El gran crecimiento económico es debido principalmente a actividades de servicios como la administración gubernamental tanto municipal como departamental, la educativa universitaria, la turística y la comercial como principal centro de abastecimiento del norte de Cundinamarca, Sectores de Casanare, Sur de Santander y todo Boyacá, también desarrolla importantes actividades agropecuarias y mineras. Tiene estrechas relaciones comerciales con ciudades como Bucaramanga, Yopal y Bogotá.

Los sectores con mejores infraestructuras públicas y privadas han traído consigo la introducción de importante capital nacional y extranjero, aprovechado la valorización de la finca raíz y atraídas por la tranquilidad y la calidad de vida, la cercanía a la capital y la posición estratégica entre el centro de País y los Santanderes, de ruta hacia Venezuela y los Llanos Orientales. Estos han sido los principales motivos por los cuales Tunja se ha convertido en un atractivo para constructores de otras regiones del país y de las fortalecidas constructoras e inmobiliarias de la ciudad.

“El centro de la "transformación y modernización" de la ciudad es evidente en la Comuna Nororiental. que se encontraba despoblada hasta principios de los años 2000. Esto se debió a la introducción de hospitales privados, campus universitarios, edificios, conjuntos y urbanizaciones residenciales, un centro comercial Unicentro, una sede de la multinacional Makro, además de la llegada de varias franquicias nacionales e internacionales en ese sector alrededor de la Avenida Universitaria conectando el Aeropuerto con las nuevas autopistas (Viaducto José Nepomuceno Niño, Boulevard Paseo de la Gobernación, Autopista BTS, Vía Panamericana), la modernización del complejo deportivo de la Villa Olímpica, la construcción del Nuevo Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Tunja” (Wikipedia).

2.2 Análisis del Micro Entorno

El micro entorno son aquellos factores con los que se relaciona la empresa en un radio inmediato, próximo, que influyen directamente en el desarrollo misional de la misma.

La ciudad de Tunja, capital del Departamento de Boyacá, no cuenta con un espacio deportivo que integre a la familia de forma general sin importar edad o género por lo cual una variedad de deportes y actividades recreativas generan espacio único de sana diversión, seguro y ambientado, en cualquier día de la semana.

Uno de los deportes más practicados hoy día en nuestro país es el fútbol y ha sido emergente el denominado fútbol 5 (Juego de fútbol con cinco personas en cada equipo), en canchas

elaboradas en grama sintética y en un ambiente verdaderamente deportivo ubicado en instalaciones cerradas y aquellos que no les gusta los grandes escenarios sino adaptados a cualquier edad. Este nuevo concepto de fútbol pequeño lo hace interesante a personas que no tienen un acondicionamiento físico de alto nivel. Así mismo se hace necesario ubicar en este mismo espacio un circuito de golfito, que se asimila al juego del golf, pero a una escala muy inferior, empero con los mismos principios y orientaciones de las reglas naturales del mismo. El deporte del Tenis de campo o tenis de mesa, tiene bastantes adeptos en nuestro país por lo cual también es vinculado al presente proyecto. Los parques infantiles de madera son adicionalmente un elemento vinculante a los infantes. De ahí entonces la integralidad de la actividad deportiva familiar.

Tunja carece de espacios deportivos modernos e innovadores y las personas no tienen la oportunidad de acceder a espacios deportivos bien organizados y que generen motivación para adquirir una disciplina deportiva en la cual se sientan a gusto y permita realizar una actividad física.

Se piensa en organizar de manera empresarial un espacio en el cual la sociedad Tunjana pueda realizar sus integraciones deportivas en un sitio con calidad, buena atención, acceso a todos los accesorios deportivos y alquiler de las diferentes canchas de juego. Esto dirigido a la integración familiar y laboral toda vez que permite integrar a través de convenios empresariales la organización de eventos y torneos. Es así entonces como se observa una necesidad en el área deportiva y de recreación, actividades necesarias para la formación integral de las personas, puede ser solucionada a través de éste proyecto empresarial.

3. Estudio de Mercados

3.1 Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+I

La investigación del proyecto, concepto que se desprende de la ciencia, permite iniciar una teoría nueva, reformar una existente o simplemente definir con más claridad, conceptos o

variables ya existentes. En el caso objeto del presente documento, tiene que ver con una idea o teoría de negocio nueva de la cual no se conoce otro igual en la ciudad de Tunja.

En cuanto al desarrollo, es un concepto que deviene del mundo económico determinando que el producto o proyecto sea sostenible en el tiempo y este proyecto permite generar un buen horizonte en el caso de ser llevado a su materialización y puesta en funcionamiento.

La innovación es un término que viene de la tecnología y debe ser integrado al proyecto, por lo cual la vinculación de las tecnologías de la información y la comunicación deben hacer parte integral del proyecto, acercando así a los clientes, tanto internamente con dispositivos tecnológicos que faciliten su estadía en el polideportivo, como fuera de él con el apoyo de las redes sociales, apps deportivas, página web, etc.

3.2. Análisis Del Sector Económico

En el presente proyecto se ha observado que no existe este tipo de espacios deportivos en la ciudad de Tunja, toda vez que se ha realizado un recorrido por la ciudad y se ha preguntado en la Cámara de Comercio de la ciudad donde nos han indicado que actualmente no existen empresas que se encuentren administrando este tipo de negocios deportivos.

Así mismo se consultó en el Instituto de Deporte y Recreación de Tunja, IRDET, sobre las posibilidades que existieran centros deportivos que integren varios deportes dirigidos a la familia y empleados de empresas, no como un nivel de competencia sino para esparcimiento, recreación e integración de la sociedad Tunjana, manifestando que no existe en la ciudad ese tipo de centros deportivos.

