

**TRABAJO DE GRADO II
PLAN DE NEGOCIOS “AVANZADA DEPORTIVA S.A.S.”**

DAIRON ORLANDO VALENCIA VARGAS

C.C. 1.032.432.269 DE BOGOTA D.C. CODIGO: 2085365

CARLOS FABIÁN CHITIVA BEJARANO

C.C. 1.012.373.323 DE BOGOTA D.C. CODIGO: 2085369

EDWIN JHONNATAN CAMELO GUEVARA

C.C. 1.030.573.390 DE BOGOTA D.C. CODIGO: 2085385

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE CULTURA FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN
DIVISIÓN CIENCIAS DE LA SALUD
BOGOTÁ D.C
2013**

**TRABAJO DE GRADO II
PLAN DE NEGOCIOS “AVANZADA DEPORTIVA S.A.S.”**

DAIRON ORLANDO VALENCIA VARGAS

C.C. 1.032.432.269 DE BOGOTA D.C. CODIGO: 2085365

CARLOS FABIÁN CHITIVA BEJARANO

C.C. 1.012.373.323 DE BOGOTA D.C. CODIGO: 2085369

EDWIN JHONNATAN CAMELO GUEVARA

C.C. 1.030.573.390 DE BOGOTA D.C. CODIGO: 2085385

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar
Al título de Profesional de Cultura Física, Deporte y Recreación**

Directora General del Proyecto, Directora Unidad de Emprendimiento:

Olga Santamaría

Coordinación Trabajo de Grado II:

Edwin Arcesio Gómez Serna

Docente Asesor Trabajo de Grado

Diógenes Lagos

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE CULTURA FÍSICA, DEPORTE Y RECREACIÓN
DIVISIÓN CIENCIAS DE LA SALUD
BOGOTÁ D.C
2013**

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Bogotá D.C, 17 de Noviembre del 2013

Bogotá D.C, 17 de Noviembre del 2013

DEDICATORIA:

A Dios y a nuestros padres por toda su dedicación esfuerzos y sacrificios realizados en pro de un mejor futuro para nosotros sus hijos, quienes hoy culminamos una etapa de la vida, y mañana iniciamos una nueva, la de ser Profesionales, tal y como ellos y nosotros lo añoramos por mucho tiempo, y gracias a todos esos esfuerzos conjuntos podemos decir que el día de hoy esto se hace realidad, aunque sabemos que esto solo es el principio de una nueva vida pero que podemos salir al mundo con la frente en alto para asumir nueva metas y oportunidades de manera óptima gracias a los conocimientos adquiridos que nos brindan bases sólidas y competentes para este tiempo que evoluciona y genera una competencia constante.

A nuestras familias quienes son nuestra mayor motivación para superarnos cada día y asumir nuevos retos, todo en base para tener un mejor futuro para ellos, nosotros y para todos aquellos que nos rodean.

Y al deporte por brindarnos pasión y gloria, enseñándonos el significado de paciencia, esfuerzo y perseverancia para obtener todo lo que uno se propone, estableciendo un objetivo, preparándose minuciosamente y así poder enfrentarse ante cualquier reto que disponga la vida para nosotros, logrando el éxito y la satisfacción del deber cumplido a cabalidad.

AGRADECIMIENTOS:

A los docentes Diógenes Lagos, Olga Santamaría, Edwin Gómez, Albeiro Sánchez, por toda su asesoría, apoyo, comprensión y paciencia en la elaboración y consecución de este plan de negocios que hoy culminamos con éxito, gracias a la información y conocimientos brindados por ustedes.

A todos los que de una manera directa o indirectamente aportaron de alguna forma a la consecución de este proyecto brindando algo de su conocimiento, comentarios asesoría u otra formas de apoyó, compañeros, amigos, profesionales y demás que nos colaboraron.

Y a la Universidad Santo Tomas, quien nos formó como profesionales, dándonos herramientas que nos permitirán enfrentarnos a un mundo de profesionales que día a día son más competentes y cambiantes, pero sobre todo por impulsarnos a ser nuestros propios jefes, a crear empresa y ser buenos líderes.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

<u>INTRODUCCION.....</u>	<u>-11-</u>
<u>1. GENERALIDADES.....</u>	<u>-12-</u>
1.1 Fundamentación Humanista.....	-12-
1.2 Planteamiento del problema.....	-15-
1.3 Justificación.....	-16-
1.4 Objetivos.....	-17-
1.4.1 General.....	-17-
1.4.2 Específicos.....	-17-
<u>2. MERCADEO.....</u>	<u>-18-</u>
2.1 Generalidades.....	-18-
2.1.1 Definición de la empresa.....	-18-
2.1.2 Misión.....	-18-
2.1.3 Visión.....	-18-
2.1.4 Valores.....	-18-
2.1.5 Políticas institucionales.....	-18-
2.1.6 Logotipo y eslogan.....	-19-

2.2 Producto.....	-20-
2.2.1 Origen y Motivación del proyecto.....	-20-
2.3 Situación Problémica.....	-20-
2.4 Antecedentes del Proyecto.....	-21-
2.4.1 Documentales.....	-21-
2.4.2 Empíricos.....	-24-
2.5 Alcance y Limitaciones.....	-25-
2.5.1 Alcance.....	-25-
2.5.2 Limitaciones.....	-25-
2.6 Estudio de Mercados.....	-25-
2.6.1 Definición del Producto.....	-25-
2.6.2 Zona de Influencia.....	-26-
2.6.3 Perfil del Consumidor.....	-26-
2.6.4 Análisis del Sector.....	-26-
2.6.5 Conformación de la Competencia.....	-30-
2.6.6 Demanda Histórica.....	-33-
2.7 Demanda Proyectada.....	-33-
2.8 Establecimiento del Precio.....	-34-
2.8.1 Costo.....	-35-
2.8.2 Utilidad Esperada.....	-36-

2.8.3 Precio de Sustentación.....	-37-
2.9 Estrategia Comercial.....	-38-
2.9.1 Estrategias de Comunicación.....	-38-
2.9.2 Estrategias de Difusión.....	-38-
2.9.3 Costos de la Difusión.....	-40-
2.9.4 Especificaciones de Datos.....	-40-
2.9.5 Justificación de Costos.....	-40-
2.9.6 Presupuesto de promoción, costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio.....	-41-
<u>3. ESTUDIO TÉCNICO.....</u>	-42-
3.1 Análisis DOFA.....	-42-
3.2 Proyección de Ventas.....	-43-
3.3 Costos Gastos Totales.....	-43-
3.3.1 Costos.....	-43-
3.3.2 Gastos.....	-43-
3.4 Diagrama de Flujos.....	-44-
3.5 Requerimiento de Equipos y Material.....	-45-
3.5.1 Material de Uso Administrativo.....	-45-
3.5.2 Material de Uso Operativo.....	-45-

3.6 Organigrama.....	-46-
3.7 Descripción de Cargos y Funciones.....	-47-
3.7.1 Junta Directiva.....	-47-
3.7.2 Gerente General.....	-48-
3.7.3 Gerente Comercial.....	-49-
3.7.4 Ejecutivo de Ventas.....	-50-
3.7.5 Gerente de Finanzas.....	-51-
3.7.6 Contador.....	-52-
3.7.7 Gerente de Servicios RRHH.....	-53-
3.7.8 Gestor Deportivo.....	-54-
3.7.9 Entrenadores Deportivos.....	-55-
3.8 Proceso de Ingreso y Salida Personal.....	-56-
3.8.1 Proceso de Ingreso.....	-56-
3.8.2 Proceso de Salida.....	-58-
<u>4. MARCO LEGAL.....</u>	<u>-59-</u>
4.1 Tipo de Sociedad.....	-59-
4.2 Capital Social.....	-59-
4.2.1 Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS).....	-59-
4.3 Disposiciones Generales.....	-60-

4.3.1 Constitución.....	-60-
4.3.2 Personalidad jurídica.....	-60-
4.3.3 Naturaleza.....	-60-
4.3.4 Imposibilidad de negociar valores en el mercado público.....	-60-
4.3.5 Constitución y Prueba de la Sociedad.....	-60-
<u>5. ESTADOS FINANCIEROS.....</u>	<u>-63-</u>
5.1 Estados de Resultados.....	-63-
5.2 Flujo de Caja Neto.....	-64-
5.3 Indicadores Financieros.....	-65-
5.4 Detalles de Financiación.	-65-
<u>6. CONCLUSIONES FINALES.....</u>	<u>-67</u>
<u>BIBLIOGRAFIA.....</u>	<u>-68-</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>-76-</u>

INTRODUCCION

La elaboración de este trabajo tiene como objetivo cumplir con el requisito para optar al título de Profesional de Cultura Física, Deporte y Recreación, pero no es la única razón de emprender esta idea de negocio, son las ganas de iniciar un futuro promisorio como profesionales y que mejor como independientes, teniendo claro el esfuerzo, la dedicación, el compromiso y el sacrificio que se necesita para iniciar un proyecto como el que se pretende.

Encontramos que esta idea de negocio nos permitirá sentirnos satisfechos a nivel personal y laboral debido que en el estudio de mercados encontramos que el sector a incursionar es poco explorado además que los clientes potenciales cuentan con el suficiente poder monetario adquisitivo para contratar nuestros servicios que serán de un alto nivel y de fácil acceso presupuestal.

Este proyecto inició hace ya un año y desde la concepción de la idea, nosotros proyectamos la posibilidad de tener un gran ingreso económico y la posibilidad de generar empleo a colegas del sector deportivo brindando la oportunidad de adquirir experiencia, además de conllevar un espacio de trabajo con empresas del sector financiero quienes son nuestro futuros clientes potenciales.

1. GENERALIDADES

1.1. FUNDAMENTACION HUMANISTA

Para hablar de la fundamentación humanista por la que se va a guiar este plan de negocio, es conveniente decir que gran parte de esta enfocada en el pensamiento humanista cristiano de Santo Tomas de Aquino del cual se inspira la Universidad con la cual se lleva a cabo la formación integral del estudiante.

En el contexto de humanismo cristiano Tomas de Aquino, define:

“La educación como “Conducción progresiva y Promoción hasta el estado perfecto de hombre en cuanto hombre”; esto significa que el educando debe ser guiado por etapas y en sentido ascendente hasta alcanzar el nivel de excelencia “perfección”, capacidad para asumir su propio proyecto de vida y las exigencias de la convivencia, para actuar responsablemente en cada situación y para esto es necesario madurar en la capacidad de acción en sus cuatro dimensiones: Comprender (visión racional estructurada), Obrar (acción conforme a valores éticos), Hacer (acción transformadora y productora), y Comunicar (interacción a través de los diferentes lenguajes), cuatro hábitos operativos o competencias”.

Esto permitirá responder a las diferentes situaciones, claridad de fines y medios, investigación progresiva, habilidad previsiva y precaución en las complejidades del entorno empresarial.

Visto en (Política Curricular Para Programas Académicos de la USTA, 2004). Según la Misión y el Proyecto Educativo Institucional de la USTA:

“La perspectiva cristiano tomista, la vida humana y la dignidad de la persona son los valores fundantes de los demás valores: plenitud personal (desarrollo de todas las potencialidades individuales), libertad en situación, responsabilidad, solidaridad, justicia, bien común, paz y verdad. Los dos primeros valores derivados tienen que ver con el ideal de vida de cada uno de los tomasinos”

Con el desarrollo del plan de negocio como empresa, los demás valores permitirán interactuar en el mercado que se pretende atacar, es necesario un desarrollo integral de estos valores que permitan trabajar las aptitudes personales como el compromiso con la vida social; la integración del saber hacer profesional con el saber obrar de la madurez ética, es decir que los valores de desarrollo personal y los de convivencia deben funcionar en plexo, para asegurar la función de estos no para algunos sino para todos los miembros de la sociedad.

La tradición tomista da especial importancia al bien común, que es el valor articulado a los demás valores de convivencia, lo que lleva a la práctica de valores como la responsabilidad, la solidaridad, la justicia y el bien común, que sujeto con este proyecto se evidencia con la búsqueda de personal capacitado profesional, preferiblemente colegas de la USTA que se encuentren sin empleo.

Este plan de negocio tomara un enfoque humanista tomista dirigido a ofertar personal profesional capacitado para la sociedad, que sean agentes de valores personales y colectivos preferiblemente con un eje institucional de humanismo cristiano.

Partiendo de lo que menciona Santo Tomas de Aquino y su enfoque humanista, esto ayuda a mejorar la cualidades humanas de los integrantes de esta empresa, y esto se convierte en una razón para mejorar el servicio que ofrece, para lograr estos es necesario explorar diferentes autores que permitan tener diferentes perspectivas éticas y poder contrastar cual ayuda a brindar un mejor servicio a todos los clientes, nombrado lo anterior se decide abordar a fuxa quien ayuda a ver un perfil profesional desde otro punto de vista.

Según Fuxá (2006:1).

“Un factor importante para que el estudiante asuma su propio desarrollo como docente es la comprensión de su rol profesional y las diversas maneras en que puede perfeccionar su desempeño, entendido como su práctica profesional, en la que se aplican los métodos de investigación educativa para resolver los problemas profesionales y se proyecta al auto perfeccionamiento de su labor cotidiana a través de un ejercicio ético. Asume, además, que el modo de actuación profesional expresa el sistema y secuencia de acciones generalizadas (coincidiendo con Addine), que de forma estable, flexible y personalizada se utiliza para actuar sobre el objeto de la profesión con el propósito de transformarlo y auto transformarse, mediante la aprehensión de los valores éticos, las estrategias de aprendizaje los métodos de trabajo pedagógico que caracterizan una actuación reflexiva, investigativa y comprometida con el cumplimiento exitoso de sus funciones profesionales, lo que está vinculado a la gestión social de su profesión

Tomando en cuenta lo planteado por el autor es de vital importancia la parte humana dentro de la empresa que se pretende crear, ya que el servicio que se va a Ofertar personal profesional capacitado en áreas afines a actividades recreo-deportivas tales como entrenadores deportivos de las diferentes disciplinas, coordinadores de eventos recreativos y personal de logística.

La parte humana es de gran importancia ya que si todos los integrantes de la empresa asumen sus responsabilidades de una manera ética la empresa llegara a

obtener un excelente reconocimiento no solo por prestar un servicio sino también por la calidad de personas que integran dicha empresa.

Esta postura del autor revela que el epicentro del proceso educativo es el hombre, es hacerlo cada vez más humano. De allí que el modelo propuesto responde a una formación ética-humanista, definida en su práctica docente.

