El Árbol Futbol 5

SEBASTIÁN ROJAS CORRALES

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIOS EIDN 26
BOGOTÁ D, C
2021

PLAN DE NEGOCIOS EMPRENDIMIENTO EL ÁRBOL FÚTBOL 5

Documento final presentado para optar por el título de Especialista en Innovación y Desarrollo de Negocios

Especialización en innovación y desarrollo de negocios

Tutor: Martín Alonso García

Presenta: Sebastián Rojas Corrales

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIOS EIDN 26
BOGOTÁ D, C
2021

Tabla de contenido

1. Introducción…….. 4
2. Justificación……6
3. Objetivos……6
4. Fundamento teórico……..8
    4.1 Marco legal……11
    4.2 Marco conceptual……12
    4.3 Marco teórico ……13
5. Diseño metodológico……16
6. Resumen ejecutivo ……..19
7. Plan de negocios
    7.1 Descripción de la empresa……21
    7.2 Productos y servicios……..23
    7.3 Mercado y competencia……..25
    7.4 Equipo y organización ……..27
    7.5 Estrategia e implementación……29
8. Análisis financiero ……38
9. Conclusiones……46
10. Bibliografía……47

1. Introducción

El proyecto descrito en el presente documento se llevo a cabo a través de un plan de trabajo que enmarcaba la adecuación física, el plan de negocios y la proyección financiera. El presente documento describe el estado del proyecto, fecha estimada de salida en vivo, productos y servicios que se estiman ofertar, el análisis de la competencia y del entorno, se describe el equipo emprendedor, la estrategia de promoción y ventas; y finalmente se describe el análisis financiero y bajo una proyección estimada de ventas se plantea un escenario pesimista y un escenario conservador de recuperación de la inversión.

2. Justificación

El proyecto El Árbol Fútbol 5 nace como fruto del sueño de tres personas que a lo largo de su vida visualizaron el deseo de poder emprender un negocio, luego de analizar múltiples opciones de inversión y negocios El Árbol resulto tener diferentes factores que apalancan la posibilidad de poder ser un emprendimiento exitoso, es un proyecto ubicado en un barrio donde la oferta de canchas sintéticas es bajo, se contaba con el espacio físico para poder desarrollar la adecuación con un valor de arriendo muy por debajo del valor de la zona y al realizar la estimación de costos del proyecto y proyección financiera se identificó que entre las diferentes alternativas El Árbol tenia una tasa interna de retorno mayor.

Del Árbol Fútbol 5 se espera poder brindar un espacio de diversión y esparcimiento para los habitantes del sector de San José de Bavaria y sus alrededores, en el que se conjuga el deporte, los amigos y la familia.

Del presente trabajo de grado y de la recolección de datos e investigación realizada se espera poder resolver la siguiente pregunta de investigación: ¿Que aspectos se deben de tener en consideración, para tener una concepción concreta del proyecto El Árbol Fútbol 5 como idea viable de negocio?

3. Objetivos

El objetivo del presente trabajo de grado es describir el proceso de planeación de los aspectos fundamentales que enmarcan al Árbol Fútbol 5 como proyecto de emprendimiento, describiendo los objetivos, palancas de valor y proyección financiera de manera clara y resumida, recogiendo en su construcción todos los aportes que generan valor a partir de las diferentes herramientas y metodologías de emprendimiento e innovación aprendidas durante la especialización.

El presente documento refleja todos los aspectos de factibilidad del negocio y los aspectos que se tuvieron en cuenta en el proceso de planeación, en el proceso de construcción (como marca y adecuación física), y de salida en vivo con el plan de ventas, proyección financiera y plan de mercadeo.

Objetivos específicos:

- Realizar una breve descripción de la historia del proyecto, los servicios que se proyectan ofrecer y un análisis de la competencia en el sector.

- Realizar un análisis del mercado, describir el plan de ventas, mercadeo y estrategia de lanzamiento.

- Identificar los costos del proyecto, definición de precios y demanda estimada con el fin de realizar un análisis financiero que permita establecer la factibilidad económica del proyecto y el horizonte de recuperación de la inversión.

- Diseñar el modelo de negocios y definir la propuesta de valor del emprendimiento.