3.3. Análisis Del Mercado.

En ese orden de ideas, se deberá realizar estrategias para captar dicho mercado diversificando y segmentando su actividad a manera de especializar los productos que se ofrezcan al interior del

polideportivo como son diversidad de deportes, salas de audiovisuales, zonas de alimentación e hidratación, cuidado de mascotas etc.

La competencia sobre este tipo de escenarios recreativos es escasa pues de alguna forma es el estado el que cuenta con espacios deportivos y recreativos, empero, su administración y estrategia competitiva no es la mejor, dejando a los particulares un espacio que genere empresa al redor del negocio de la sana diversión.

3.3.1. Descripción y Análisis del Producto

El producto a ofrecer es el Polideportivo Familiar, un espacio en el cual la familia de la ciudad de Tunja puede encontrar diferentes actividades para desarrollar su libre tiempo, encontrando diferentes deportes como el futbol 5, tennis, golfito, tenis de mesa; actividades de recreación como sala audiovisual para ver cine, sala de música, juegos de mesa, zona de mascotas y zona de alimentación e hidratación.

3.3.2. Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente

Los clientes potenciales a quienes se dirige el presente estudio de factibilidad, es a los integrantes de una familia. La familia como unidad celular de la sociedad integra a padres, hijos y hoy día a las mascotas para quienes podrá organizarse algún espacio que permita su cuidado, seguridad y atención mientras los humanos que conforman dicha familia se recrean y hacen deporte en el espacio generando para tal fin.

3.3.3. Segmentación objetivo del Proyecto

- **Tamaño del Mercado**

La población objeto es la que se encuentra en la ciudad de Tunja y su área metropolitana que puede ascender aproximadamente en unos doscientos mil (200.000) habitantes

- **Participación en el Mercado**

Se espera una participación de un 4 % del mercado

- **Demanda Potencial**

Podría proyectarse una participación de unas quince mil personas por mes

3.4. Análisis de la oferta y de la competencia

3.4.1. Análisis de los precios

- **Clientes**

Clientes son los integrantes de la familia, a saber: niños, adolescentes y adultos y conexamente sus mascotas

- **Competencia**

La competencia puede darse con los espacios que el estado a través de la administración municipal ofrece como por ejemplo: parques, auditorios, zonas verdes, canchas deportivas. La debilidad de este tipo de competencia radica en su mantenimiento y administración que como muchos de los bienes públicos carecen de sostenimiento.

- **Costos**

Los costos deben ser accesibles a las familias, ya que de ser económicos no habrá problema para que se vean afectados en su ingreso y por el contrario deberá permitir que se convierta en un espacio de sana recreación y mejor aprovechamiento del tiempo libre.

3.5. Proyecciones De Venta

Las proyecciones de venta permiten establecer el ingreso mensual cuando la empresa este en actividades comerciales y podemos integrar las siguientes fuentes de ingreso, así:

VENTAS PROYECTADAS MES/AÑO					
ITEM	DESCRIPCIÓN	VALOR	CANTIDAD POR MES	VALOR MES	VALOR AÑO
1	Entrada por persona	\$10.000	8000	\$80'000.000	\$960'000.000
2	Venta de alimentos y bebidas	General	General	\$10'000.000	120'000.000
3	Venta de suvenires y ropa	General	General	\$5'000.000	60'000.000
4	Servicio de parqueadero	General	General	\$5'000.000	60'000.000
5	Otros ingresos (eventos empresariales, eventos particulares, convenios, etc.)	General	General	\$10'000.000	120'000.000
TOTAL				\$110'000.000	\$1.320'000.000

Tabla 2. Proyección de ventas

Estaríamos en una proyección general de ingreso mensual de ciento diez millones de pesos (\$110'000.000) y proyección general de ingreso anual de mil trescientos veinte millones de pesos (\$1.320'000.000)

4. Estudio Técnico/Operacional

4.1. Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA			
Área	Actividad	Costos de Producción	Periodicidad
Gerencia	Gestión Dirección	\$ 5.000.000	Mensual
Subgerencia Administrativa	Nomina Mantenimiento	\$ 50.000.000	Mensual

	Materiales y suministros Impuestos Dotación Capacitación		
Subgerencia Deportiva	Ejecución Operacional	\$ 5.000.000	Mensual
Subgerencia Comercial	Ejecución Operacional	\$ 5.000.000	Mensual
Asistencial	Asistencial	2.000.000	Mensual
Total		\$ 67.000.000	Mensual

Tabla 3. Ficha técnica

4.2. Análisis de Procesos de Producción

Teniendo en cuenta que la empresa prestará servicios deportivos y recreación dirigido a la familia como unidad de la sociedad, no aplicaría los procesos de producción.

Los procesos de prestación de servicios estarán dirigidos por la subgerencia deportiva, la subgerencia administrativa y la subgerencia comercial, mediante los cuales se establezcan paso a paso los diferentes trámites internos para la consecución de los objetivos de cada área y estos a su vez permitan lograr las metas empresariales.

4.3. Plan de Producción

Como se ha informado no existe producción en el presente estudio de factibilidad, empero si existe la prestación de servicios deportivos y de recreación, por lo cual dicho plan debe contener la planeación dispuesta para la consecución de los objetivos misionales de la empresa.

4.4. Plan de Compras

El plan de compras deberá estar compuesto por las adquisiciones a realizar en un periodo de un año o vigencia y el mismo debe ser proyectado, revisado y aprobado antes del 31 de diciembre del año anterior a la vigencia de su ejecución. Comprende aquellas adquisiciones y contrataciones que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos misionales.

4.5. Análisis de Costos

El análisis de costos es el proceso de identificación de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, que para nuestro caso es el polideportivo familiar de Tunja. El análisis de costo determina la calidad y cantidad de recursos necesarios. Entre otros factores, analiza el costo del proyecto en términos de dinero.