Para la empresa se acepta este modelo humanista ya que los mismos integrantes van a ser compañeros de profesión. Es por eso que el modelo que se presenta tiene un carácter flexible frente a los cambios que se dan en el entorno, y el profesional debe poseer la suficiente capacidad de adaptación y asimilación de tales cambios.

Para una empresa prestadora de servicios es importante que la parte humanística haga parte de esta ya que esto hace parte en el crecimiento de esta y en su desarrollo a partir de esto es que se destaca al humanismo por lo cual vemos en lo que dice:

“ROBERT SPAEMANN 2000” afirma:

“El humanismo es un sentimiento individual y colectivo de una civilización que exalta al hombre como parte impórtate de la vida, no como figura masculina, sino como figura humana y este es importante en muchos aspectos”.

Determinado lo anterior el humanismo hace parte de la vida dando aportes en diferentes ámbitos tales como la cultura, el deporte, el arte, el hogar, el ambiente de trabajo y empresarial entre otros, es importante para este plan de negocio tener una idea clara de que es el “humanismo” a partir de esto desarrollar el humanismo con liderazgo.

“ROBERT SPAEMANN 2000” afirma:

“Una empresa es una comunidad de personas y esta gira en torno a una realidad que son las personas”.

De acuerdo a lo anterior para este plan de negocio es importante darle a saber al personal que ellos son lo más importante y que cada uno de los que pertenezca a esta va a ser un líder teniendo claro que el liderazgo se ejerce en las personas y va para estas mismas.

Es necesario dar a entender que la raíz de una empresa son las personas que la integran y sabemos que el liderazgo humanista esta en cada una de las personas

“ROBERT SPAEMANN 2000” dice que Ser persona es realizar la esencia humana con total novedad”.

Para este plan de negocio es claro que se quiere tener personal con esta clase de aspectos los cuales van ligados con otra serie de aspectos tales como los valores y demás.

Continuando con lo anterior es preciso que cada integrante de la empresa sea un líder humanista y sea persona ante cualquier situación, ser capaz de llevarse a sí mismo a un grupo al éxito con un sentido humanista es por esto que se escoge como referente a Spaemann (2000) el cual habla del humanismo y el liderazgo parte fundamental de una empresa, en este caso no se olvida que la empresa es una realidad humana creada por la sociedad y para el desarrollo de esta es por esto que una empresa debe actuar con valores y llevar su parte humanística tanto para el personal de esta y para los consumidores.

Para este plan de negocio es claro que se quiere tener personal con esta clase de aspectos los cuales van ligados con otra serie de aspectos tales como los valores y demás.

Continuando con lo anterior es preciso que cada integrante de la empresa sea un líder humanista y sea persona ante cualquier situación, ser capaz de llevarse a sí mismo a un grupo al éxito con un sentido humanista es por esto que se escoge como referente a Spaemann el cual habla del humanismo y el liderazgo parte fundamental de una empresa, en este caso no se olvida que la empresa es una realidad humana creada por la sociedad y para el desarrollo de esta es por esto que una empresa debe actuar con valores y llevar su parte humanística tanto para el personal de esta y para los consumidores.

1.2. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Este planteamiento nace de la necesidad de dar continuidad al proceso académico que se ha desarrollado durante estos últimos 5 años, para lograr optar por el título de profesional en Cultura física, deporte y recreación.

Para contextualizar acerca de este proceso es necesario definir una opción de trabajo de grado, en este sentido se decidió trabajar con la opción de emprendimiento, es decir Creación de Empresa, para lo cual se están manejando algunos Ítems de trabajo para llevar a cabo este proceso.

La presente propuesta de creación de empresa parte de la búsqueda de nuevos conocimientos relacionados con el eje de conocimiento como profesionales en

Cultura Física, Deporte y Recreación, permitiendo llevar a cabo un desarrollo integral inculcado por la universidad desde la perspectiva de Tomas de Aquino en el humanismo cristiano.

Además del interés por crear una empresa que se encargue de ofertar profesionales de entrenamiento deportivo para involucrar empresas del sector financiero, ya que en la actualidad estas empresas son las que más apoyan el deporte a nivel interno, permitiendo un ejercicio de funciones profesionales.

La presente idea de negocio busca desarrollar una herramienta novedosa e innovadora que permita la participación y el buen desempeño de los empleados de empresas de Bogotá, resaltando las habilidades de quienes participen de los espacios deportivos otorgados por las empresas, en algunas de ellas por medio del departamento de bienestar, este será un servicio en el cual se suplan las responsabilidades administrativas y de campo, que han sido asumidas por personas que no cumplen con el perfil indicado para desempeñar esta labor.

Por lo anterior, nuestra propuesta se ha enfocado en ofertar al mercado personal profesional capacitado en áreas afines a actividades deportivas tales como entrenadores deportivos de las diferentes disciplinas, quienes prestaran todo su conocimiento y experiencia en el desempeño de las tareas a realizar.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente plan de negocio y/o creación de empresa prestadora de servicios de Profesionales de Cultura Física, Deporte y Recreación o carreras afines del deporte y la recreación, tiene como uno de los objetivos principales cumplir con el último peldaño para la obtención del título de Profesional de Cultura Física, Deporte y Recreación, otorgado por la Universidad Santo Tomas de Bogotá D.C.

Otro de los objetivos de este plan de negocio es generar lucro para sus inversionistas y generar empleo para profesionales del área del deporte y la recreación, gracias a que desde la vivencia propia se identificó como las compañías del sector financiero y específicamente compañías aseguradoras, fomentan y patrocinan el aprovechamiento del tiempo libre, la integración y el trabajo en equipo a través de la práctica de alguna disciplina deportiva, igualmente contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y hábitos de vida saludable; por lo mencionado anteriormente se interpreta como un mercado potencialmente alto, y viable para los objetivos trazados por este plan de negocio.

Este plan de negocio permitirá cumplir las necesidades de las compañías aseguradoras de contar con una compañía que le brinde seguridad y confianza a la hora de cumplir sus objetivos propuestos para el bienestar de sus empleados, ya que todos los procesos recreo-deportivos serán llevados a cabo por profesionales aptos y capacitados en el área con una formación integral humanista, que buscan aportar con el buen desarrollo de la comunidad en general.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocio que permita determinar la factibilidad para la creación de una Empresa Deportiva enfocada a la prestación de servicios de Profesionales del área deportiva y recreativa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar un estudio de mercados que permita conocer la viabilidad del negocio.
- ✓ Dar respuesta al: ¿Cómo?, ¿cuánto? Y ¿Dónde? Por medio de un estudio técnico del proyecto.
- ✓ Hacer un planteamiento de orden administrativo y legal que responda a las expectativas de este mismo.
- ✓ Realizar un estudio, análisis y evaluación económica y financiera del proyecto.
- ✓ Plantear una minuta de constitución de la empresa.
- ✓ Presentar un plan de implementación del proyecto para la puesta en marcha.

2. MERCADEO

2.1. GENERALIDADES

2.1.1 Definición de la empresa

Este plan de negocio tiene como objetivo identificar la viabilidad para crear una empresa dedicada a la prestación de servicios de profesionales del área deportiva y recreativa aptos para llevar procesos en las mismas, permitiendo atacar el mercado creciente del sector financiero específicamente compañías aseguradoras, y así poder dar cumplimiento a los objetivos trazados por estas compañías a lo que concierne con el bienestar laboral de sus empleados.

2.1.2 Misión

Ser una empresa que ofrece servicio de profesionales del área deportiva y recreativa de alta calidad con una formación humanista.

Brindar servicios a empresas del sector financiero específicamente empresas aseguradoras de la ciudad de Bogotá.

2.1.3 Visión

Ser unas de las primeras alternativas para las empresas aseguradoras, a la hora de contratar servicios de profesionales del área recreo-deportiva, generando procesos recreo deportivos para sus empleados.

2.1.4 Valores

Servicio de alta calidad con responsabilidad, cumplimiento y confianza.

2.1.5 Políticas institucionales

Prestación de servicios de alta calidad día a día con personal profesional del área deportiva y recreativa.

- Cumplimiento de planes de trabajo estructurados por la compañía.
- Contar únicamente con personal profesional.
- Cumplir con la formación humanista del personal de la compañía.

2.1.6 Logotipo y eslogan

NOMBRE DE EMPRESA

AVANZADA DEPORTIVA

FIGURA 1. Logotipo y eslogan



AVANZADA DEPORTIVA S.A.S.
El podio de la excelencia

FUENTE: EL AUTOR

ESLOGAN

EL PODIO DE LA EXCELENCIA

2.2 PRODUCTO

2.2.1 ORIGEN Y MOTIVACION DEL PROYECTO

Desde la vivencia propia como empleados en compañías del sector financiero y específicamente compañías aseguradoras, se identificó cómo estas fomentan y patrocinan el aprovechamiento del tiempo libre, a través de la práctica de alguna disciplina deportiva como opción de esparcimiento, integración, compromiso y amor por la entidad para la que trabajan.

El patrocinio otorgado por estas compañías es la motivación para crear la empresa, la cual a través de sus diferentes proyectos personalizados de trabajo con cada una de estas entidades, se pretende obtener y encaminar estos recursos para llevar a cabo procesos deportivos con los empleados de cada compañía que deseen integrar alguna de las disciplinas deportivas, permitiéndoles cumplir con el objetivo trazado por la compañía en busca del beneficio de sus empleados.

Igualmente es una motivación para sus inversionistas ya que busca generar un lucro personal y poder generar empleo a profesionales del área deportiva.

2.3 SITUACIÓN PROBLÉMICA

La falta de propuestas bien definidas y estructuradas, que permitan en las empresas del sector financiero y específicamente compañías aseguradoras, destinar una mayor cantidad de recursos económicos para ejecutar todos los procesos que conlleva una preparación deportiva, con personal idóneo, escenarios e indumentaria adecuada.

Ya que estas buscan fomentar el aprovechamiento del tiempo libre, a través de la práctica de alguna disciplina deportiva como opción de esparcimiento, integración, compromiso y amor por la entidad para la que trabajan. Alternamente se pretende aportar con el mejoramiento de las condiciones físicas y hábitos de vida saludable de estas personas a través del deporte.

Por lo mencionado anteriormente se busca atacar este sector ya que de acuerdo al último informe presentando por la Superfinanciera colombiana, se denota un

crecimiento real y significativo en sus activos totales, por lo cual se interpreta como un mercado potencialmente alto.

GRAFICO 1. Total Activos del Sistema Financiero



Fuente: Superintendencia Financiera. Estados Financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 25 de abril de 2013

FUENTE: Sistema Financiero Colombiano en Cifras - Marzo de 2013

2.4 ANTECEDENTES DEL POYECTO

Se ha ido realizando una revisión documental acerca de antecedentes que permitan guiar este plan de negocio, para lo cual se encontró que en Colombia hasta el momento solo una empresa con la misma idea de negocio y esta se encuentra en la ciudad de Medellín, en la ciudad de Bogotá se encuentran empresas con ideas similares mas no igual y no atacan el sector financiero donde se quiere constituir como empresa líder en este sector.

2.4.1 Documentales

Para la empresa es de vital importancia basarse en diferentes tipos de estudios ya que ayudara a mejorar el servicio que prestara esta empresa, busca indagar todo tipo de estudio relacionado con el servicio para poder seguir un modelo y emplear diferentes estrategias ya que con esto busca mejorar todas las debilidades que presenta, por esto la empresa se remite a los deferentes autores.

José María Veciana (1995)

“Un país moderno y dinámico necesita una elevada tasa de creación de empresas para aprovechar con eficacia las nuevas oportunidades que brindan los

cambios tecnológicos, de mercado, institucionales y sociales, y así sustituir a las empresas que han cumplido ya su ciclo de vida. Una demografía empresarial vigorosa contribuye al crecimiento, la creación de empleo de calidad y la modernización de la economía. Sin embargo, la creación de empresas es una actividad arriesgada, como indica el reducido número de éxitos y de supervivencia de nuevas empresas. Por esto, el Servicio de Estudios de "la Caixa" encargó al profesor José María Veciana el texto que ahora se presenta. El profesor Veciana, reconocido especialista no sólo en España sino también en Europa, desarrolla con rigor y claridad los principales componentes del proceso de creación de una empresa, prestando especial atención a aquellos aspectos que suelen ser más relevantes para los nuevos empresarios. Ofrece también información sobre las ayudas públicas disponibles para los emprendedores que decidan crear su empresa".

Partiendo de lo que plantea el autor la idea de negocio es óptima, ya que de acuerdo a los estudios que se han realizado sería una de las primeras empresas en innovar y ofertar algo nuevo al mercado.

Para la empresa es importante basarse de diferentes estudios por esto la empresa se remite a analizar lo siguiente:

"M^a Carmen Campos Mesa, Santiago Romero Granados, Gloria González Campos Fecha recepción: 22-02-10 - Fecha envío revisores: 22-02-10 - Fecha de aceptación: 03-03-10"

"La implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, dentro de una nueva cultura de la calidad en la enseñanza superior, nos hace plantearnos sobre qué aspectos son los que dan calidad a la misma. Entre los factores de calidad de la enseñanza superior se encuentran, la orientación en las Universidades y el análisis de la inserción laboral de los egresados. En el texto se presenta una investigación llevada a cabo a seis promociones de egresados de Magisterio especialistas en Educación Física en la Universidad de Sevilla (N=292). A partir de los datos obtenidos se observó que un 95% de la población encuestada no pide orientación laboral o profesional durante la carrera y que un 63% encuentra un primer trabajo relacionado con el mundo de la actividad física y el deporte, mientras que un 37% su trabajo está relacionado con otros temas. Por tanto, se concluye que la mayoría de los egresados de Magisterio especialistas en Educación Física no reciben orientación para su inserción laboral por lo que no

todos consiguen empleos relacionados con el mundo de la actividad física y el deporte”.

Dado el artículo anterior la empresa prestara un servicio óptimo ya que muchos de los profesionales que salen a asumir su papel en la sociedad no tienen claro el campo de acción en el que se van a desempeñar, por esta razón la empresa facilitara una ayuda a todo tipo de profesional a ubicarse en un empleo de acuerdo a modalidad deportiva que domine.

“Estadística de formación de entrenadores deportivos metodología”.