4. Fundamento teórico

4.1 Marco legal

Adecuación locativa y constitución:

Al igual que cualquier proyecto que implique una adecuación o construcción locativa en Colombia, antes de iniciar cualquier intervención se debe de solicitar una licencia de construcción ante una curaduría urbana, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 4 del Decreto Nacional 1203 de 2017, "es la autorización previa para desarrollar edificaciones, áreas de circulación y zonas comunales en uno o varios predios, de conformidad con lo previsto en el plan de ordenamiento territorial, los instrumentos que lo desarrollen y complementen" (Curaduría Urbana 1 Arquitecta Ruth Cubillos, 2017).

Para la obtención de la licencia de construcción la curaduría solicita la información general del proyecto, en la cual se debe describir el índice de ocupación, tipo de uso del espacio, planos arquitectónicos, memorias de calculo, diseños estructurales y estudios geotécnicos o de suelos (dependiendo del tipo de obra y el estado del terreno, es posible que se solicite mas información del proyecto).

Paralelamente y junto con el tramite de la licencia, es indispensable si aun no esta constituida realizar la creación de la empresa ante la cámara de comercio de la Ciudad donde se ejecutará el

proyecto. Los pasos para realizar la creación de la empresa de acuerdo con la Cámara de comercio de Bogotá son los siguientes:

- "Escoger el tipo de persona jurídica (en Colombia hay 8 tipo de personas jurídicas).
- Diligenciamiento y entrega de la siguiente información:
    - Original del documento de identidad.
    - Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
    - Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES): Con este formulario, la Cámara de comercio de Bogotá envía la información a la Secretaría de Hacienda Distrital con el propósito de llevar a cabo la inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT)
    - Diligenciamiento de documento de constitución." (Camará de Comercio de Bogotá, n.d.).

Dependiendo del tipo de servicios a prestar, se deberán de gestionar los permisos y certificados correspondientes, por ejemplo, si el establecimiento planea contar con gas, electricidad y agua potable se deberán de tramitar los permisos de conexión ante las entidades correspondientes, así mismo se requiere registrar el establecimiento ante la organización Syco Acinpro en caso de que se contemple reproducir música o video al público, por concepto de derechos de autor.

Uso de las canchas de fútbol:

"Básicamente pueden encontrarse 2 tipos de césped artificial en el mercado, con muchas variantes en ambos: los que requieren arena de sílice y los que no. Esta arena sirve para rellenar al césped y darle un aspecto más natural. Las nuevas tecnologías ya no necesitan de este complemento"(Librero, 2012).

"Entre todas las variantes hay modelos más económicos que no se asemejan tanto con el césped tradicional y hay otros que sí. También modelos más costosos que soportan los rayos uv, y por consiguiente su durabilidad será mucho mayor". (Librero, 2012)

Si un proyecto contempla el uso de las canchas de fútbol para practicar el deporte de forma profesional, debe contemplar la certificación FIFA del campo, para ello deberá adquirir la grama artificial con algún fabricante con licencia FIFA y realizar la gestión de certificación del campo ante algún instituto de evaluación con licencia FIFA una vez instalada la grama.

Las dimensiones del campo de juego para partidos oficiales son las siguientes:

- Longitud: mínimo 25 metros; máximo 42 metros (para partidos oficiales o internacionales mínimo 38 metros; máximo 42 metros).
- Ancho: mínimo 15 metros; máximo 25 metros (para partidos oficiales o internacionales mínimo 18 metros; máximo 25 metros). (https://www.clarin.com, 2021)

4.2 Marco conceptual

Cancha sintética

Definición:

"El césped artificial, césped sintético, pasto artificial, pasto sintético o hierba artificial es una moqueta industrial que se asemeja al césped natural, pero fabricada con plástico y materiales sintéticos. Actualmente es muy frecuente su uso en terrenos deportivos en los que originalmente se utilizaba césped natural. Aunque su uso es mayoritariamente deportivo, también es usado en zonas residenciales y comerciales". (Librero, 2012)

Instalación de cancha sintética

Los materiales necesarios para la instalación de una cancha sintética pueden variar según la calidad de la grama, el tipo de superficie donde se instalará y si las canchas serán cubiertas o no. Dentro de los países lideres en la fabricación de césped sintético se encuentran Estados Unidos, China y Brasil. A partir del auge que ha tenido la grama sintética en Colombia, no solo para canchas sintéticas, sino también para espacios de mascotas, parques infantiles y usos urbanísticos, en el país se encuentran algunas opciones de fabricación local que ofrecen precios entre el 30% al 50% por debajo de las opciones internacionales.