El análisis de costos se realizará en el numeral 7.2, del proyecto en comento, en el cual se detalla cada rubro generado y su asignación en valores.

4.6. Análisis de la Infraestructura.

La infraestructura estará integrada por un lote de terreno de dos (2) hectáreas, en el cual debe ser edificado las instalaciones administrativas, deportivas, parqueadero, zona de alimentos y zona de mascotas.

5. Estudio Organizacional y Legal

5.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional planteada para el presente proyecto, es la siguiente:

Directivos:

Gerente (1)

Subgerente administrativo (1)

Subgerente deportivo (1)

Subgerente comercial (1)

Asistenciales:

Secretarias (2)

Auxiliares de oficina (3)

Recreacionistas (3)

Mensajero (1)

Servicios generales (1)

Vigilancia privada (Contratada con empresa de seguridad)

5.2. Análisis de Cargos

- **Gerente:** encargado de dirigir, representar y administrar la empresa
- **Subgerente Administrativo:** encargado de realizar las actividades administrativas de la empresa, gestiona el talento humano, gestión financiera, gestión económica, gestión tributaria, gestión contable, entre otras
- **Subgerente deportivo:** encargado de la gestión deportiva, coordina las actividades de los diferentes deportes del polideportivo.
- **Subgerente comercial:** encargado de realizar la gestión comercial, publicidad, manejo de clientes potenciales, estrategias de consolidación de la empresa, apertura de mercados familiares y empresariales.
- **Asistenciales:** personal que da apoyo a los directivos en sus diferentes áreas para la consecución de los objetivos misionales y cumplimiento de la visión empresarial

5.3. Costos Administrativos

Los costos administrativos serán aquellas erogaciones propias del gasto administrativo en los siguientes rubros:

- a) Nómina de personal (salario, auxilios de transporte, horas extras, dominicales y nocturnas, prestaciones)
- b) Transferencias de ley (EPS, Pensiones, Cesantías)
- c) Impuestos
- d) Mantenimientos (instalaciones físicas, equipos de oficina, redes de datos, vehículos)
- e) Capacitación a empleados
- f) Dotación de vestido a empleados

Así mismo se tendrán en cuenta las demás erogaciones que sean necesarias para el normal desarrollo de la administración de la empresa proyectada.

5.4. Tipos de Sociedades

“La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia

autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad que los asociados definan pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas” (Cámara de Comercio de Bogotá).

Es una gran elección utilizar para el presente proyecto es la Sociedad por Acciones Simplificada SAS, creada por la ley 1258 de 2008, la cual establece en sus disposiciones generales las siguientes:

“DISPOSICIONES GENERALES.

ARTÍCULO 1o. CONSTITUCIÓN. 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.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

ARTÍCULO 2o. PERSONALIDAD JURÍDICA. La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

ARTÍCULO 3o. NATURALEZA. La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.”

Así entonces se convierte en una excelente forma jurídica para crear sociedad y empresa que desarrolle la actividad misional.

5.5. Permisos y Licencias

Conforme lo regula la administración municipal, se deben tener en cuenta los permisos de uso del suelo, regulación en la manipulación de alimentos, permisos del IVIMA, y demás establecidos en el ordenamiento municipal.

5.6. Impuestos y Tasas

Impuestos a tener en cuenta serán los tributos municipales, departamentales y nacionales a saber:
Municipales:

- Industria y comercio y su complementario de avisos. Tasa 0.2% del ingreso
- Impuesto predial unificado. Tasa del 0,3%

Departamentales:

- Impuesto al registro. Actos de registro en cámara de comercio
- Impuesto a los vehículos

Nacionales:

- Impuestos sobre la renta y complementarios
- Impuesto sobre las ventas IVA
- Impoconsumo -INC
- Gravamen a los Movimientos Financieros – GMF

6. Pensamiento Estratégico

6.1. Estrategias De Mercadeo

Como acciones estratégicas de marketing para alcanzar los objetivos misionales de la empresa, tenemos las siguientes:

- a) Publicidad: en redes sociales, en medios escritos, en vehículos, radial, voz a voz, etc.
- b) Gestión comercial en empresas privadas y públicas para realización de eventos como concursos, celebraciones, desarrollo de los planes de capacitación y recreación empresarial.
- c) Gestión de convenios con instituciones educativas de todos los niveles: preescolar, básica, media, superior universitaria. Con el fin de realizar eventos deportivos y de recreación.
- d) Realización de eventos en el polideportivo con la presentación de figuras de reconocimiento de orden nacional e internacional en el área del deporte.
- e) Las que sean recomendadas por la subgerencia comercial en desarrollo de las actividades empresariales.

6.2. Estrategia Organizacional

Permite la generación de acciones al interior de la empresa y en cada una de sus áreas buscando mejorar el desempeño y los resultados de los objetivos misionales de la empresa,

coadyuvando a la toma de decisiones. Para marcar la ruta en la estrategia organizacional tenemos las siguientes etapas:

- a) Realizar análisis estratégico
- b) Planteamiento estratégico
- c) Implementación estratégica
- d) Control estratégico

Entre los tipos de estrategia organizacional tenemos:

- a) Estrategia corporativa
- b) Estrategia competitiva
- c) Estrategia funcional

6.3. Análisis de Procesos Organizacionales.

Los procesos organizacionales deben establecerse en cada una de las áreas misionales de la empresa como son:

- **Gerente**
- **Subgerente administrativo**
- **Subgerente deportivo**
- **Subgerente comercial**

En cada una se establecerá las metas en un intervalo de tiempo mensual, trimestral, semestral y anual que permitan cumplir con los objetivos de la empresa y en integralidad con las funciones del cargo.