“La información necesaria para la elaboración de esta estadística procede de las fuentes administrativas que se recogen a continuación. Los datos relativos a *la Formación de Entrenadores Deportivos* son obtenidos de las memorias anuales que cada federación deportiva española entrega con periodicidad anual al Consejo Superior de Deportes con objeto de facilitar la tutela y la coordinación que la *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte* le asigna sobre ellas. La información sobre las *formaciones del periodo transitorio*, es facilitada por las administraciones deportivas autonómicas al Consejo Superior de Deportes con periodicidad anual. Consecuentemente, la forma y proceso de la recogida de la información con la que se elabora la estadística es la explotación de datos origen administrativo mediante su explotación en forma de resúmenes. La metodología para la recogida de datos primarios es la *elaboración de resúmenes estadísticos con base en datos administrativos*”.

Documento aprobado por el Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte, publicado en el mes de Noviembre de 2005

“El deporte es un fenómeno universal de fortalecimiento e integración familiar, mediante el desarrollo y evolución integral de una vida sana en la sociedad”. Es de suma importancia por ello prevenir, regular y sancionar las conductas de los dirigentes entrenadores deportistas y entes de promoción deportiva en sus relaciones entre sí, a través de instrumentos jurídicos con los cuales se pueda reglamentar la convivencia de la comunidad deportiva y de la sociedad en general.

Refiere Montesquieu, en el Espíritu de las Leyes “muchas cosas gobiernan a los hombres: el clima, las leyes, las costumbres y las máximas aprendidas, con todo ello se forma un espíritu general que pone límites. Donde todos obedecen y todos trabajan la situación es prospera...”

Se analiza una serie de antecedentes del sector y el área de esparcimiento en Bogotá esto como base para realizar un estudio de la viabilidad de la empresa la cual ofrecerá servicios en el área de bienestar, entrenadores en los diferentes deportes, organización de eventos deportivos, escenarios entre otros esto se ofrecerá las micro empresas pequeñas medianas y grandes de la ciudad de Bogotá, nombrado lo anterior se hace un estudio mirando de cómo ha crecido el sector en el área de esparcimiento en el cual Avanzada Deportiva se desarrollará, con esto se examina que las empresas las cuales ejercen una misma idea de negocio a la de avanzada deportiva son las cajas de compensación por su gran desarrollo y demás, se toma como base las estadísticas de crecimiento que muestra Aso cajas esta es una asociación de cajas de compensación a nivel nacional, la cual muestra el crecimiento de estas en los últimos años y su esparcimiento a nivel nacional.

Por otro lado se encuentra que en Colombia hay 43 cajas de compensación según la base de datos de Aso cajas ofreciendo diferentes servicios a las empresas de Colombia tomando como base las de Bogotá las que más sobresalen son: compensar, Colsubsidio y Cafam y ejercen la actividad de esparcimiento pero por su variedad en programas.

Plan de negocios para una empresa prestadora de servicios de actividad física deporte y recreación

Aldo Cámara Triviño (1999)

“De acuerdo a la investigación que se ha realizado este artículo presenta una idea de negocio similar a la que se pretende crear en la empresa, hoy en día las organizaciones buscan y planean constantemente estrategias para aumentar la productividad de sus trabajadores, para nadie es un secreto que la satisfacción y la motivación en el puesto de trabajo son aspectos claves para lograr este objetivo, por esta razón el sector financiero es nuestro cliente a tocar ya que este presenta condiciones económicas favorables, dispone de un capital para la contrataciones de personas capacitadas para dirigir sus equipos deportivos.

2.4.2 Empíricos

Se han realizados búsquedas documentales y visitas virtuales a las empresas que ofrecen el servicio similar a la de este plan de negocio pero no existe una en

Bogotá con la misma idea de negocio y en Colombia se encuentra solo una que se encuentra en la ciudad de Medellín con la misma idea de negocio. Por los antecedentes expuestos se encuentra la necesidad de implementar la idea de negocio prestando este servicio en la ciudad de Bogotá.

2.5 ALCANCE Y LIMITACIONES

2.5.1. Alcance

El alcance de Avanzada Deportiva será enfocado a la ciudad de Bogotá, el mercado a atacar será todas las empresas del sector financiero, que estén interesadas en que sus empleados estén involucrados en la práctica del deporte este incluye sus antecedentes, objetivos, estudio de mercado, estudio técnico, aspectos administrativos y legales de esta un estudio, análisis y evaluación financiera sin llegar a su puesta en marcha para esta aplicación en particular.

2.5.2. Limitaciones

La limitación principal y temporal se basa en que la empresa no posee escenarios propios, tendrá la necesidad de usar escenarios de las mismas empresas o espacios de otras, para un futuro la idea contar con escenarios propios para un mejor servicio.

2.6 ESTUDIO DE MERCADOS

2.6.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

El servicio que presta Avanzada Deportiva se enfoca en ofertar al mercado personal profesional capacitado en áreas afines a actividades recreo-deportivas tales como entrenadores deportivos de las diferentes disciplinas, quienes prestaran todo su conocimiento y experiencia en el desempeño de las tareas a realizar.

Para continuar, las tareas identificadas son: entrenamiento deportivo, acondicionamiento físico, técnico y táctico; gestión logística tal como, facilitar escenarios deportivos tanto para entrenamientos como para competencias, congresos técnicos.

2.6.2 ZONA DE INFLUENCIA

La zona de influencia será la ciudad de Bogotá, atacando el creciente sector financiero específicamente las compañías de Seguros, siendo este un mercado potencialmente alto para los objetivos trazados por este plan de negocio.

2.6.3 PERFIL DEL CONSUMIDOR

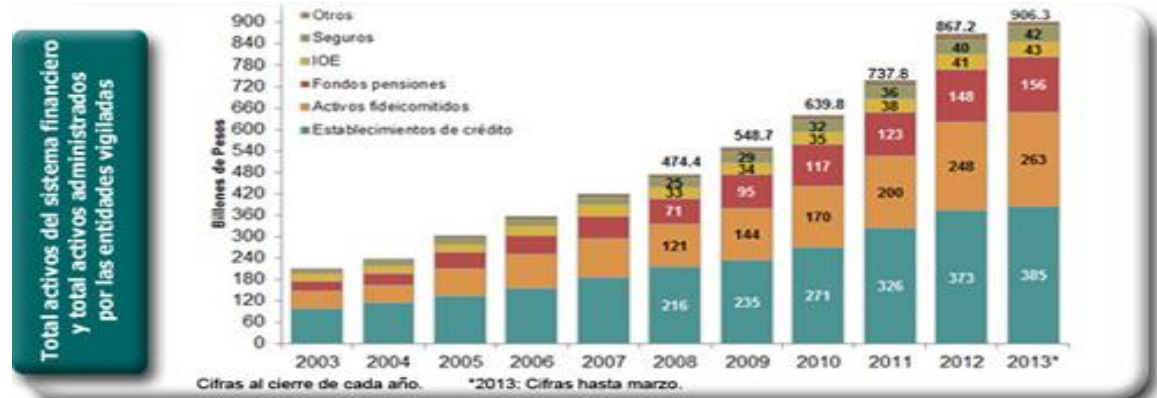
Este servicio está dirigido en primera medida a empresas del sector financiero “aseguradoras e intermediarios de seguros” del sector de la ciudad de Bogotá que se encuentren actualmente en funcionamiento y que estén constituidas y registrados legalmente como grandes y medianas empresas del sector financiero, las cuales se deberán caracterizar por la promoción en la participación de eventos recreo-deportivos empresariales por parte de sus gerentes y empleados, estas deberán interesarse por el buen desempeño de sus selecciones o representantes deportivos, además de estar dispuestas a orientar un presupuesto para realizar un trabajo competitivo y profesional, que permita un reconocimiento y distinción de la empresa, en el campo de la actividad recreo-deportiva empresarial a nivel distrital y/o nacional.

También se tendrán en cuenta aquellas empresas que no presenten contacto con el deporte pero a su vez quieran mejorar el bienestar de sus empleados y no lo han realizado por falta de propuestas que conlleven al desarrollo de estas actividades que son de gran importancia como para la misma empresa y para los empleados de estas.

2.6.4 ANÁLISIS DEL SECTOR

Es bien sabido que en Colombia uno de los sectores con mayor crecimiento es el sistema financiero o el área financiera y el sector del cual hace parte este plan de negocio, el desarrollo y crecimiento de este es notorio en las últimas décadas en el país y Bogotá esto lo comprueba los estudios estadísticos de la superintendencia financiera de Colombia.

GRAFICO 2. Total Activos Administrados por las Entidades Vigiladas



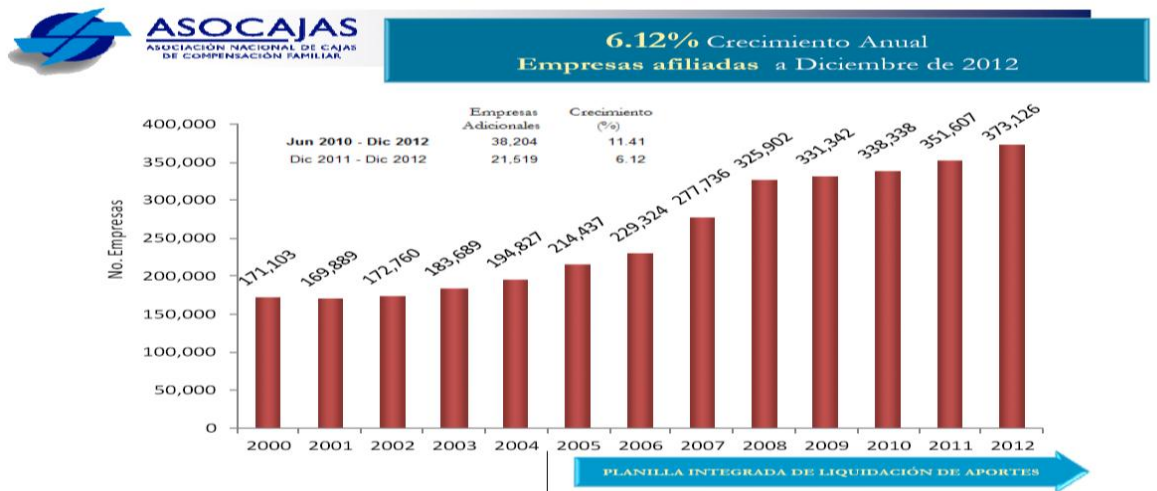
Fuente: Superintendencia Financiera. Estados Financieros sujetos a revisión. Cifras reportadas hasta el 25 de abril de 2013

FUENTE: Sistema Financiero Colombiano en Cifras - Marzo de 2013

El sistema financiero colombiano afirma que en este año el sector ha tenido un crecimiento real anual de 15.54%, se ve un incremento en sus activos demostrando para el plan de negocio que este es un sector el cual se puede atacar.

Por otro lado se encuentra las estadísticas de ASOCAJAS la cual es la asociación nacional de cajas de compensación familiar de Colombia.

GRAFICO 3. Crecimiento Anual Afiliación Empresas a Asocajas



FUENTE: Datos SuperSubsidio; Cálculos Asocajas

FUENTE: Asocajas asociación nacional de cajas de compensación familiar Cifras – Diciembre de 2012

Esta tabla muestra que el crecimiento anual de las cajas de compensación y su desarrollo, cada vez hay más empleo por lo tanto hay existe una mayor oferta y esto favorece al plan de negocio que se plantea ya que se quiere prestar un servicio deportivo a empresas.

Para finalizar se muestra las aseguradoras e intermediarios de seguros las cuales son las posibles empresas que se les ofrecerá el servicio que se plantea en el plan de negocio.

Tabla 1. ASEGURADORAS E INTERMEDIARIOS DE SEGUROS MAYO 2013

DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA ENTIDAD	REPRESENTANTE LEGAL	CARGO
Allianz Seguros S.A.	Ignacio José del CJ Valentín	Presidente
Ace Seguros S.A.	Rosario Del Pilar Lozano Sarmiento	Presidente
Seguros Colpatría S.A.	Fernando Quintero Arturo	Presidente
ECO Seguros S.A.	Marco Aurelio Zuluaga Giraldo	Presidente
Compañía Aseguradora de Fianzas S.A., Confianza Sigla: Confianza S.A.	Luis Alejandro Rueda Rodríguez	Presidente
QBE Seguros S.A. podrá usar las siglas QBE Colombia o QBE Seguros	Silvia Luz Rincón Lema	Presidente
Generali Colombia-Seguros Generales S.A. Sigla: GENERALI COLOMBIA	Eduardo Sarmiento Pulido	Presidente
Compañía Mundial de Seguros S.A. Sigla: MUNDIAL SEGUROS	Lilian Perea Ronco	Presidente
Seguros Generales Suramericana S.A.	Juan Enrique Bustamante Molina	Presidente
Cóndor S.A. Compañía	Almonacid Sierra	Presidente

de Seguros Generales.		
Chubb de Colombia Compañía de Seguros S.A.	Manuel Obregón Trillos	Presidente
AIG Seguros Colombia S.A. Sigla: AIG Seguros ó AIG Colombia ó AIG	Alexander Montoya Gutiérrez	Presidente
Seguros Alfa S.A.	José Alejandro Samper Carreño	Presidente
Mapfre Seguros Generales de Colombia S.A.	Roberto Vergara Ortiz	Presidente
Seguros Comerciales Bolívar S.A.	Raúl Fernández Maseda	Presidente
Seguros del Estado S.A.	Jorge Enrique Uribe Montaña	Presidente
Segurexpo de Colombia S.A. Aseguradora de Crédito y del Comercio Exterior. Denominación simple de SEGUREXPO	Jorge Arturo Mora Sánchez	Presidente
Liberty Seguros S.A., pudiendo utilizar comercialmente Liberty Seguros o Liberty	Jesús Urdan garay López	Presidente
BBVA Seguros Colombia S.A. Pudiendo utilizar indistintamente, para todos los efectos legales, el nombre BBVA Seguros	Mauricio García Ortiz Sandra Patricia Solórzano	Presidente Presidente
Mapfre Seguros de	Alejandro Miguel Santamaría	Presidente

Crédito S.A. " Mapfre-Crediseguro S.A." y Podrá identificarse con la sigla Mapfre-Crediseguro S.A.		
Cardif Colombia Seguros Generales S.A.	Jorge Enrique Hernández	Presidente
Cardinal Compañía de Seguros S.A. sigla CARDINAL SEGUROS	José miguel Otoyá	Presidente

En este cuadro se muestra 23 empresas aseguradoras e intermediarias con su respectivo nombre y el presidente, alguna de estas participan en torneos deportivos, otras no las cuales son un mercado a atacar por otro lado estas empresas son grandes y tienen una gran proporción de empleados y varias sedes, en definitiva se muestra un crecimiento y un alza en este campo de acción.