En primer lugar, para la instalación del césped sintético se debe de tener lista la superficie, la cual puede ser en placa de concreto o recebo compactado, si las canchas no cuentan con cubierta se deberá de instalar un sistema de drenaje que por lo general puede ser con tubería micro perforada en pvc (que recoja toda el agua que cae sobre el césped), o se puede realizar la instalación de una geo membrana que permite que el agua una vez se filtre en el césped corra hacia los extremos permitiendo que las aguas lluvias lleguen a los canales de desagüe.

(Preparación de terreno Proyecto El Árbol Fútbol 5, noviembre 2021).

Si la cancha sintética va a contar con cubierta, el alistado final del terreno se realiza posterior a instalada la cubierta, esto dado que como la superficie no cuenta con sistema de drenaje es posible ante la lluvia que el terreno compactado quede con desniveles, para el caso puntual del Árbol, se realizo una compactación preliminar del terreno, posterior a la instalación de la cubierta se instalará una ultima capa de recebo fino con el fin de garantizar que la superficie quede totalmente plana.

Con la superficie lista, se realiza la instalación de la grama la cual por lo general es fabricada en rollos de 20 metros de largos por 4,57 metros de anchos (las medidas se pueden ajustar dependiendo de la necesidad con algunos fabricantes), una vez desenrollada la grama sobre la

superficie se pega y se cosen los bordes; finalmente se riega arena sílice y caucho al sintético lo que permitirá que el balón ruede con mas naturalidad sobre la grama.

4.3 Marco teórico

Para lograr materializar el proceso de planeación de los aspectos fundamentales que enmarcan el emprendimiento Árbol Fútbol 5 se utilizaron diferentes herramientas y metodologías, dentro de las cuales se destacan “Pizza ideation”, herramienta que nos permitió identificar los agentes claves del negocio y realizar una rápida generación de ideas que nos permitió identificar como impactar cada agente clave.

También se realizo un análisis de doble impacto cruzado (análisis de factores internos y externos) haciendo uso de la matriz DOFA (Humphrey, 1965), permitiendo identificar debilidades y fortalezas del proyecto, así mismo como las fortalezas y amenazas del sector, industria, factores macroeconómicos y sociales. Gracias a esta matriz se pudo identificar diferentes tipos de estrategia, que permitirán aprovechar las oportunidades del sector y evitar o minimizar las amenazas de este, a partir de la identificación de las principales debilidades y fortalezas del proyecto.

Se utilizo la herramienta Point of view POV del problema (Brown, 1979), para poder determinar un problema significativo que tiene nuestro usuario potencial, a partir de la identificación de este problema se realizó una ideación orientada a objetivos, articulando el usuario, su necesidad y la observación e intuición. Teniendo el problema planteado, se realizo un

listado de funcionalidades que nos podría ayudar a resolver el problema, las funcionalidades fueron divididas haciendo uso de la metodología Moscow (Clegg, 1994) en aquellas funcionalidades que El Árbol debe tener (requeridos para la salida en vivo), debería tener (se podrán necesitar mas adelante) y que sería bueno tener (se podrían tener mas adelante, en total fueron identificadas diez y seis funcionalidades.

A partir del uso de la herramienta validation board (Lean Startup Machine), y teniendo el problema raíz planteado, realizamos la validación de diez hipótesis que nos ayudaron a validar la importancia del problema planteado, la validación se realizo con quince personas que permitió identificar cuales hipótesis eran ciertas y cuales falsas.

Se hizo uso del modelo canvas (Librero, 2012) para de manera resumida plasmar y presentar el plan de negocio, en el modelo se podrá identificar los recursos claves, canales, estructura de costos, fuentes de ingreso, nuestras actividades y socios claves y finalmente la propuesta de valor que permitirá diferenciarnos de nuestros competidores.

Se realizo un análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, que permitieron identificar el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza y barreras de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores.

Se realizó un análisis basado en el concepto de las 4P’s de Jerome McCarthy (producto, precio, plaza y promoción), a partir del cual se desarrollo la estrategia de marketing y de ventas que se describe en el presente documento.

Se utilizo la curva de atributos de Renée Mauborgne y W. Chan Kim, bajo la cual se identificaros los atributos claves del sector y gráficamente se puede ver como se encuentra el Árbol Fútbol 5 frente a su competencia respecto a los atributos claves.