7. Formulación y Evaluación Financiera.

7.1. Estudio Económico

La empresa a crear será proyectada, en su estudio económico, en un horizonte de tiempo determinado a cinco años. Con base a la proyección de sostenibilidad económica y determinar su factibilidad, el presente estudio económico se basará en los instrumentos e indicadores financieros como: costos, punto de equilibrio, presupuesto, flujo de caja, estados financieros, tasa

interna de retorno, valor presente neto y tasa interna de oportunidad, los cuales serán presentados a continuación.

7.2. Costos

El costo es el gasto económico que representa la prestación del servicio que nuestra empresa de recreación: polideportivo familiar de Tunja, debe asumir. Es importante resaltar que el valor del costo de la prestación del servicio permite establecer el precio de venta al público, así entonces la suma del costo más el beneficio, determinará, el valor de venta al público de nuestro servicio. En nuestro caso se ha determinado un costo mensual, correlacionado con lo establecido en la ficha técnica N° 1, con un valor total de sesenta y siete millones de pesos (\$67.000.000) y un valor total anual de costos establecido en ochocientos cuatro millones (\$ 804.000.000).

COSTOS			
ITEM	COSTOS FIJOS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Nomina	\$ 40.000.000	\$ 480.000.000
2	Mantenimiento	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
3	Materiales y suministros	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
4	Impuestos	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
5	Dotación	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
6	Capacitación	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
TOTAL		\$ 50.000.000	\$ 600.000.000
ITEM	Costos Variables	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Gestión gerencial	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
2	Gestión operacional subgerencia deportiva	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
3	Gestión operacional subgerencia comercial	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
4	Gestión asistencial	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
TOTAL		\$ 17.000.000	\$ 204.000.000

Tabla 4. Costos

7.3. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador financiero que permite establecer el momento exacto en el cual las ventas cubren los costos y su resultado se puede expresar en valor, porcentaje o unidades.

La determinación del punto de equilibrio está dada en conocer los costos fijos y costos variables de la empresa, identificando por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, verbigracia: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones y similares. Así mismo, los costos fijos son aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, como son: arriendos, salarios, depreciaciones, amortizaciones y similares.

Datos aplicar (anuales):

Costos fijos:	\$ 600'000.000
Costos variables:	\$ 204'000.000
Ventas:	\$ 1'320.000.000

Las fórmulas para determinar el punto de equilibrio en ventas y porcentaje son las siguientes:

Punto de equilibrio en ventas

$$P E = \text{Costos Fijos} / [1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales})]$$

$$P E = \$ 600.000.000 / [1 - (\$ 204.000.000 / \$1'320.000.000)]$$

$$P E = \$ 600.000.000 / [1 - (\$ 0,154)]$$

$$P E = \$ 600.000.000 / \$ 0,846$$

$$P E = \$ 709'219.858$$

Análisis: El resultado que arroja la presente formula se entiende como el valor de las ventas necesarias sin ganancias ni pérdidas que en este caso es de: \$ 709'219.858. Así entonces y teniendo en cuenta que las ventas son de \$1'320.000.000, se puede observar que si es factible la creación de la empresa toda vez que deja utilidades netas por valor de \$610.780.142, anual.

Punto de equilibrio en porcentaje

$$PE \% = [\text{Costos Fijos} / (\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables})] \times 100$$

$$PE \% = [\$ 600'000.000 / (\$1'320.000.000 - \$ 204'000.000)] \times 100$$

$$PE \% = [\$ 600'000.000 / \$1.116'000.000] \times 100$$

$$PE \% = [\$ 0,53] \times 100$$

$$PE \% = 53\%$$

Análisis: El resultado que arroja la presente formula se entiende como el porcentaje indica que de las ventas totales el 53% es utilizado para sufragar los costos de producción fijos y variables y el 47% son las utilidades netas que se obtiene la empresa. Razón por la cual se confirma su factibilidad.

7.4. Presupuestos

El sistema de presupuestos debe estar compuesto por tres clases, como son: uno de operación, donde se plasme el plan de las operaciones a realizar en el periodo; uno de inversión que permita evidenciar los planes de adquisición de activos fijos y uno financiero que demuestre mediante estados financieros proyectados, el impacto económico que se espera tengan las acciones planeadas en el campo operacional, empero, de este último (estados financieros) se hará el respectivo análisis en el acápite 7.6 del presente proyecto. Así mismo el presupuesto de efectivo se ve reflejado en el flujo de caja a tratar en el numeral 7.5, del actual documento.

Presupuesto operacional

PRESUPUESTO OPERACIONAL			
ITEM	DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Nomina	40.000.000	480.000.000
2	Mantenimiento	2.000.000	24.000.000
3	Materiales y suministros	4.000.000	48.000.000
4	Impuestos	1.000.000	12.000.000
5	Dotación	2.000.000	24.000.000
6	Capacitación	1.000.000	12.000.000
7	Gestión gerencial	5.000.000	60.000.000
8	Gestión operacional subgerencia deportiva	5.000.000	60.000.000
9	Gestión operacional subgerencia comercial	5.000.000	60.000.000
10	Gestión asistencial	2.000.000	24.000.000
TOTAL		67'000.000	804'000.000