2.6.5 CONFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA

La empresa maneja un servicio similar al de las cajas de compensación que serían una de las competencias, como competencia indirecta se encuentran las empresas de esparcimiento y los entrenadores personales y/o empíricos.

Es preciso observar cuál es la desventaja de la competencia directa, siendo en este caso los servicios que ofertan las cajas de compensación. Pues uno de sus productos que ofertan a las empresas y sus empleados son los espacios para entrenamiento con un instructor que en la mayoría de casos son empíricos, pero el principal problema son sus costos que no son iguales para todas las personas si no se manejan por categoría a la cual corresponda dada por el ingreso salarial del empleado, lo cual hace que muchas de las personas no tomen estos servicios ya que manejan muy buenos ingresos salariales, generando incomodidad para las empresas al tener que realizar gestiones de pago individualizadas, tal como se evidencia a continuación:

CURSOS DE FÚTBOL

Fortalecimiento de habilidades motrices, físicas, técnicas y tácticas propias del deporte a un nivel formativo.

Desarrollo de competencias sociales y cognitivas.

Mejoramiento de la calidad de vida.

Nuevos cursos de: Formación para arqueros y fútbol femenino; aplica calendario de inscripciones e iniciaciones de fútbol y tarifas formato 1 día.

Nuevos cursos para adultos a partir de 18 años en adelante día sábado o domingo.

CUADRO 1: COSTOS CURSOS DE FUTBOL.

	A	B	C	No afiliado
Aplica para todas las edades. Sábados o domingos - 1 Día. Futbol Femenino. Taller de Arqueros.	28.200	33.500	39.500	81.000

FUENTE: Datos Actuales De Pagina Web Compensar.

CURSOS DE BALONCESTO

Desarrollo de habilidades motrices, físicas, técnicas y tácticas de la práctica deportiva.

Fortalecimiento de competencias sociales y cognitivas.

Mejoramiento de la calidad de vida.

Cursos únicamente formación de un día (sábado o domingo).

Ahora nuevos cursos para adultos a partir de 18 años en adelante, sábado o domingo 6:00 am.

CUADRO 2: COSTOS CURSOS DE BALONCESTO.

	A	B	C	No afiliado
CUR (Un Día)	29.500	35.000	41.300	82.500

FUENTE: Datos Actuales De Pagina Web Compensar.

Efectivo, tarjeta de crédito o tarjeta débito, tarjeta Compensar, bonos o invitaciones

CURSOS DE NATACIÓN

Fortalecimiento de habilidades motrices, físicas, técnicas y tácticas propias del deporte a un nivel formativo.

Desarrollo de competencias sociales y cognitivas.

Mejoramiento de la calidad de vida.

CUADRO 3: COSTOS CURSOS DE NATACIÓN.

	A	B	C	No afiliado
Curso de 2 días Mayores e Infantil- CUR y Calle 220	55.700	66.400	74.400	148.600
Curso de 2 días Menores de 4 a 6 años - CUR	38.400	45.400	51.500	102.100
Curso de 1 día Mayores e Infantil- CUR	29.600	35.100	41.400	82.600
Curso de 1 día Menores de 4 a 6 años- CUR	20.500	24.000	28.400	56.300
Curso de 2 días Mayores e Infantil Cajicá	55.700	66.400	74.400	111.400
Curso de 2 días Menores de 4 a 6 años - Cajicá	38.400	45.400	51.500	102.100

FUENTE: Datos Actuales De Pagina Web Compensar.

Formas de pago: Efectivo, tarjeta de crédito o tarjeta débito, tarjeta Compensar, bonos o invitaciones

2.6.6 DEMANDA HISTÓRICA

Al mismo tiempo se indica que el mercado apunta hacia las empresas del sector financiero, más adelante profundiza sobre el perfil del cliente de Avanzada Deportiva, esta decisión se basa en dos aspectos importantes, la primera es el buen rendimiento económico de estas y la segunda es el crecimiento del sector en la ciudad durante el último año, este ha pasado a ser de un % 2,36 en el año 2011 a un % 3,58 en el presente año (Cámara de Comercio de Bogotá), en cuanto a número de empresas se menciona que se han doblado, estas pasaron de ser 3.275 en el 2011 a ser 7.380 en el 2012 (Cámara de Comercio de Bogotá), para terminar se tiene en cuenta el registro de grandes y medias empresas del sector financiero en Bogotá, año 2011 = 74, año 2012 = 769; como conclusión se dice que el crecimiento del sector y en especial el del nicho, es así mismo un buen indicador para el desarrollo y crecimiento de Avanzada Deportiva empresa.

La presente idea de negocio busca desarrollar una herramienta novedosa e innovadora que permita la participación y el buen desempeño de los empleados de empresas de Bogotá sector financiero, resaltando las habilidades de quienes participen de los espacios recreo-deportivos otorgados por las empresas, en algunas de ellas por medio del departamento de bienestar, este será un servicio en el cual se suplan las responsabilidades administrativas y de campo, que han sido asumidas por personas que no cumplen con el perfil indicado para desempeñar esta labor.

Por lo anterior, esta idea de negocio se ha enfocado en ofertar al mercado personal profesional capacitado en áreas afines a actividades recreo-deportivas tales como entrenadores deportivos de las diferentes disciplinas, quienes prestarán todo su conocimiento y experiencia en el desempeño de las tareas a realizar.

2.7 DEMANDA PROYECTADA

Este plan de negocio ve la oportunidad presentando propuestas de trabajo estructuradas, donde se oferta personal profesional capacitado en las diferentes disciplinas deportivas, en el aprovechamiento del tiempo libre y la recreación, siendo este el plus de la compañía ya que compite con el empirismo y las malas prácticas de personal no idóneo para llevar a cabo estos procesos.

Se pretende para el año 2014 contar con un mínimo de 5 compañías aseguradoras como clientes, para llevar a cabo todos los procesos que se han venido ofertando durante el desarrollo de este trabajo.

2.8 ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO

La empresa pretende fijar los precios de los servicios basándose en dos enfoques: de acuerdo a costos y el basado en el mercado (cliente y competencia).

De acuerdo al Enfoque basado en los costos, se pretende basar los precios sobre los propios costos.

Se pretende realizar un incremento estándar a fin de promediar costos, es decir precios sobre la base de costo más el margen y precios según tasa de rentabilidad objetivo, análisis del punto muerto, por lo cual se deben establecer algunos criterios tales como:

- ✓ Por su función: aprovisionamiento, transformación, comercialización y administración. Costo de producción y costo del periodo.
- ✓ Por su comportamiento: costos fijos y costos variables.
- ✓ Por su posibilidad de imputación al objeto de costo: costos directos e indirectos.

De acuerdo al Enfoque basado en el cliente y en La competencia, se debe intentar comprender el comportamiento del mercado para poder fijar precios. Para poder definir una estrategia de precios correctamente es fundamental conocer el valor relativo que el producto ofrecerá al cliente. Es importante saber cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente por los servicios ofertados.

A fin de determinar el valor del servicio que se va a ofertar para los diferentes clientes, se debe entender la percepción de beneficios por parte del cliente, también su percepción de costos operativos (fiabilidad y duración del producto), financieros, e incluso personales. Los costos que un cliente percibe pueden ser tan diversos como en el caso de los precios. Básicamente se habla de costos de adquisición (precio del vendedor, proceso de los pedidos, costos de transporte, de instalación y de entrenamiento), pero también hay costos operativos (necesidades de energía eléctrica, repuestos, mantenimiento).

De otro lado se debe tener claro como comercializadores que los competidores están ofreciendo alternativas a sus clientes. A fin de determinar el valor de un servicio para un cliente, es debido evaluar también los posibles sustitutos que están luchando por un pedido contra este servicio. Así que es necesario determinar si es posible y rentable modificar el servicio para segmentos específicos, de una manera que pueda hacer aumentar la ventaja competitiva con características adicionales que pueden ser:

- ✓ Las que permitan una mejora en la calidad o la fiabilidad del servicio.
- ✓ Aumento de la capacidad del servicio al usuario.
- ✓ Aumentar la flexibilidad del proceso de pago de los servicios prestados.
- ✓ Proporcionar funciones útiles adicionales.

2.8.1. Costo

Es necesario fijar un precio inicial bajo para atraer de forma rápida a un gran número de consumidores y conseguir una amplia cuota de mercado. La estrategia de precios de penetración tiene como principales objetivos: el generar un volumen sustancial de ventas, lograr una gran participación en el mercado y desalentar a otras empresas a la hora de introducir productos competidores y atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio. Además se buscan algunos objetivos como son:

Aumentar ventas a corto plazo, cuota de mercado y utilización de capacidad.

Estimular la demanda de los consumidores.

Permitir retar al líder del mercado, que tiene un presupuesto de publicidad muy importante.

TABLA 2. COSTOS ENTRENADOR FUTBOL SALA-VOLEIBOL-BALONCESTO

ÍTEM	CUANTIA
N° de Personas	12
Sesión Entrenamiento x 2 Horas	\$ 40.000,00
Costo Total	\$ 40.000,00
Costo Total Mensual x 12 Sesiones	\$ 480.000,00
Costo Total Anual x Entrenador	\$ 17.280.000,00
Precio de Venta	\$ 57.142,86

Valor por persona	\$ 4.761,90
Sesiones Entrenamiento Mensual x 12	\$ 685.714,29
Total Anual x Equipo 12 Meses	\$ 24.685.714,29

FUENTE: EL AUTOR

TABLA 3: COSTOS ENTRENADOR FUTBOL

ÍTEM	CUANTIA
N° de Personas	26
Sesión Entrenamiento x 2 Horas	\$ 44.000,00
Costo Total	\$ 44.000,00
Costo Total Mensual x 12 Sesiones	\$ 528.000,00
Costo Total Anual x Entrenador	\$ 19.008.000,00
Precio de Venta	\$ 62.857,14
Valor por persona	\$ 2.417,58
Sesiones Entrenamiento Mensual x 12	\$ 754.285,71
Total Anual x Equipo 12 Meses	\$ 27.154.285,71

FUENTE: EL AUTOR

2.8.2. Utilidad esperada

Punto de equilibrio

El Punto Muerto o Punto de Equilibrio es el volumen de ventas cuyo margen de contribución cubre exactamente los costos fijos de la empresa. Por tanto se calcula dividiendo los costos fijos entre el margen de contribución, que se obtiene restando a los ingresos netos los costos variables.

Esta cantidad ayudara a determinar el punto en el que los costos fijos quedan completamente cubiertos, pero el beneficio todavía es cero. Dependiendo de los valores de la rentabilidad objetivo, puede añadirse un objetivo de beneficio a los costes fijos, y calcularse entonces el nuevo volumen de ventas necesario para cubrir ambas cosas. La dirección puede evaluar el impacto de los recortes en los precios, o de una ventaja competitiva en precios, sobre la situación de beneficios. La formulación del mismo es la siguiente:

$$Q^* = \frac{CF}{P - C_{vu}}$$

TABLA 4: Utilidad Esperada, Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio Ingresos	24.890.682
Cantidad de Ventas	207
Precio Unitario	2.160.000
Unidades Vendidas	12
Ingresos	25.920.000
Costos Fijos	18.293.918
Costos Variables	6.869.564
costo variable unitario	572.464
cantidad de equilibrio	12
Valor Monetario equilibrio	6.596.765

FUENTE: EL AUTOR

2.8.3. Precio de sustentación**Presupuestos de Promoción****1ra categoría:**

Entrenadores deportivos (de las disciplinas requeridas), en deportes de conjunto de menor número de participantes (12 Máximo)

TABLA 5: PRECIOS ENTRENADOR FUTBOL SALA-VOLEIBOL-BALONCESTO

ÍTEM	CUANTIA
Nº de Personas	12
Sesión Entrenamiento x 2 Horas	
Precio de Venta	\$ 57.142,86
Valor por persona	\$ 4.761,90
Sesiones Entrenamiento Mensual x 12	\$ 685.714,29
Total Anual x Equipo 12 Meses	\$ 24.685.714,29

FUENTE: EL AUTOR

2da categoría:

Entrenadores deportivos de Futbol Once.

TABLA 6: PRECIOS ENTRENADOR FUTBOL

ÍTEM	CUANTIA
Nº de Personas	26
Sesión Entrenamiento x 2 Horas	
Precio de Venta	\$ 62.857,14

Valor por persona	\$ 2.417,58
Sesiones Entrenamiento Mensual x 12	\$ 754.285,71
Total Anual x Equipo 12 Meses	\$ 27.154.285,71

FUENTE: EL AUTOR

2.9 ESTRATEGIA COMERCIAL

Las alternativas de comercialización se dan por medio de afiches promocionales donde se especificara que tipo de plan ofrece la empresa para permitir que el cliente escoja a su conveniencia; se realizaran visitas a clientes potenciales donde se contara con personal capacitado con la información de la empresa y así poder llenar las expectativas frente al servicio ofrecido por la empresa, además de esto el servicio lo encontraran en el portal Web de las páginas amarillas para dar más estatus a la empresa.

2.9.1. Estrategias de comunicación

El aumento de la práctica del deporte, la progresiva atención y la gran demanda deportiva que se presenta en los últimos años la necesidad de una difusión efectiva de la información del producto y servicio deportivo, la influencia que la información puede tener sobre la comunidad también depende de una gran parte de que la información llegue a los usuarios y a la población es algo importante, es por eso que a partir de lo nombrado se optara por unas estrategias de comunicación las cuales ayudaran para la difusión del servicio que ofrece este plan de negocio.

2.9.2. Estrategias de difusión

Presencia de página web: es el método más empleado para la difusión y diseminación de un producto ya que cualquier persona podrá conocer los servicios por internet.

Información sobre las actividades que se realicen dando a conocer los resultados del trabajo de esta empresa.