Finalmente, y luego de realizar un proceso de costeo del proyecto (construcción, materias primas, salarios, etc) y selección de los precios de los productos y servicios a ofrecer, se realizó una evaluación de la factibilidad económica del emprendimiento, permitiendo identificar diferentes escenarios de recuperación de la inversión y el horizonte de tiempo en el que se recuperaría la inversión dependiendo de la demanda de los productos y servicios ofertados, así mismo la identificación de los principales indicadores económicos.

5. **Marco metodológico**

El enfoque del presente proyecto se baso en un método mixto de investigación, en el cual se utilizo metodología cuantitativa para la recolección y análisis de la información bajo la cual se hizo la validación de diez hipótesis con quince potenciales usuarios, el análisis financiero del mercado de canchas sintéticas en Colombia y el norte de Bogotá, bajo el cual se estimo precios con los que se proyecta salir al mercado y la proyección financiera del proyecto a 5 años.

La metodología cualitativa fue utilizada en el trabajo de campo realizado con observación y visita a cuatro canchas sintéticas en Bogotá, y la conversación que se realizo con un propietario de canchas sintéticas ubicadas en Chía, proceso cualitativo en el cual se realizo muestreo, recolección y análisis de información de forma simultanea que permitió la toma de decisiones para el proyecto El Árbol Fútbol 5.

A partir de observar e identificar con visitas en sitio que la mayoría de las empresas que ofrecen alquiler de canchas en la ciudad de Bogotá no ofrecen servicios adicionales al alquiler de canchas por horas y de bebidas para hidratarse que permitan no solo monetizar a las personas que juegan el deporte sino también ofrecer actividades a acompañantes, surgió el planteamiento del siguiente problema que se quería validar en el mercado:

¿Como podríamos ofrecer servicios no solo enfocados en la practica de fútbol sino también espacios de esparcimiento para los acompañantes; además de jugar al fútbol que es importante para nuestro cliente potencial para elegirnos sobre otras opciones?

Se identificaron diez hipótesis que una vez validados con el mercado, nos podrían acercar a darle una solución a nuestra pregunta, además de identificar aquellos atributos que podrían llegar a ser importantes para nuestros clientes potenciales, las diez hipótesis validadas son los siguientes:

- ¿La lejanía/dificultad de acceso sería un impedimento para hacer uso de los servicios del Árbol Fútbol 5?
- ¿Condicionaría la reserva el estado del clima si las canchas no cuentan con cubierta?
- ¿Poder contar con parqueaderos es fundamental para decidir reservar?
- ¿La calidad de la grama impacta en tener la cancha como opción?
- ¿Que tan importante es contar con una pagina web?
- ¿Genera valor para el cliente si se cuenta con una muy buena grama?
- ¿Es bueno combinar espacios de deporte y espacios "sociales”?
- ¿Las opciones de alimentación deben ser livianas y selectas?
- ¿Hasta que punto es buena idea vender bebidas alcohólicas?
- ¿Usaría una aplicación para reservar y prepagar la cancha?

Se identifico y valido que para nuestros clientes potenciales era importante que las canchas tuvieran cubierta (adicional en Bogotá llueve alrededor de 180 días al año según el IDEAM), contar con suficientes espacios de parqueaderos, poder ofrecer servicios y productos que no solo estén enfocados en la practica del futbol y que si usarían una aplicación para reservar las canchas de fútbol son las hipótesis validadas.

Como solución a nuestro problema, encontramos que debemos hacer un modelo de negocio que, si bien su core son las canchas sintéticas, cuente con espacios y actividades para acompañantes o personas que no solo vayan a jugar fútbol.

6. Resumen ejecutivo

El Árbol Fútbol 5 es un proyecto de emprendimiento soñado por tres amigos que decidieron materializarlo, en la actualidad el proyecto se encuentra en la adecuación locativa que se espera finalice entre los meses de enero y febrero del año 2022 (fecha estimada de apertura).

El proyecto se encuentra ubicado en el barrio de San José de Bavaria en la ciudad de Bogotá y contará con tres canchas de fútbol 5 y con una zona social de aproximadamente 100 metros cuadrados donde se ofrecerán bebidas hidratantes, snacks, cerveza y comidas livianas preparadas en el lugar.

En esta zona de la ciudad no se cuentan con muchos establecimientos que alquilen espacios para practicar fútbol, teniendo en cuenta que la gente juega cerca a su lugar de vivienda o trabajo, nuestra competencia directa es Spartak arena Calle 170, quienes están ubicados a cuatro cuadras del árbol fútbol 5, Spartak a diferencia del Árbol fútbol 5 solo se enfoca en el alquiler de canchas y cuenta con una pequeña tienda donde ofrecen bebidas hidratantes y una bahía para parquear hasta 5 parqueaderos, el árbol fútbol 5 tendrá un precio de alquiler hora entre un 10% a un 25% por debajo de la competencia dado que el precio de arriendo del espacio esta muy por debajo del valor de arriendo por metro cuadrado en el sector.