Tabla 5. Presupuesto operacional

Presupuesto de inversión

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN				
ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	PROPIEDAD			1.500'000.000
1.1	Instalaciones físicas (predio)	1	1.500'000.000	1.500'000.000
2	MAQUINARIA Y EQUIPOS			59'250.000
2.1	Computadores de escritorio	6	1'500.000	9'000.000
2.2	Cámaras de seguridad	10	500.000	5'000.000
2.3	Televisores de 60" LCD	5	2'000'000	10'000.000
2.4	Impresoras laser	5	1'500.000	7'500.000
2.5	Red estructurada Wi-fi intranet	1	10'000.000	10'000.000
2.6	Motobombas mantenimiento canchas	2	1'000.000	2'000.000
2.7	Guadaña	1	750.000	750.000
2.8	Máquinas de ejercicio personal gym	10	1'000.000	10'000.000
2.9	Red telefónica PBX	1	5'000.000	5'000.000
3	VEHÍCULOS			165'000.000
3.1	Camioneta doble cabina, platón 4x4	1	90'000.000	90'000.000
3.2	Van para pasajeros	1	70'000.000	70'000.000
3.3	Motocicleta mensajería	1	5'000.000	5'000.000
4	MUEBLES Y ENSERES			128'600.000
4.1	Escritorios	6	500.000	3'000.000
4.2	Sillas gerenciales	4	1'000.000	4'000.000
4.3	Sillas de oficina	2	500.000	1'000.000
4.4	Sillas interlocutorias	12	300.000	3'600.000
4.5	Sillas tipo Tándem	10	500.000	5'000.000
4.6	Sofás	5	1'000.000	5'000.000
4.7	Mesa sala de juntas	1	4'000.000	4'000.000
4.8	Mesas auxiliares tipo rimax	20	150.000	3'000.000
4.9	Equipo de cocina	1	10'000.000	10'000.000
4.10	Elementos sala de comidas (muebles y enseres)	1	10'000.000	10'000.000
4.11	Elementos tenis de mesa	1	5'000.000	5'000.000
4.12	Elementos futbol 5	1	40'000.000	40'000.000
4.13	Elementos golfito	1	10'000.000	10'000.000
4.14	Elementos espacio mascotas	1	5'000.000	5'000.000
4.15	Elementos sala de televisión y audiovisuales	1	15'000.000	15'000.000
4.16	Elementos parqueadero	1	5'000.000	5'000.000
TOTAL				1.852'850.000

Tabla 6. Presupuesto de inversión

Presupuesto de costos

COSTOS			
ITEM	COSTOS FIJOS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Nomina	\$ 40.000.000	\$ 480.000.000
2	Mantenimiento	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
3	Materiales y suministros	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
4	Impuestos	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
5	Dotación	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
6	Capacitación	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
TOTAL		\$ 50.000.000	\$ 600.000.000
ITEM	Costos Variables	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
1	Gestión gerencial	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
2	Gestión operacional subgerencia deportiva	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
3	Gestión operacional subgerencia comercial	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
4	Gestión asistencial	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
TOTAL		\$ 17.000.000	\$ 204.000.000

Tabla 7. Presupuesto de costos

7.5. Flujo de Caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL	\$ 0	\$ 147.150.000	\$ 663.150.000	\$ 1.204.950.000	\$ 1.773.840.000	\$ 2.371.174.500
FLUJO OPERACIONAL						
INGRESOS	\$ 0	\$ 1.320.000.000	\$ 1.386.000.000	\$ 1.455.300.000	\$ 1.528.065.000	\$ 1.604.468.250
Entrada por persona		\$ 960.000.000	\$ 1.008.000.000	\$ 1.058.400.000	\$ 1.111.320.000	\$ 1.166.886.000
Venta de alimentos		\$ 120.000.000	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000	\$ 145.860.750
Venta de souvenirs y ropa		\$ 60.000.000	\$ 63.000.000	\$ 66.150.000	\$ 69.457.500	\$ 72.930.375
Venta servicios de parqueadero/lavadero		\$ 60.000.000	\$ 63.000.000	\$ 66.150.000	\$ 69.457.500	\$ 72.930.375
Otros ingresos (eventos)		\$ 120.000.000	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000	\$ 145.860.750
EGRESOS	\$ 0	\$ 804.000.000	\$ 844.200.000	\$ 886.410.000	\$ 930.730.500	\$ 977.267.025
Nomina		\$ 480.000.000	\$ 504.000.000	\$ 529.200.000	\$ 555.660.000	\$ 583.443.000
Mantenimiento		\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
Materiales y suministros		\$ 48.000.000	\$ 50.400.000	\$ 52.920.000	\$ 55.566.000	\$ 58.344.300
Impuestos		\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
Dotación		\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
Capacitación		\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
Gestion gerencial		\$ 60.000.000	\$ 63.000.000	\$ 66.150.000	\$ 69.457.500	\$ 72.930.375
Gestión deportiva		\$ 60.000.000	\$ 63.000.000	\$ 66.150.000	\$ 69.457.500	\$ 72.930.375
Gestión comercial		\$ 60.000.000	\$ 63.000.000	\$ 66.150.000	\$ 69.457.500	\$ 72.930.375
Gasto asistencial		\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
FLUJO DE INVERSIÓN	\$ 147.150.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INGRESOS	\$ 2.000.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital	\$ 2.000.000.000					
EGRESOS	\$ 1.852.850.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Propiedad	\$ 1.500.000.000					
Maquinaria y equipos	\$ 59.250.000					
Vehículos	\$ 165.000.000					
Muebles y Enseres	\$ 128.600.000					
FINANCIACION	\$ 2.000.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INGRESOS	\$ 2.000.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Capital societario SAS	\$ 2.000.000.000					
EGRESOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO NETO	\$ 147.150.000	\$ 663.150.000	\$ 1.204.950.000	\$ 1.773.840.000	\$ 2.371.174.500	\$ 2.998.375.725
FLUJO DE CAJA	\$ 147.150.000	\$ 663.150.000	\$ 1.204.950.000	\$ 1.773.840.000	\$ 2.371.174.500	\$ 2.998.375.725

Tabla 8. Flujo de caja

Se utiliza un incremento proyectado de 5% anual, tanto en los ingresos como en los gastos.