TABLA 7: Estrategias de Difusión

ETAPA	FASES DE DIFUSION		
MEDIO/MES	MES 1 -2	MES 3-4	MES 4-5
MARKETING DIRECTO	Creación de foros grupos en redes sociales como: Facebook, twitter, my space y YouTube.	Implementar y hacer monitoreo de los foros en redes sociales “opiniones ofertas etc.” En las redes sociales.	Monitoreo general de los foros en las redes sociales.
PUBLICIDAD	Diseño de espectaculares volantes, afiches, pagina web, directorio páginas amarillas	Diseño de pendones	Diseño y selección de espacios en revistas “deportivas, ejecutivas etc.” Esto para mostrar el progreso de la empresa y dar más difusión.
RELACIONES PUBLICAS		Prosperar entrevistas con líderes de opinión “gerentes, administradores etc.”.	Entrevistas con líderes de diferentes empresas.
ETAPA	FASES DE DIFUSION Y MANTENIMIENTO		
MEDIO/MES	MES 5-6	MES 7-8	MES 8-9
MARKETING DIRECTO	Correo directo al mercado meta y monitoreo de grupos en redes sociales.	Correo directo al mercado meta y monitoreo de grupos en redes sociales.	Correo directo al mercado meta y monitoreo de grupos en redes sociales.
PUBLICIDAD	Espectaculares Revistas Posters Volantes “Las revistas llegaron a principales resultados de ellos ya sea tanto deportivos y laborales”	Espectaculares Revistas Posters Volantes “Las revistas llegaron a principales resultados de ellos ya sea tanto deportivos y laborales”	Espectaculares Revistas Posters Volantes “Las revistas llegaron a principales resultados de ellos ya sea tanto deportivos y laborales”
RELACIONES PUBLICAS	Eventos con clientes “utilizar diferentes estrategias del marketing”	Reforzar estrategias	Reforzar estrategias de comunicación con conferencias.

FUENTE: EL AUTOR

2.9.3. Costos de la difusión

TABLA 8: Gastos operacionales de mercadeo y ventas

ÍTEM	VALOR	
	MENSUAL	ANUAL
Arriendos		\$ -
Depreciación	\$ 23.130,00	\$ 277.560,00
Gastos de Viaje	\$ 500.000,00	\$ 6.000.000,00
Publicidad y promoción	\$ 30.000,00	\$ 360.000,00
Otros gastos operacionales de Mercadeo		\$ -
TOTAL		\$ 6.637.560,00

FUENTE: EL AUTOR

2.9.4. Especificación de datos

TABLA 9: Especificación de datos

	Diseño de la imagen
	Volantes
	Posters
	Páginas amarillas todo el año
	Diseño de pendones
	Revistas
	Inversión en relaciones publicas

FUENTE: EL AUTOR

2.9.5. Justificación de costos

En el cuadro anterior se encuentran los costos en la parte de la difusión del servicio, en las estrategias de publicidad, ya que es necesario dar a conocer de múltiples formas la imagen, por otro lado se encuentra los volantes, los cuales son importantes ya que son los que van hacer repartidos en diferentes empresas y serán dirigidos al sector financiero, los posters serán de gran importancia ya que son los quedan otro tipo de publicidad, estos irán en las empresas que sean clientes y se pondrán donde exista algún tipo de evento deportivo para que la comunidad se entere de la existencia de esta empresa, las páginas amarillas se

toman en cuenta ya que muchas veces las empresas y personas buscan servicios en estas; los pendones son importantes para el momento de una práctica deportiva ya que puede dar publicidad y podrá surgir interés en las personas , las revistas son una parte que podrá generar interés y posibilita una mayor captación de clientes dando a conocer temas sobre esta propuesta, realizando una estadística mostrando el trabajo de las empresas y su crecimiento deportivo a través de los servicios, a medida que se ofrezcan los servicios ira creciendo y se conocerá muchas personas y en esto es donde se hará las relaciones para conocer nuevas estrategias, dar a conocer más los servicios y a partir se podrá hacer nuevos contratos y patrocinios.

Por otro lado se encuentran las redes sociales las cuales no tienen ningún costo pero si son de gran importancia pues en esta se pueden tener acceso a todo lo que la empresa quiere trabajar se podrá dar un informe de lo que va logrando, se podrá hacer más contactos de una forma efectiva y la gran importancia de tener fotos y videos los cuales muestren el trabajo de esta por esto también fueron tomadas como parte fundamental para esta propuesta de negocio.

2.9.6. Presupuesto de promoción, costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio.

A continuación se relacionan los costos iniciales que se deben generar para poner en marcha la empresa.

TABLA 10: Gastos operacionales de administración

ÍTEM	VALOR	
	MENSUAL	ANUAL
Arriendos	\$ 450.000,00	\$ 5.400.000,00
Depreciación	\$ 34.695,00	\$ 416.340,00
Gasto Administrativo	\$ 5.604.430,35	\$ 67.253.164,20
Implementos de aseo	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00
Papelería	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00
Servicios públicos	\$ 85.000,00	\$ 1.020.000,00
Impuestos	\$ 107.308,80	\$ 1.287.705,60
Otros gastos operacionales		\$ -
TOTAL		\$ 75.797.209,80

FUENTE: EL AUTOR

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Análisis DOFA

Tabla 11: Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado deportivo en el sector financiero Bogotá ha sido poco explorado. • Respaldo jurídico al deporte en su ley 181 de 1995. • Una nueva alternativa para las empresas del sector financiero. • Oferta de un amplio y variado portafolio de servicios. • Tarifa acorde a los servicios. • Personal calificado en la prestación de los servicios. • Manejo de buenas relaciones con la universidad Santo Tomas. • La ciudad de Bogotá ofrece nuevos torneos deportivos para las empresas. • La Dirección de la organización es desarrollada por personal capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nueva en el mercado de los servicios deportivos. • No poseer infraestructura propia. • Falta de experiencia en el manejo de mercados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de explorar nuevas alternativas dentro del mercado deportivo. • Posible acceso a un adecuado segmento del mercado deportivo. • Buena demanda en el sector financiero y abrir puertas en otros. • Baja en el desempleo • Aumento de los estímulos y políticas de emprendimiento. • Fomento estatal a las políticas deportivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia existente en el mercado. • El aumento de la intensidad de las épocas de lluvia. • Los espacios para la construcción de infraestructura deportiva se reducen debido a la urbanización.

FUENTE: EL AUTOR

3.2 Proyección de Ventas.

TABLA 12: INGRESO POR VENTAS

Ingresos por Ventas					
<i>ÍTEM</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Entrenador Futbol Sala-Voleibol-Baloncesto	\$ 148.114.285,71	\$ 222.171.428,57	\$ 296.228.571,43	\$ 370.285.714,29	\$ 444.342.857,14
Entrenador Futbol	\$ 162.925.714,29	\$ 244.388.571,43	\$ 325.851.428,57	\$ 407.314.285,71	\$ 488.777.142,86
TOTAL	\$ 311.040.000,00	\$ 466.560.000,00	\$ 622.080.000,00	\$ 777.600.000,00	\$ 933.120.000,00

FUENTE: EL AUTOR

3.3 Costos Totales.

3.3.1 Costos de Producción

TABLA 13: COSTOS DE PRODUCCION

Costos de producción					
<i>ÍTEM</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Entrenador Futbol Sala-Voleibol-Baloncesto	\$ 103.680.000,00	\$ 155.520.000,00	\$ 207.360.000,00	\$ 259.200.000,00	\$ 311.040.000,00
Entrenador Futbol	\$ 114.048.000,00	\$ 171.072.000,00	\$ 228.096.000,00	\$ 285.120.000,00	\$ 342.144.000,00
TOTAL	\$ 217.728.000,00	\$ 326.592.000,00	\$ 435.456.000,00	\$ 544.320.000,00	\$ 653.184.000,00

FUENTE: EL AUTOR

3.3.2 Costos de Administración

TABLA 14: Mano de obra administrativa mensual mediante contrato laboral

CARGO	CANT	NOMINAL	TOTAL
Gerente	3	\$ 800.000,00	\$ 2.400.000,00
Secretaria	1	\$ 589.500,00	\$ 589.500,00
Subtotal			\$ 2.989.500,00
Carga prestacional			\$ 1.414.930,35
TOTAL			\$ 4.404.430,35

FUENTE: EL AUTOR

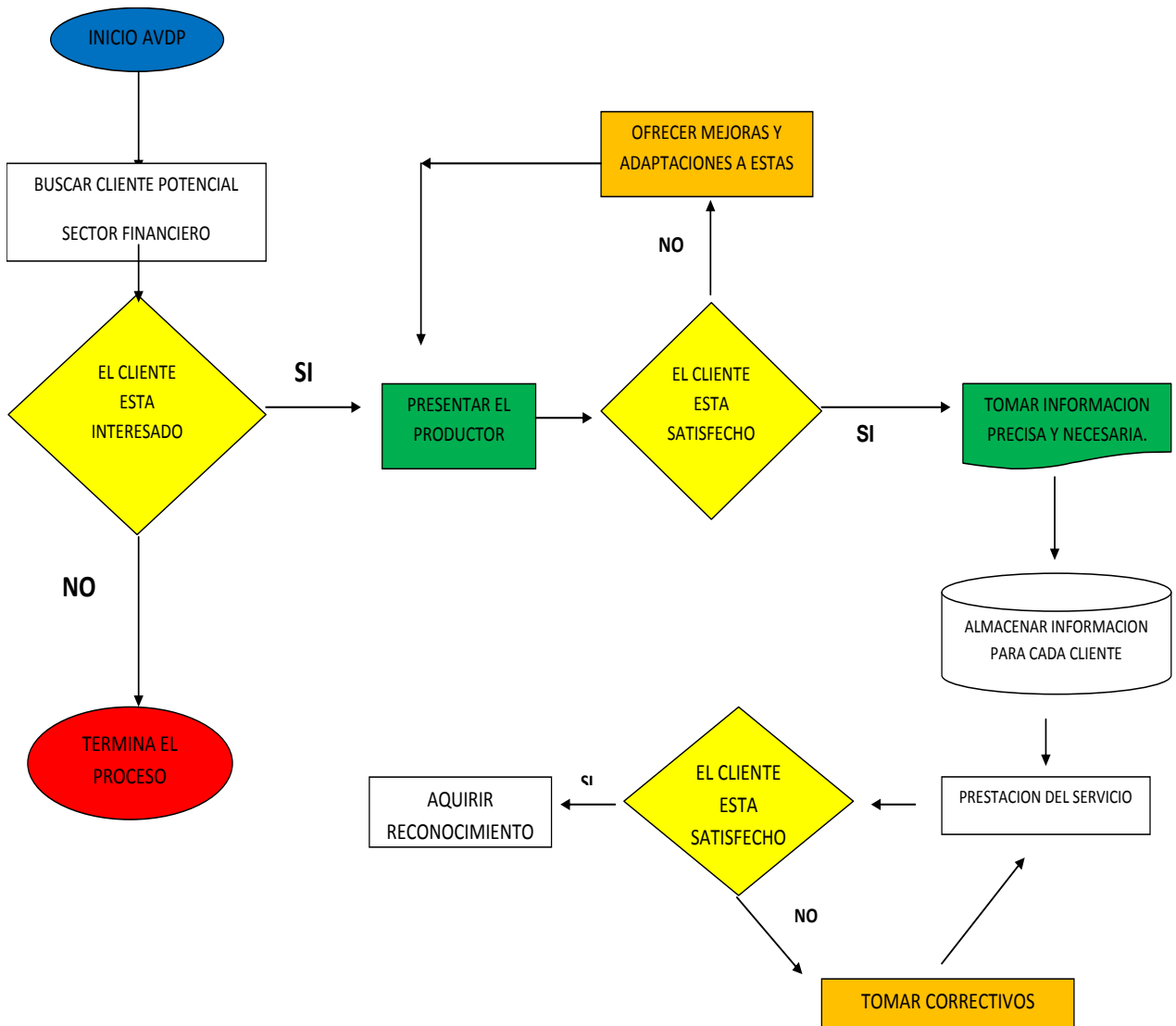
TABLA 15: Mano de obra mensual por prestación de servicios administrativos

CARGO	CANT	NOMINAL	TOTAL
Contador	1	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00
Asesor de ventas	1	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00
TOTAL			\$ 1.200.000,00

FUENTE: EL AUTOR

3.4 Diagrama de Flujos.

GRAFICO 4. Diagrama de Flujos de Servicios



FUENTE: EL AUTOR

3.5 Requerimiento de Equipos y Material.

3.5.1 Material de Uso Administrativo.

TABLA 16: Muebles y Enseres

ÍTEM	CANT	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Computador de mesa	2	900,000	1,800,000
Computador portátil	3	0	0
Escritorio	2	125,000	250,000
Estantes organizador de materiales	3	50,000	150,000
Impresora Multifuncional HP	1	235,000	235,000
Mesa de juntas	1	180,000	180,000
Silla de rodachinas	2	75,000	150,000
Sillas de oficina	6	40,000	240,000
Teléfono Inalámbrico Panasonic	2	50,000	100,000
Video Beam	1	750,000	750,000
TOTAL			3,855,000

FUENTE: EL AUTOR

3.5.2 Material de Uso Operativo.

TABLA 17: Elementos de Producción

ÍTEM	CANT	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Aros	20	800	16,000
Balón baloncesto	20	45,000	900,000
Balón de caucho y/o Pilates	2	21,000	42,000
Balón de espuma	12	6,000	72,000
Balón medicinal	4	53,000	212,000
Balón voleibol	20	38,000	760,000
Balón De Futbol Sala	20	14,000	280,000
Balón futbol	20	30,000	600,000
Bascula	2	40,000	80,000
Bomba "Aire"	3	5,800	17,400
Colchonetas Multiusos	10	45,000	450,000
Cintas Métricas	2	38,000	76,000