7.6. Estados Financieros

Balance general proyectado

AÑO	0	1	2	3	4	5
ACTIVO	\$ 2.000.000.000	\$ 3.148.150.500	\$ 3.168.280.000	\$ 3.167.010.000	\$ 3.148.034.000	\$ 3.107.996.750
Activo corriente	\$ 147.150.000	\$ 1.320.000.000	\$ 1.386.000.000	\$ 1.455.300.000	\$ 1.528.065.000	\$ 1.604.468.250
Efectivo	\$ 147.150.000	\$ 516.000.000	\$ 541.800.000	\$ 568.890.000	\$ 597.334.500	\$ 627.201.225
Inversiones	\$ 0	\$ 804.000.000	\$ 844.200.000	\$ 886.410.000	\$ 930.730.500	\$ 977.267.025
Activos Fijos	\$ 1.852.850.000	\$ 1.828.150.500	\$ 1.782.280.000	\$ 1.711.710.000	\$ 1.619.969.000	\$ 1.503.528.500
Propiedad	\$ 1.500.000.000	\$ 1.500.000.000	\$ 1.500.000.000	\$ 1.500.000.000	\$ 1.500.000.000	\$ 1.500.000.000
Maquinaria y equipos	\$ 59.250.000	\$ 59.250.000	\$ 59.250.000	\$ 59.250.000	\$ 59.250.000	\$ 59.250.000
Vehículos	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000	\$ 165.000.000
Muebles y Enseres	\$ 128.600.000	\$ 128.600.000	\$ 128.600.000	\$ 128.600.000	\$ 128.600.000	\$ 128.600.000
Depreciación bienes muebles	\$ 0	-\$ 24.699.500	-\$ 45.870.500	-\$ 70.570.000	-\$ 91.741.000	-\$ 116.440.500
PASIVO	\$ 0	\$ 62.000.000	\$ 87.600.000	\$ 113.230.000	\$ 138.891.500	\$ 164.586.075
Pasivo corriente	\$ 0	\$ 62.000.000	\$ 87.600.000	\$ 113.230.000	\$ 138.891.500	\$ 164.586.075
Proveedores	\$ 0	\$ 50.000.000	\$ 75.000.000	\$ 100.000.000	\$ 125.000.000	\$ 150.000.000
Impuestos a pagar	\$ 0	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
Pasivo a largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligación financiera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PATRIMONIO	\$ 2.000.000.000	\$ 3.086.150.500	\$ 1.325.445.000	\$ 1.951.224.000	\$ 2.608.291.950	\$ 3.298.213.298
Capital	\$ 2.000.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Reserva legal	\$ 0	\$ 66.315.000	\$ 120.495.000	\$ 177.384.000	\$ 237.117.450	\$ 299.837.573
Utilidad del ejercicio	\$ 0	\$ 663.150.000	\$ 1.204.950.000	\$ 1.773.840.000	\$ 2.371.174.500	\$ 2.998.375.725
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 2.000.000.000	\$ 3.148.150.500	\$ 3.168.280.000	\$ 3.167.010.000	\$ 3.148.034.000	\$ 3.107.996.750

Tabla 9. Balance general proyectado

Estado de resultados proyectado

AÑO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$ 0	\$ 1.320.000.000	\$ 1.386.000.000	\$ 1.455.300.000	\$ 1.528.065.000	\$ 1.604.468.250
Entrada por persona	\$ 0	\$ 960.000.000	\$ 1.008.000.000	\$ 1.058.400.000	\$ 1.111.320.000	\$ 1.166.886.000
Venta de alimentos	\$ 0	\$ 120.000.000	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000	\$ 145.860.750
Venta de souvenirs y ropa	\$ 0	\$ 60.000.000	\$ 63.000.000	\$ 66.150.000	\$ 69.457.500	\$ 72.930.375
Venta servicios de parqueadero/lavadero	\$ 0	\$ 60.000.000	\$ 63.000.000	\$ 66.150.000	\$ 69.457.500	\$ 72.930.375
Otros ingresos (eventos)	\$ 0	\$ 120.000.000	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000	\$ 145.860.750
COSTOS	\$ 0	\$ 804.000.000	\$ 844.200.000	\$ 886.410.000	\$ 930.730.500	\$ 977.267.025
Costos prestación del servicio	\$ 0	\$ 804.000.000	\$ 844.200.000	\$ 886.410.000	\$ 930.730.500	\$ 977.267.025
UTILIDAD BRUTA	\$ 0	\$ 516.000.000	\$ 541.800.000	\$ 568.890.000	\$ 597.334.500	\$ 627.201.225
GASTOS						
ADMINISTRATIVOS	\$ 0	\$ 600.000.000	\$ 630.000.000	\$ 661.500.000	\$ 694.575.000	\$ 729.303.750
Nomina	\$ 0	\$ 480.000.000	\$ 504.000.000	\$ 529.200.000	\$ 555.660.000	\$ 583.443.000
Mantenimiento	\$ 0	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
Materiales y suministros	\$ 0	\$ 48.000.000	\$ 50.400.000	\$ 52.920.000	\$ 55.566.000	\$ 58.344.300
Impuestos	\$ 0	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
Dotación	\$ 0	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
Capacitación	\$ 0	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.230.000	\$ 13.891.500	\$ 14.586.075
GASTOS						
OPERACIONALES	\$ 0	\$ 204.000.000	\$ 214.200.000	\$ 224.910.000	\$ 236.155.500	\$ 247.963.275
Gestion gerencial	\$ 0	\$ 60.000.000	\$ 63.000.000	\$ 66.150.000	\$ 69.457.500	\$ 72.930.375
Gestión deportiva	\$ 0	\$ 60.000.000	\$ 63.000.000	\$ 66.150.000	\$ 69.457.500	\$ 72.930.375
Gestión comercial	\$ 0	\$ 60.000.000	\$ 63.000.000	\$ 66.150.000	\$ 69.457.500	\$ 72.930.375
Gasto asistencial	\$ 0	\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150
UTILIDAD						
OPERACIONAL	\$ 0	\$ 516.000.000	\$ 541.800.000	\$ 568.890.000	\$ 597.334.500	\$ 627.201.225
INGRESOS NO						
OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GASTOS NO						
OPERACIONALES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE						
IMPUESTOS	\$ 0	\$ 516.000.000	\$ 541.800.000	\$ 568.890.000	\$ 597.334.500	\$ 627.201.225
Impuesto de renta 33%	\$ 0	\$ 170.280.000	\$ 178.794.000	\$ 187.733.700	\$ 197.120.385	\$ 206.976.404
Reserva legal 10%	\$ 0	\$ 51.600.000	\$ 54.180.000	\$ 56.889.000	\$ 59.733.450	\$ 62.720.123
UTILIDAD DEL						
EJERCICIO	\$ 0	\$ 294.120.000	\$ 308.826.000	\$ 324.267.300	\$ 340.480.665	\$ 357.504.698