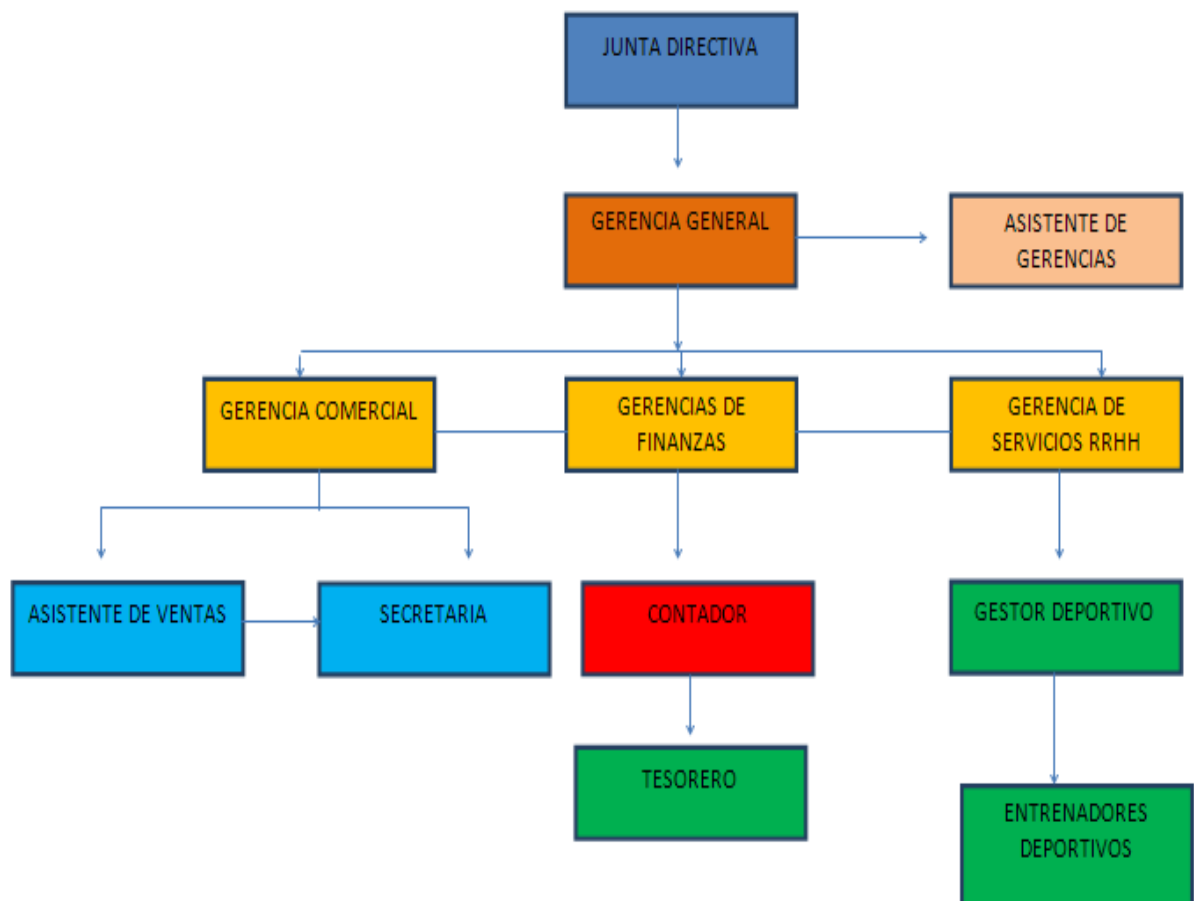
Conos	25	2,400	60,000
Estacas Deportivas	30	3,800	114,000
Escaleras Didácticas	10	9,500	95,000
Pelotas de Tenis	10	1,700	17,000
Plástico 5X5	2	3,000	6,000
Platillos didácticos	60	1,100	66,000
Soga	10	1,600	16,000
Tubos PVC	5	4,000	20,000
TOTAL			3,883,400

FUENTE: EL AUTOR

3.6 Organigrama.

GRAFICO 5. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA AVANZADA DEPORTIVA



FUENTE: EL AUTOR

3.7 Descripción de Cargos y Funciones.

3.7.1 JUNTA DIRECTIVA

OBJETO	Formular el plan anual de trabajo, términos y condiciones bajo las cuales se prestara el servicio.
OBLIGACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darse su propio reglamento y hacer los reglamentos internos de LA SOCIEDAD. 2. Dirigir y controlar todos los negocios de LA SOCIEDAD y delegar en las Gerencias o en cualquiera otro empleado las funciones que estime conveniente; 3. Elegir y remover libremente las Gerencias de LA SOCIEDAD y a sus suplentes y fijarles su remuneración, crear y proveer los cargos que considere necesarios, señalarles sus funciones y fijarles sus remuneraciones; 4. Nombrar los asesores que estime convenientes y disponer, cuando lo considere oportuno, la formación de comités, integrados por el número de miembros que determine, para que asesoren al Gerente en asuntos especiales, delegar en dichos comités las atribuciones que a bien tenga dentro de las que a ella corresponden y señalarles sus funciones; 5. Determinar los porcentajes de depreciación, los deméritos y protección de activos, la amortización de intangibles y las demás reservas que determine la ley o la Asamblea; 6. Proponer, cuando lo juzgue conveniente, la formación de fondos especiales de reserva, previsión o de fondos para otros fines o que determinados fondos especiales o los constituidos anteriormente se trasladen o acumulen a otros fondos, se incorporen a la cuenta de pérdidas y ganancias o se capitalicen; 7. Convocar a Asamblea General de Accionistas a sesiones extraordinarias siempre que lo crea conveniente o cuando lo solicite un número de accionistas que represente por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de las acciones suscritas; 8. Examinar cuando lo tenga a bien, directamente o por medio de una comisión, los libros, cuentas, documentos y caja de LA SOCIEDAD; 9. Aprobar los reglamentos de colocación de acciones; 10. Cuidar del estricto cumplimiento de todas las disposiciones consignadas en estos estatutos y de las que se dicten para el buen funcionamiento de LA SOCIEDAD, y tomar las decisiones necesarias para que LA SOCIEDAD cumpla sus fines y para evitar que a través de los servicios que presta LA SOCIEDAD fluyan o pasen dineros de origen ilícito; y 11. Mediante el voto favorable del cien por ciento (100%) de los miembros presentes autorizar al representante legal para: <ol style="list-style-type: none"> 11.1. Celebrar cualquier acto o contrato cuando la cuantía del acto o contrato por operación exceda la cantidad de dos mil (2.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes; 11.2. Adquirir, enajenar, limitar y gravar bienes inmuebles y/o establecimientos de comercio, así como gravar activos fijos; y 11.3. Celebrar cualquier acuerdo o contrato con sociedades vinculadas a cualquiera de los accionistas. 12. En todo caso, la Junta Directiva tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o negocio comprendido dentro del objeto social y para tomar las determinaciones necesarias en orden a que LA SOCIEDAD cumpla sus fines.
PERFIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionales en Cultura Física, deporte y recreación, Administración Deportiva, Educación Física o Áreas afines.

Tomado de: <http://www.bioenergy.com.co/Espanol/Paginas/FuncionesJuntaDirectiva.aspx>

3.7.2 GERENTE GENERAL

OBJETO	Llevar a cabo la planeación, dirección, ejecución y control de actividades e indicadores de impacto y gestión que sean necesarios para atender las necesidades de los clientes y suplirlos con el servicio ofrecido por la empresa.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar la junta directiva, para generar lineamientos en el ámbito de la prestación de servicios. 2. Participar en las mesas de trabajo y reuniones que convoque la Junta Directiva. 3. Apoyar en la implementación del sistema de información y recolección de datos de los clientes potenciales. 4. Implementar indicadores de gestión que fortalezcan los procesos y toma de decisiones del proyecto. 5. Implementar indicadores de impacto que fortalezcan los procesos y toma de decisiones del proyecto. 6. Apoyar en la consolidación de metas e informes poblacionales y de gestión del Proyecto. 7. Implementar un sistema de gestión de calidad –SGC – y Control Interno. 8. Proveer sus medios y equipos de trabajo, tales como sistema de comunicación personal, equipo computador portátil y medio de transporte para los desplazamientos en la jurisdicción de Bogotá D.C. 9. Recibir, clasificar y revisar los informes a su cargo. 10. Los demás que se requieren para el cumplimiento del objeto del presente CPS y todos los exigidos por la ley.
PERFIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional en Cultura Física, deporte y recreación, Administración Deportiva, Educación Física o Áreas afines, con estudios de postgrado en Gerencia estratégica o Afines (3) años de experiencia mínima certificada. 2. Tener conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.
TIPO DE CONTRATO	CONTRATO A TERMINO INDEFINIDO

Tomado de: Perfiles Sistema de contratación del IDR D 2013, Proyecto 40 horas.

3.7.3 GERENTE COMERCIAL

OBJETO	Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado. 2. Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa. 3. Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante corresponsales, organismos internacionales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con éstos. 4. Implementar un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel nacional. 5. Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la Empresa. 6. Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa. 7. Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución. 8. Evaluar la creación de nuevos servicios identificando nuevas oportunidades de negocio. 9. Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos. 10. Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la Empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado. 11. Realizar las funciones de vocero autorizado ante los medios de comunicación, con la autorización de la Gerencia General, generando así corrientes de opinión favorables al desarrollo de la Empresa. 12. Autorizar descuentos promocionales en la venta del servicio, según la oportunidad de negocio, en coordinación con la Gerencia de Finanzas. 13. Participar en equipos de trabajo que le sean asignados, así como realizar otras funciones afines al cargo que le sean encargadas por el Gerente General.
PERFIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional en Cultura Física, deporte y recreación, Administración Deportiva, Educación Física o Áreas afines, con estudios de postgrado en Gerencia ventas, marketing o Afines (3) años de experiencia mínima certificada. 2. Acostumbrado a trabajar bajo presión y objetivos, capacidad de toma de decisiones y liderazgo.
TIPO DE CONTRATO	CONTRATO A TERMINO INDEFINIDO

Tomado de:

http://www.serpost.com.pe/Website/transparencia2009/Documentacion_Transparencia/Docs_2010/Datos_Generales/Procedimientos/comercial.pdf

3.7.4 EJECUTIVO DE VENTAS

OBJETO	Esta posición tiene como principal responsabilidad asumir un rol activo en el proceso de venta de productos. Deberá identificar las necesidades que pueda tener el cliente y estará a cargo de la estrategia de venta presentando técnicamente los servicios y soluciones.
FUNCIONES	Vender los productos de las líneas, Logrando una comercialización exitosa de los productos. Colaborar en las distintas actividades del esfuerzo comercial de la empresa si se le requiere, con el fin de contribuir al logro exitoso de actividades promocionales. Lograr la fidelización del Cliente. Elaborará cartera de Clientes Cumplir con las metas propuestas por la gerencia. Desarrollar relaciones con clientes directos tanto en la empresa como en terreno. Informar a la jefatura sobre los eventos importantes en el desarrollo de su quehacer. Acata plenamente las normas y procedimientos internos de la compañía.
PERFIL	Profesional en Cultura Física, deporte y recreación, Administración Deportiva, Educación Física o Áreas afines, con estudios de postgrado en Gerencia ventas, marketing o Afines (3) años de experiencia mínima certificada. Acostumbrado a trabajar bajo presión y objetivos, capacidad de toma de decisiones y liderazgo.
TIPO DE CONTRATO	CONTRATO POR PRESTACION DE SERVICIOS.

Tomado de: <http://www.forehunters.cl/images/cargos/ejecutivo%20ventas%20terreno.pdf>

3.7.5 GERENTE DE FINANZAS

OBJETO	Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de costos, liquidez, rentabilidad y seguridad. Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa. 2. Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero. 3. Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores. 4. Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados. 5. Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa. 6. Plantear la forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa. 7. Control de costos con relación al valor del servicio, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable. 8. Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del servicio. 9. Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma. 10. Manejo del archivo administrativo y contable. 11. Aprobación de la facturación que se realiza por ventas del servicio. 12. Supervisión de la facturación de proyectos hecha por la gerencia comercial bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente.
PERFIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional en Cultura Física, deporte y recreación, Administración Deportiva, Educación Física o Áreas afines, con estudios de postgrado en Gerencia financiera, contable o Afines (3) años de experiencia mínima certificada. 2. Conocimientos de contabilidad, estadística, legislación mercantil y fiscal.
TIPO DE CONTRATO	CONTRATO A TERMINO INDEFINIDO

Tomado de: <http://www.oficinaempleo.com/content/puestos/director-administrativo-financiero.html>
<http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>

3.7.6 CONTADOR

OBJETO	Dirigir el proceso contable de la empresa, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable. Elaboración y análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes. Responde por la elaboración y análisis de los estudios de costos de producción.
FUNCIONES	<p>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO) Conocimiento, y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que sea requerido por su gestión.</p> <p>CÁLCULO Y ANÁLISIS (ALTO) Habilidad y destrezas para el cálculo de costos de producción, su análisis y presentación.</p> <p>COSTOS DE PRODUCCIÓN TRIBUTARIA (ALTO) Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria.</p> <p>PLAN DE CUENTAS (ALTO) Conocimiento y destreza en el manejo del plan único de cuentas de empresas del sector.</p> <p>AUDITORIA BÁSICA (ALTO) Conocimientos en gestión de auditoría básica en procedimientos administrativos directamente relacionados con el proceso contable.</p> <p>PLANIFICACIÓN Y CONTROL (ALTO) Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.</p> <p>TOMA DE DECISIÓN (ALTO) Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.</p> <p>ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO) Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.</p> <p>ORIENTACION ESTRATÉGICA (ALTO) Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con los objetivos propuestos.</p> <p>ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO) Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a sí mismo, como a su área de trabajo.</p> <p>ACTITUD DE SERVICIO (ALTO) Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.</p> <p>RIGOR PROFESIONAL (ALTO) Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.</p>
PERFIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contador Público. 2. Conocimientos de contabilidad, estadística, legislación mercantil y fiscal. 3. Experiencia: 2 – 4 años en cargos equivalentes

Tomado de: <http://www.sermejores.com/competencias/Perfil03.htm>

3.7.7 GERENTE DE SERVICIOS RRHH

OBJETO	Tiene como responsabilidad primordial de conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social, preparar el cuadro de requerimiento de necesidades de personal, de igual manera efectúa las comunicaciones referentes a las acciones de rotación, contratación, transferencias, promociones, ascensos y despidos de los colaboradores.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar y participar en la formulación de la política de personal. 2. Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo. 3. Relacionarse con las oficinas de colocaciones y otras fuentes de mano de obra. 4. Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal. 5. Determinar los términos y condiciones de empleo. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal. 6. Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal. 7. Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales. 8. Controlar el cumplimiento del rol vacacional. 9. Investigar los antecedentes de los candidatos a empleados con ocasión de la Evaluación y Selección de personal. 10. Ofrecer facilidades adecuadas para la capacitación del personal, tanto de empleados y funcionarios, dentro del rango superior de la política de personal de la empresa. 11. Actuar como negociador oficial con los sindicatos y otros organismos encargados de asuntos relacionados con el empleo. 12. Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal. 13. Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades. 14. Administrar los servicios sociales de la organización, incluyendo la instalación de comedores y facilidades sociales de recreo. Adoptar con la debida anticipación las acciones necesarias para contratar oportunamente las Pólizas de Vida que corresponden al personal de la empresa. 15. Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal. 16. Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores. 17. Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores. 18. Controlar que se realice el cálculo de la provisión para beneficios sociales de los colaboradores. 19. Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los Colaboradores y a sus familiares. 20. Representar a la empresa ante las Autoridades de Trabajo. <p>Empleo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistar o preparar las entrevistas de los aspirantes a un puesto, encargarse de la rotación, despidos, etc. 2. Preparar y mantener los registros y estadísticas de personal. 3. Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal. 4. Calificar y evaluar al personal. 5. Preparar los contratos de personal. <p>Capacitación a empleados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programar la capacitación: con cursos a nuevos empleados, supervisores, ejecutivos y demás colaboradores. 2. Organizar programas de sugerencias 3. Organizar reuniones de integración 4. Diagnóstico de Necesidades <p>Remuneraciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el presupuesto de gastos de personal 2. Informar a las partes implicadas en la negociación de las remuneraciones 3. Proponer escalas salariales 4. Calcular remuneraciones y demás beneficios económicos <p>Salud y Seguridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento de servicios médicos 2. Supervisar las medidas para la Prevención de accidentes. 3. Asegurar el cumplimiento de las Normas correspondientes 4. Supervisar y asistir a las reuniones del comité de seguridad en el trabajo

PERFIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional en Cultura Física, deporte y recreación, Administración Deportiva, Educación Física o Áreas afines, con estudios de postgrado en Gerencia de RRHH, (3) años de experiencia mínima certificada. 2. Dominio técnico de las Técnicas y Métodos de Administración de Personal, Conocimiento de Derecho Laboral, Amplia experiencia en Técnicas de Comunicación, Experiencia en el trato y manejo de personal, Conocimientos de Computación e informática, Conocimientos de Psicología, Amplia Cultura General, Cualidades Intelectuales Inteligencia e Imaginación.
TIPO DE CONTRATO	CONTRATO A TERMINO INDEFINIDO

Tomado de: <http://gestrh.files.wordpress.com/2010/02/perfil-del-jefe-de-recursos-humanos.pdf>

3.7.8 GESTOR DEPORTIVO

OBJETO	Prestar sus servicios profesionales como coordinador para el desarrollo y la gestión de los procesos técnicos, tácticos, pedagógicos y administrativos de los entrenadores de AVDP.
OBLIGACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar procesos técnicos, pedagógicos y de la gestión administrativa establecida por AVDP. 2. Participar en el desarrollo de las actividades y procesos asignados que correspondan al objeto de la empresa. 3. Apoyar la participación de los equipos deportivos en los diferentes eventos que se realicen para verificar el nivel de desarrollo de los procesos formativos y de entrenamiento desarrollados por los profesores. 4. Asistir a reuniones que convoque el gerente de RRHH, con el fin de atender las actividades y el seguimiento de los procesos desarrollados por los entrenadores. 5. Remitir a la gerencia de RRHH, lo que se genere en virtud del objeto del contrato debidamente diligenciado y firmado, para que repose en los archivos oficiales 6. Contribuir al fortalecimiento de la imagen Institucional de la empresa AVDP. 7. Apoyar el equipo operativo permanente de AVDP. 8. Coordinar con el funcionario responsable del proyecto, el cronograma de actividades que le corresponda. 9. Elaborar y entregar un informe mensual en físico en las que se refiera las actividades propias del contrato. 10. Mantener estricta reserva y confidencialidad sobre la información que conozca por causa o con ocasión de ejecución del contrato. 11. Desarrollar el objeto del contrato con elementos de su propiedad o bajo su responsabilidad personal, tales como computadores, transporte, papelería de informes, ayudas audiovisuales. 12. Contar con un sistema de comunicaciones permanente, cuyo servicio estará a su cargo durante la ejecución del contrato. 13. Realizar por cuenta y riesgo todas las diligencias que se requieran para cumplir con el objeto y obligaciones del contrato. 14. Responder por el cuidado y buen uso de los equipos e implementos, como de los bienes entregados por la empresa para la ejecución del contrato. 15. Usar las bases de datos de propiedad de la empresa, exclusivamente para las actividades objeto del contrato. 16. Responder, usar y portar adecuadamente los elementos de identificación, uniformes y papelería técnica que le sean asignados para la ejecución de las diferentes actividades propias y reintegrarlas cuando sea solicitado por la gerencia de RRHH o al finalizar el contrato. 17. Presentar una copia de los aportes vigentes realizados al sistema de pensiones obligatorias, de seguridad social en salud y ARP. 18. Todas las demás que se le sean asignadas por la Gerencia de RRHH, con cargo a los servicios de AVDP.
PERFIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional en Cultura Física, deporte y recreación, Administración Deportiva, Educación Física o Áreas afines, con estudios de Especialización en manejo de personal. 2. (24) meses de experiencia en el área Administrativa y/o Deportiva.
TIPO DE CONTRATO	CONTRATO POR PRESTACION DE SERVICIOS

Tomado de: Perfiles Sistema de contratación del IDR 2013, Proyecto 40 horas.

3.7.9 ENTRENADORES DEPORTIVOS

OBJETO	Prestar sus servicios como Entrenador Deportivo de acuerdo a la disciplina deportiva que domine, para realizar las sesiones de entrenamiento en el lugar y hora asignados por la empresa.
OBLIGACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar sus servicios como Entrenador Deportivo, de acuerdo con la programación establecida por la gerencia de servicios, en el lugar y hora asignados por la empresa. 2. Velar por el estricto cumplimiento de los componentes metodológicos y pedagógicos del servicio. 3. Presentar los informes de tipo técnico y metodológico que le sean requeridos. 4. Planear sus clases, llevar al día las planillas establecidas por el sistema de gestión de calidad, elaborar los informes pertinentes y necesarios en los cierres de temporada y garantizar un alto nivel del servicio. 5. Apoyar a los compañeros entrenadores en el momento en que sea necesario o la situación lo amerite. 6. Asistir a reuniones técnicas convocadas por el Gestor. 7. Velar por el cuidado y mantenimiento de materiales, equipos, implementos y espacios utilizados en desarrollo del servicio. 8. Asistir a los talleres de entrenamiento e inducción, reuniones de coordinación o de seguimiento programadas y citadas. 9. Elaborar y entregar al Gestor un informe mensual de la gestión adelantada en el que se refieran las actividades propias del objeto del contrato y las relacionadas con el servicio de AVDP. 10. Todas las demás que le sean asignadas por el Gestor o la Gerencia de RRHH, con cargo a los servicios de la empresa.
PERFIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional en Cultura Física, deporte y recreación, Administración Deportiva, Educación Física o Áreas afines, con estudios de Especialización en entrenamiento deportivo. 2. Mínimo doce (12) meses de experiencia.
TIPO DE CONTRATO	CONTRATO POR PRESTACION DE SERVICIOS

Tomado de: Perfiles Sistema de contratación del IDR D 2013, Proyecto 40 horas.

3.8 Proceso de Ingreso y Salida Personal.

3.8.1 Proceso de Ingreso

❖ **Define el perfil del puesto**

Identifica cuáles son las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo que se desea cubrir. Esto ayudará a redactar una descripción del puesto, sus atribuciones, limitaciones, requerimientos técnicos de la persona y cualquier otro aspecto relevante que se ajuste a la necesidad de la empresa.

❖ **Establece las condiciones salariales y beneficios**

El salario a pagar y las condiciones de contratación no se deben establecer a la ligera. Una contratación mal definida puede repercutir en problemas de tipo presupuestario o incluso legal. Así que antes de comenzar tu proceso de selección, asegúrate de evaluar cuánto puedes pagar y en qué condiciones, para que todo quede claro desde el principio.

❖ **Anuncia la búsqueda en distintos tipos de medios**

Se pone un aviso clasificado en un periódico local o en páginas de Internet que se especializan en reclutar empleados como o en publicar un aviso de diferentes formas las redes sociales, puede ser efectivo que se comunique la oportunidad laboral allí. También se puede correr la voz entre amigos, colegas y conocidos.

❖ **Realiza el proceso de selección**

Una vez que empiece a recibir hojas de vida, se deben analizar muy bien para seleccionar a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos. Establecer las prioridades. Examinar: integridad, confianza, capacidad, actitud, preparación académica, experiencia y ganas de aprender. No tomar en consideración a prospectos que tengan antecedentes de dudosa reputación o que hayan reportado problemas de actitud en trabajos anteriores.

❖ **Conoce a tus candidatos**

La entrevista es fundamental para conocer a la persona y tener una "primera impresión". En este encuentro se debe observar cómo se expresa la persona, cómo se comporta y podrás evaluar aspectos como su puntualidad, formalidad y

deseo de trabajar. Las preguntas que se realicen deben permitir que la persona hable y mientras tanto tú observas. En general, la entrevista conlleva una gran dosis de percepción e intuición y en ella podrás determinar si es realmente esa persona la que complementa el equipo de trabajo.

❖ **Determina el grado de interés del candidato**

Percibir a la persona como un buen candidato/a entonces se puede proceder a hablarle sobre las condiciones laborales y salariales. Esto no significa que se esté haciendo una contratación. El objetivo es que conozcan lo que se ofrece y lo que se espera de ellas para saber si su interés en el puesto es genuino. Este paso es muy importante a fin de evitar malos entendidos posteriores y sobre todo para que se esté seguro de que la persona entiende y acepta las condiciones del trabajo.

❖ **Averigua sus antecedentes**

Toda persona interesada deberá presentarte referencias personales y de trabajos anteriores que se puedan contactar. Hay que pensar que este principio es básico de contratación: “el candidato rendirá bien a futuro, en la medida de cómo lo haya hecho en el pasado”. Investigar las referencias de personas que conozcan la vida laboral y personal del candidato. Perfiles en páginas como LinkedIn, Facebook y Twitter de tus candidatos te puede servir en el proceso de selección.

❖ **Prueba con una entrevista técnica**

En algunos casos es indispensable realizar prácticas. Estas pruebas deberán ser realizadas únicamente a los candidatos que se estén considerando para contratar.

❖ **Toma una decisión**

Una vez seleccionados los posibles candidatos, haz un análisis de tus opciones y procura una decisión expeditiva y práctica en la contratación. Un proceso de contratación no debería tomar más de un mes para garantizar los mejores resultados. Hay que tener en cuenta que para algunos puestos es obligatorio que el proceso de selección incluya un examen médico, ya que algunas actividades son de alto riesgo tanto para el candidato como para los colaboradores de la empresa.

❖ **Involucra al empleado con el negocio “EMPRESA”**

El nuevo colaborador deberá contar con un panorama general que transmita la visión, misión y los valores de la empresa, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para que el colaborador contratado pueda desempeñarse adecuadamente es necesario que existan etapas posteriores de capacitación, adaptación y supervisión igualmente efectivas.

3.8.2 Proceso de Salida

Si el empleado renunció, su jefe puede crear un plan de actividades para ser realizadas antes de su salida. No importa cuál sea la razón de la salida del empleado, siempre es necesario realizar la actividad Crear Plan para la Salida del Empleado donde un Analista de Recursos Humanos decide que actividades deben ser realizadas para la salida del empleado.

Cerca de la fecha de salida es necesario realizar las siguientes actividades:

- ❖ Recibir los elementos suministrados por la compañía, por ejemplo el computador, teléfono, tarjetas de acceso, etc.
- ❖ Realizar una entrevista de salida, la entrevista es muy importante para la compañía ya que provee información para mejorar las condiciones de trabajo, crear programas para retención de empleados, por nombrar algunos beneficios.
- ❖ Desafiliar al empleado del sistema de salud, fondo de pensión, retirarlo del pago de nómina.
- ❖ Cancelar o deshabilitar los permisos de acceso a información de la compañía que el empleado poseía.
- ❖ Finalmente, para terminar el proceso, el empleado debe recibir la liquidación, la cual incluye salario no pago, vacaciones no tomadas.

TOMADO DE: <http://www.bizagi.com/processcentral/Documents/21cd2811-4433-4ada-a2dc-ee12ffd33e90/docs/Desvinculaci%C3%B3n-Construcci%C3%B3n.pdf>

4. MARCO LEGAL

4.1 Tipo de Sociedad

Avanzada Deportiva se constituirá en una Sociedad Por Acciones Simplificadas (SAS), debido a que este tipo de sociedad es una de las más cómodas para empresa nuevas ya que los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad.

Es posible, por ejemplo, contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.

Este tipo de sociedad ofrece ventajas comparativas con respecto a otros tipos de sociedad como son:

- ❖ Se puede crear mediante documento privado lo cual ahorra a la empresa tiempo y dinero.
- ❖ La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes.
- ❖ Socios responden hasta por el monto de sus acciones
- ❖ Las acciones no son de venta pública
- ❖ Número de socios indefinido
- ❖ Capital social por acciones
- ❖ Representante legal

4.2 Capital Social

Las S.A.S Pueden constituirse con cualquier monto de capital social y tener cualquier cantidad de empleados. No están sujetas a los cubrimientos mínimos de capital suscrito y capital pagado que se les exige a las sociedades anónimas clásicas reguladas en el código de Comercio. Además, a los accionistas de las S.A.S., se les da hasta dos años de plazo para que paguen el capital suscrito.

4.2.1 Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS)

La Ley 1258 de 2008 de Sociedades por Acciones Simplificadas SAS, introduce un tipo social híbrido, con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades.

Este nuevo tipo de sociedad brinda las ventajas de las sociedades anónimas y les permite diseñar mecanismos de direccionamiento de sus empresas de acuerdo a las necesidades.

4.3 Disposiciones Generales

4.3.1 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.

4.3.2 Personalidad jurídica

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

4.3.3 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 registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

4.3.4 Imposibilidad de negociar valores en el mercado público

Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

4.3.5 Constitución y Prueba de la Sociedad

❖ Contenido del documento de constitución

La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la

Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el 'cual se expresará cuando menos lo siguiente:

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada/; o de las letras S.A.S. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;

El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse;

La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

❖ Control al acto constitutivo y a sus reformas

Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley.

Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

❖ Sociedad de hecho

Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para Todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueren varios los Asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por Las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

❖ Prueba de existencia de la sociedad

La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad.

Fuente: Ley 1258 de 2008,

http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=3

5. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros que se presentan a continuación son de forma detallada y minuciosa, donde se pretende analizar la conveniencia y viabilidad del plan de negocios que se pretende desarrollar, es por esto que todos los valores contenidos dentro de este estudio en su primer año son reales, y los siguientes son datos basados en proyecciones puesto que es difícil establecer una seguridad para estos años.