Tabla 10. Estado de resultados proyectado

7.7. T.I.R., V.P.N., T.I.O.

Valor Presente Neto – V.P.N Con fórmula de Excel (Microsoft Corporation)

Calcula el valor neto presente de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de pagos futuros (valores negativos) e ingresos (valores positivos).

Sintaxis

VNA (tasa;valor1;[valor2];...)

La sintaxis de la función VNA tiene los siguientes argumentos:

- **Tasa** Obligatorio. La tasa de descuento a lo largo de un período.
- **Valor1; valor2...** Valor1 es obligatorio, los valores siguientes son opcionales.

Valor1; valor2; ... deben tener la misma duración y ocurrir al final de cada período.

VNA usa el orden de valor1; valor2; ... para interpretar el orden de los flujos de caja. Asegúrese de escribir los valores de los pagos y de los ingresos en el orden adecuado.

Los argumentos que son celdas vacías, valores lógicos o representaciones textuales de números, valores de error o texto que no se pueden traducir a números, se pasan por alto.

Si un argumento es una matriz o una referencia, solo se considerarán los números de esa matriz o referencia. Se pasan por alto las celdas vacías, valores lógicos, texto o valores de error de la matriz o de la referencia.

Observaciones

- La inversión VNA comienza un período antes de la fecha del flujo de caja de valor1 y termina con el último flujo de caja de la lista. El cálculo VNA se basa en flujos de caja futuros. Si el primer flujo de caja se produce al principio del primer período, el primer

valor se debe agregar al resultado VNA, que no se incluye en los argumentos valores. Para obtener más información, vea los siguientes ejemplos.

- Si n es el número de flujos de caja de la lista de valores, la fórmula de VNA es:

$$VNA = \sum_{j=1}^n \frac{values_j}{(1+rate)^j}$$

- VNA es similar a la función VA (valor actual). La principal diferencia entre VA y VNA es que VA permite que los flujos de caja comiencen al final o al principio del período. A diferencia de los valores variables de flujos de caja en VNA, los flujos de caja en VA deben permanecer constantes durante la inversión. Para obtener más información acerca de anualidades y funciones financieras.

Valor Presente Neto, para el presente proyecto:

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE	TASA DE INTERES
0	\$ -2.000.000.000	\$ -2.000.000.000	5%
1	\$ 663.150.000	\$ 631.571.429	5%
2	\$ 1.204.950.000	\$ 1.092.925.170	5%
3	\$ 1.773.840.000	\$ 1.532.309.686	5%
4	\$ 2.371.174.500	\$ 1.950.771.129	5%
5	\$ 2.998.375.725	\$ 2.349.305.837	5%
VALOR PRESENTE NETO (SUMA TODOS LOS VALORES PRESENTES) =		\$ 5.556.883.251	
VALOR PRESENTE NETO (UTILIZANDO LA FORMULA DE EXCEL: VNA)=		\$ 5.556.883.251	

Tabla 11. Valor presente neto

Tasa Interna de Retorno – T.I.R

En este artículo se describen la sintaxis de la fórmula y el uso de la función **TIR** en Excel.

Descripción

Devuelve la tasa interna de retorno de los flujos de caja representados por los números del argumento valores. Estos flujos de caja no tienen por qué ser constantes, como es el caso en una anualidad. Sin embargo, los flujos de caja deben ocurrir en intervalos regulares, como meses o años. La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que se producen en períodos regulares.

Sintaxis

TIR(valores, [estimación])

La sintaxis de la función TIR tiene los siguientes argumentos:

- **Valores** Obligatorio. Es una matriz o una referencia a celdas que contienen los números para los cuales desea calcular la tasa interna de retorno.

El argumento valores debe contener al menos un valor positivo y uno negativo para calcular la tasa interna de retorno. TIR interpreta el orden de los flujos de caja siguiendo el orden del argumento valores. Asegúrese de escribir los valores de los pagos e ingresos en el orden correcto. Si un argumento de matriz o referencia contiene texto, valores lógicos o celdas vacías, esos valores se pasan por alto.

- **Estimar** Opcional. Es un número que el usuario estima que se aproximará al resultado de TIR.
- Microsoft Excel usa una técnica iterativa para el cálculo de TIR. Comenzando con el argumento estimar, TIR reitera el cálculo hasta que el resultado obtenido tiene una exactitud de 0,00001%. Si TIR no llega a un resultado después de 20 intentos, devuelve el valor de error #¡NUM!.

En la mayoría de los casos no necesita proporcionar el argumento estimar para el cálculo de TIR. Si omite el argumento estimar, se supone que es 0,1 (10%). Si TIR devuelve el valor de error #¡NUM!, o si el resultado no se aproxima a su estimación, realice un nuevo intento con un valor diferente de estimar.