5.1 Estados de Resultados.

TABLA 18: Estados de Resultados AVDP

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO BASE	CC SN	PERÍODOS				
			2013	2014	2015	2016	2017
			FP 0,030	0,030	0,030	0,030	0,030
Ingresos por ventas	311.040.000	V	311.040.000	466.560.000	622.080.000	777.600.000	933.120.000
Costos de producción	219.527.012	R	219.527.012	327.791.012	436.655.012	545.519.012	654.383.012
Costos fijos de Producción	219.527.012	R	219.527.012	327.791.012	436.655.012	545.519.012	654.383.012
Amortización de Diferidos	1.100.000	F	1.100.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Depreciación	699.012	F	699.012	699.012	699.012	699.012	699.012
Otros costos de producción	217.728.000	F	217.728.000	326.592.000	435.456.000	544.320.000	653.184.000
Costos variables de Producción	0	R	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	91.512.988	R	91.512.988	138.768.988	185.424.988	232.080.988	278.736.988
Gastos operacionales	82.434.770	R	82.434.770	85.438.218	88.512.453	91.659.600	94.881.846
Gasto anual de administracion	75.797.210	R	75.797.210	78.620.658	81.509.493	84.465.678	87.491.233
Arriendos	5.400.000	V	5.400.000	5.562.000	5.728.860	5.900.726	6.077.748
Depreciación	416.340	F	416.340	416.340	416.340	416.340	416.340
Gastos Administrativos	67.253.164	V	67.253.164	69.270.759	71.348.882	73.489.348	75.694.029
Implementos de aseo	180.000	F	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Papelería	240.000	F	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Servicios públicos	1.020.000	F	1.020.000	1.020.000	1.020.000	1.020.000	1.020.000
Impuestos	1.287.706	F	1.287.706	1.931.558	2.575.411	3.219.264	3.863.117
Mercadeo y Ventas	6.637.560	R	6.637.560	6.817.560	7.002.960	7.193.922	7.390.613
Depreciación	277.560	F	277.560	277.560	277.560	277.560	277.560
Gastos de Viaje	6.000.000	F	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Publicidad y promoción	360.000	F	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Otros gastos operacionales de Mercad	0	F	0	0	0	0	0
Utilidad operacional	9.078.218	R	9.078.218	53.330.770	96.912.535	140.421.388	183.855.142
Gastos financieros	1.475.760	E	1.475.760	1.180.608	885.456	590.304	295.152
Utilidad Antes de Impuesto	7.602.458	R	7.602.458	52.150.162	96.027.079	139.831.084	183.559.990
Impuestos	2.508.811	R	2.508.811	17.209.554	31.688.936	46.144.258	60.574.797
Utilidad neta del ejercicio "UNE"	5.093.647	R	5.093.647	34.940.609	64.338.143	93.686.826	122.985.193

5.2 Flujo de Caja Neto.

TABLA 19: FLUJO DE CAJA NETO AVDP

CONCEPTOS	ene-2013	feb-2013	mar-2013	abr-2013	may-2013	jun-2013	jul-2013	ago-2013	sep-2013	oct-2013	nov-2013	dic-2013
INGRESOS												
INGRESOS MENSUALES	25.320.000	25.320.000	25.320.000	25.320.000	25.320.000	25.320.000	25.320.000	25.320.000	25.320.000	25.320.000	25.320.000	25.320.000
DESEMBOLSOS												
GASTOS Y COSTOS ADMINISTRATIVOS	6.903.406	6.903.406	6.903.406	6.903.406	6.903.406	6.903.406	6.903.406	6.903.406	6.903.406	6.903.406	6.903.406	6.903.406
GASTOS ADMINISTRATIVOS	5.604.430	5.604.430	5.604.430	5.604.430	5.604.430	5.604.430	5.604.430	5.604.430	5.604.430	5.604.430	5.604.430	5.604.430
IMPUESTOS	107.309	107.309	107.309	107.309	107.309	107.309	107.309	107.309	107.309	107.309	107.309	107.309
ARRENDAMIENTOS INMUEBLES Y EG	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
SERVICIOS	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000
GASTOS LEGALES	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667
GASTOS DE VIAJE	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
DIVERSOS (PAPELERIA UTILES ASEO)	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
PUBLICIDAD	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
PAGO FINANCIACION	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953
AMORTIZACION CUOTA + INTERESES	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953	286.953
COSTOS DIRECTOS	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000
COSTOS DE OBRA Y MATERIALES	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000	18.144.000
TOTAL DESEMBOLSOS	25.334.359	25.334.359	25.334.359	25.334.359	25.334.359	25.334.359	25.334.359	25.334.359	25.334.359	25.334.359	25.334.359	25.334.359
MOVIMIENTO MES	585.641	585.641	585.641	585.641	585.641	585.641	585.641	585.641	585.641	585.641	585.641	585.641
SALDO ANTERIOR	4.100.000	4.685.641	5.271.282	5.856.923	6.442.563	7.028.204	7.613.845	8.199.486	8.785.127	9.370.768	9.956.409	10.542.049
SALDO QUE PASA	4.685.641	5.271.282	5.856.923	6.442.563	7.028.204	7.613.845	8.199.486	8.785.127	9.370.768	9.956.409	10.542.049	11.127.690
inversion inicial	-11.838.400	5.271.282	5.856.923	6.442.563	7.028.204	7.613.845	8.199.486	8.785.127	9.370.768	9.956.409	10.542.049	11.127.690

5.3 Indicadores Financieros.

Estos indicadores nos permitirán evaluar la conveniencia del proyecto, ya que de ellos se puede determinar si puede proceder con la inversión o no.

TABLA 20: Indicadores Financieros AVDP

INDICADOR	VALOR
TIR	53%
VPN	\$ 25.228.233,55
B/C	1,35
TIRM	86%
ÍTEM	VALOR
Tasa costo de oportunidad corriente	18,00%
Tasa de tendencia inflacionaria	4,10%
Tasa costo de oportunidad constante	13,35%

5.4 Detalles de Financiación.

En este plan de negocio una de sus ventajas es que su inversión inicial es mínima, por lo que se determinó que es necesario realizar un financiamiento a través de entidades bancarias en sus programas de libre inversión con una tasa del 15% anual.

TABLA 21: PLAN DE FINANCIAMIENTO AVDP

ÍTEM	PERÍODO					
	0	1	2	3	4	10
TOTAL PLAN DE INVERSIÓN	11.838.400	1.100.000	0	0	0	0
CANT. DISPONIBLES PARA INVERTIR RECURSOS PROPIOS	2.000.000					
TOTAL FINANCIAMIENTO	9.838.400	1.100.000	0	0	0	0

TASA DE INTERES	15,00%
------------------------	---------------

TABLA 22: TABLA DE FINANCIAMIENTO Y AMORTIZACIÓN

No. (Años)	SALDO	AMORTIZACIÓN DEUDA	INTERÉS	PAGO TOTAL	AÑO
0	9.838.400				
1	7.870.720	1.967.680	1.475.760	3.443.440	2.013
2	5.903.040	1.967.680	1.180.608	3.148.288	2.014
3	3.935.360	1.967.680	885.456	2.853.136	2015
4	1.967.680	1.967.680	590.304	2.557.984	2016
5	0	1.967.680	295.152	2.262.832	2017
		9.838.400			

En la tabla 22, se evidencia el valor a financiar y la amortización del crédito, dónde se encuentra el interés anual, y el pago total por año hasta culminar el pago de la inversión inicial.

Esto demuestra que es una inversión de menor cuantía para el inicio de una empresa prestadora de servicios lo que la hace atractiva para la inversión y el inicio de su funcionamiento.

6. CONCLUSIONES FINALES

El plan de negocios “Avanzada Deportiva S.A.S” es en un alto porcentaje atractivo en cuanto a inversión así como para adquirir sus servicios, todo esto visto desde los informes financieros, estado de resultados y demás ítems que se analizaron para realizar la inversión así como los costos de adquisición que se les darán a los clientes potenciales.

Es viable ya que desde el análisis de mercados identificamos la necesidad de los clientes, la disposición de adquirir los servicios por parte de ellos, así como que ellos cuentan con el presupuesto necesario para adquirir nuestros productos y están prestos a contratar por ellos.

La inversión inicial para el desarrollo de este proyecto es de menor cuantía ya que son elementos deportivos básicos y de primera mano por lo que el punto de equilibrio se logra en un corto plazo.

Visto desde el estudio de mercados, el análisis financiero y la parte legal de conformación de una empresa, evidenciamos que este plan de negocios demuestra un éxito en su futura funcionalidad en todos los aspectos.

BIBLOGRAFIA

- Aldo Cámara Triviño (2011), Plan de negocios para una empresa prestadora de servicios de actividad física deporte y recreación.
- Jimmy Alexander Buitrago Restrepo (2006), Elaboración del plan de negocio para la formación de la empresa de servicios deportivos Ser Deportivo.
- Política Curricular Para Programas Académicos de la USTA, 2004.
- Fuxá (2006:1).
- ROBERT SPAEMANN (2000).
- José María Veciana (1995).
- “M^a Carmen Campos Mesa, Santiago Romero Granados, Gloria González Campos Fecha recepción: 22-02-10 - Fecha envío revisores: 22-02-10 - Fecha de aceptación: 03-03-10”.
- Sistema Financiero Colombiano en Cifras - Marzo de 2013.
- Asocajas asociación nacional de cajas de compensación familiar Cifras – Diciembre de 2012.
- Datos Actuales De Pagina Web Compensar.
- <http://www.bioenergy.com.co/Espanol/Paginas/FuncionesJuntaDirectiva.asp>
- Perfiles Sistema de contratación del IDR 2013, Proyecto 40 horas.
- http://www.serpost.com.pe/Website/transparencia2009/Documentacion_Transparencia/Docs_2010/Datos_Generales/Procedimientos/comercial.pdf
- <http://www.forehunters.cl/images/cargos/ejecutivo%20ventas%20terreno.pdf>

- <http://www.oficinaempleo.com/content/puestos/director-administrativo-financiero.html>.
- <http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>
- <http://www.sermejores.com/competencias/Perfil03.htm>
- <http://gestrh.files.wordpress.com/2010/02/perfil-del-jefe-de-recursos-humanos.pdf>
- <http://www.bizagi.com/processcentral/Documents/21cd2811-4433-4ada-a2dc-ee12ffd33e90/docs/Desvinculaci%C3%B3n-Construcci%C3%B3n.pdf>
- Ley 1258 de 2008, http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=3
- http://www.informacion-empresas.co/Empresas_DEPORTIVAS/Empresas-5.html
- <http://www.cafam.com/paginas/NewsDetailList.aspx?NewId=584&Section=17&MenuItem=196&PortalID=1>
- <http://www.cafam.com/paginas/NewsDetailList.aspx?NewId=377&Section=47&MenuItem=255&PortalID=2>
- <http://www.cafam.com/paginas/NewsDetailList.aspx?NewId=556&Section=41&MenuItem=318&PortalID=3>
- <http://www.cafam.com/paginas/resultadobusqueda.aspx?k=deportes&start1=21>
- <http://www.colsubsidio.com/>
- <http://publico.colsubsidio.com/web/portal/recreacion-y-turismo>
- http://www.educa.jccm.es/educacion/jccm/cm/deportes/tkContent?idContent=88852&locale=en_UK&textOnly=false

- <http://www.compensar.com/formacion/escTenMes.aspx>
- <http://www.empresario.com.co/recursos/be/portalninos/contenido/doc3conocelospasosparacrearempresa.pdf>
- <http://es.scribd.com/doc/53690374/Almoguera-Jose-A-Plan-de-negocio>
- http://www.bogotaemprende.com/documentos/3525_2009_2cartilla_11ideas.pdf
- <http://www.consejo.org.ar/publicaciones/consejo/Consejo22.pdf>
- http://www.kirolzerbitzua.net/adminkirolak/docsdin/Maqueda%20Lafuente_Marketing%20Deportivo,%20una%20estrateg%C3%ADa%20de%20calidad.pdf
- <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/5978/1/127721.pdf>
- http://www.uah.es/ccafyde/facultad/documentos/libro_blanco/PARTE_2_libro_blanco_deporte_def.pdf

LISTAS DE TABLAS

Tabla 1. Aseguradoras e intermediarios de seguros mayo 2013.....	-28-
Tabla 2. Costos entrenador futbol sala-voleibol-baloncesto.....	-35-
Tabla 3: Costos entrenador futbol.....	-36-
Tabla 4: Utilidad esperada, punto de equilibrio.....	-37-
Tabla 5: Precios entrenador futbol sala-voleibol-baloncesto.....	-37-
Tabla 6: Precios entrenador futbol.....	-37-
Tabla 7: Estrategias de difusión.....	-39-
Tabla 8: Gastos operacionales de mercadeo y ventas.....	-40-
Tabla 9: Especificación de datos.....	-40-
Tabla 10: Gastos operacionales de administración.....	-41-
Tabla 11: Matriz DOFA.....	-42-
Tabla 12: Ingreso por ventas.....	-43-
Tabla 13: Costos de producción.....	-43-
Tabla 14: Mano de obra administrativa mensual mediante contrato laboral.....	-43-
Tabla 15: Mano de obra mensual por prestación de servicios administrativos...	-44-
Tabla 16: Muebles y enseres.....	-45-
Tabla 17: Elementos de producción.....	-45-
Tabla 18: Estados de resultados AVDP.....	-63-

Tabla 19: Flujo de caja neto AVDP.....	-64-
Tabla 20: Indicadores financieros AVDP.....	-65-
Tabla 21: Plan de financiamiento AVDP.....	-65-
Tabla 22: Tabla de financiamiento y amortización.....	-66-

LISTAS DE CUADROS

Cuadro 1: costos cursos de futbol.....	-31-
Cuadro 2: costos cursos de baloncesto.....	-31-
Cuadro 3: costos cursos de natación.....	-32-

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1. Total activos del sistema financiero.....	-21-
Grafico 2. Total activos administrados por las entidades vigiladas	-27-
Grafico 3. Crecimiento anual afiliación empresas a Asocajas.....	-27-
Grafico 4. Diagrama de flujos de servicios.....	-44-
Grafico 5. Organigrama.....	-46-

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo y Eslogan.....-19-

ANEXOS

Archivo Excel con Estados Financieros del plan de negocio para “Avanzada Deportiva S.A.S.”

Fotos Stand de “Avanzada Deportiva S.A.S.”, en Primer Feria de Emprenderismo Tomasino el 13 de Noviembre del 2013.