Observaciones

TIR está íntimamente relacionado a VNA, la función valor neto actual. La tasa de retorno calculada por TIR es la tasa de interés correspondiente a un valor neto actual 0 (cero). La fórmula siguiente demuestra la relación entre VNA y TIR:

NPV(IRR(A2:A7),A2:A7) es igual a 1,79E-09 [Dentro de la precisión del cálculo TIR, el valor es en efecto 0 (cero).]

Tasa Interna de Retorno –TIR, para el presente proyecto:

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE	TASA DE INTERES
0	\$ -2.000.000.000	\$ -2.000.000.000	59,0293%
1	\$ 663.150.000	\$ 416.998.625	59,029%
2	\$ 1.204.950.000	\$ 476.447.140	59,029%
3	\$ 1.773.840.000	\$ 441.045.090	59,029%
4	\$ 2.371.174.500	\$ 370.727.594	59,029%
5	\$ 2.998.375.725	\$ 294.781.551	59,029%
VALOR PRESENTE NETO (SUMA TODOS LOS VALORES PRESENTES) =			0,00
VALOR PRESENTE NETO (UTILIZANDO LA FORMULA DE EXCEL: VNA)=			0,00
TASA INTERNA DE RETORNO - TIR (UTILIZANDO LA FORMULA DE EXCEL: TIR)=			59,029%

Tabla 12. Tasa interna de retorno

Tasa Interna de Oportunidad – T.I.O

En cuanto al indicador financiero **TIO** (Tasa interna de oportunidad) se puede establecer que el resultado arrojado por la tasa interna de retorno **TIR (59,0289)** , quiere decir que es conveniente realizar la inversión en un proyecto cuando esta es superior a la tasa de interés promedio del mercado (**TIO**) definida por La Superintendencia Financiera de Colombia, quien expidió el 29 de marzo de 2019 la Resolución No. 0389 por medio de la cual certifica el Interés Bancario Corriente en **19.32 %**. . Por consiguiente dicha tasa (**TIO**) reporta un rendimiento menor a la **TIR** del proyecto, por lo cual el proyecto en comento es viable para invertir.

Dicho en otras palabras la **TIR** es un indicador que representa la rentabilidad y viabilidad de un proyecto de inversión, lo que quiere decir que mientras más alta sea la **TIR** en comparación a la **TIO**, el proyecto presenta mayores posibilidades de éxito.

Colofón de lo anterior las presentes tasas comportan la siguiente denominación:

TIR: 59.0289%

TIO: 19.32%

8. Conclusiones y Recomendaciones.

En desarrollo del presente trabajo proyecto de grado, entiendo la importancia que tiene la gestión empresarial tanto en la formulación de los proyectos como en la gestión y desarrollo de los mismos para la creación de una nueva empresa de alto impacto.

El proyecto seleccionado me permitió aportar a la sociedad Tunjana una factibilidad en la gestión empresarial proyectada al deporte y recreación. Así mismo es una oportunidad de negocio y generación de empleo.

Es importante, a través de la gestión para el desarrollo empresarial poder dirigir toda la esencia operativa de una entidad y orientarla a la obtención de sus objetivos misionales, manteniéndola siempre innovadora y aplicar los procesos de certificación de calidad para que nuestros clientes tanto internos como externos se sientan satisfechos de nuestra labor.

El especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás, debe estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y cambios aplicando los principios teóricos y administrativos.

En el presente proyecto se ha colocado en ejercicio, los conocimientos adquiridos en las diferentes materias académicas que constituyen la malla curricular de la especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial.

La visión que tiene el especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial, permite desarrollar la administración de los negocios en diferentes áreas por lo cual se observa que en el proyecto desarrollado en el presente documento, es el sector del deporte y la recreación que llevado al plano de los negocios es una excelente opción de emprendimiento y de alto impacto.

Como empresa se debe enfocar parte de su actividad a un componente importante hoy día y es la Responsabilidad Social Empresarial que se asimila a una inversión socialmente responsable, que vincula la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor agregado.

Bibliografía

BURBANO, Jorge. Presupuestos. Mc Graw Hill. Segunda edición. Bogotá D.C., 376 pg.

MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos. MM Editores. Bogotá, D.C.; Cuarta edición. 438 pg.

BURBANO, Antonio. Costos y presupuestos. Editorial Alfaomega Colombiana S.A., segunda edición. 160 pg.

TAMAYO y Tamayo, Mario. El proceso de la investigación científica. Limusa Noriega Editores S.A. México, D.F., Cuarta edición. 440 pg.

CERDA, Gutiérrez Hugo, Como elaborar proyectos. Editorial Magisterio

Cibergrafía

- Wikipedia.org
- Boyacá.gov.co
- Indert.gov.co
- Rutacol.com
- Boyacá.gov.co
- distecnoweb.com
- canchasupergol.com
- golfmodular.com
- paintballcastellon.com
- javeriano.edu.co
- sities.google.com
- telemedellin.tv
- hsbnoticias.com
- juegosyparquesbogota.wix
- parquedebolas.com
- cristalurdi.com.arg

Lista de referencias

Wikipedia, Tunja-Boyacá-Colombia

Cámara de Comercio de Bogotá

Microsoft Corporation, Excel

Anexos

- **Imágenes de Tunja – Boyacá**
- **Imágenes de referencia deportes**

Imágenes de Tunja – Boyacá

Fuente: Rutacol.com





Fuente: Boyacá.gov.co



Fuente: sindimaestros.com



Fuente: distecnoweb.com

Futbol 5:



Fuente: canchasupergol.com



Golfito



Fuente: golfmodular.com

Tenis de campo



Fuente: javeriano.edu.co



Fuente: [sities.google.com](https://www.google.com)

Tenis de mesa



Fuente: [telemedellin.tv](https://www.telemedellin.tv)



Fuente: hsbnoticias.com

Parques Infantiles:



Fuente: juegosyparquesbogota.wix



Fuente: parquedebolas.com