Para la estrategia de promoción y comunicación, se realizará una campaña de expectativa que incluyen piezas digitales para su publicación en las diferentes redes sociales y piezas físicas con entrega de volantes socializando la apertura de las canchas, para el día de inauguración se tiene

contemplado el realizar partidos de fútbol con influenciadores en redes sociales y el futbolista de Millonarios Felipe Román, con este lanzamiento se busca que nos conozcan consumidores a partir de las publicaciones en redes sociales de los participantes de los partidos en el día del lanzamiento.

Finalmente se realizo el análisis financiero del proyecto, el cual tiene un costo de $COP287’532.609 y se realizo la proyección de recuperación de la inversión en un escenario pesimista y un escenario conservador, bajo el escenario pesimista donde solo se tendría ocupación del 4% del total de horas donde estaremos abiertos al público, se estima un valor presente neto de $COP6’264.524 y una tasa interna de retorno del 31% la cual esta por encima de las tasas del mercado financiero, finalmente se estaría recuperando la inversión en 3,8 años.

Bajo el escenario conservador donde solo se tendría ocupación del 6% del total de horas donde estaremos abiertos al publico, se estima un valor presente neto de $COP36’449.029 y una tasa interna de retorno del 33% la cual esta por encima de las tasas del mercado financiero, finalmente se estima se estaría recuperando la inversión en 3,6 años.

7. Plan de negocios

7.1 Descripción de la empresa:

El Árbol futbol 5 es una empresa constituida como una sociedad por acciones simplificada ubicada en la carrera 72 #181-49 en el barrio San José de Bavaria en la ciudad de Bogotá, esta constituida por tres socios Juan Sebastián Corrales, José Daniel Beltrán y Sebastián Rojas Corrales.

La empresa nació bajo la idea de poder brindar espacios de esparcimiento y de recreación a la población que vive al norte de la ciudad de Bogotá, en especial la comunidad de San José Bavaria y sus alrededores, teniendo en cuenta que los establecimientos que ofrecen este tipo de servicios en la zona son muy pocos.

Logo:

El logo fue elaborado bajo la idea de recrear el escudo de un equipo fútbol, buscando crear un concepto de marca e imagen muy "futbolera", en el lote donde se está construyendo el proyecto hay un árbol de más de 15 metros de altura, el cual se mantendrá y sobresaldrá entre las canchas y el lote, razón por la cual se incluyó en la imagen y concepto de la marca.

Propuesta de valor: Brindar un espacio de desconexión y esparcimiento, donde se junta el deporte y el entretenimiento.

Si bien el alquiler de canchas sintéticas es un negocio con bastante oferta en la Ciudad, son pocos los establecimientos que además de disponer del espacio para jugar, cuenten con una zona en la cual se pueda departir, ver partidos, socializar e incluso jugar algún videojuego. El árbol fútbol 5 busca ser un espacio que reúna la familia y amigos no solo entorno al deporte y jugar fútbol sino también ofreciendo un espacio para comer, conversar, ver algún deporte y socializar.

El árbol fútbol 5 busca ser un espacio propicio para la desconexión y esparcimiento, donde se junta el deporte y el entretenimiento, razón por la cual adicional al alquiler de las canchas sintéticas se ofrecerá el alquiler de videojuegos y préstamo de juegos de mesa.

En este momento el proyecto se encuentra en fase de construcción, el lote que cuenta con un poco mas de 3.000 metros cuadrados y contará con tres canchas sintéticas, una bahía para parquear hasta 38 vehículos y una zona social de 100 metros cuadrados.

El proyecto se encuentra ubicado en un punto estratégico, en el perímetro solo existe una cancha de futbol sintética, además que teniendo en cuenta las pocas zonas que aún quedan en la ciudad para construir, es una zona en la cual se están realizando varios proyectos de construcción de vivienda. A largo plazo el proyecto se beneficiará del proyecto Lagos de Torca, el cual contempla la expansión de la avenida Boyacá y la intersección con la calle 183.

7.2 Productos y servicios:

7.2.1 Descripción del producto o servicio:

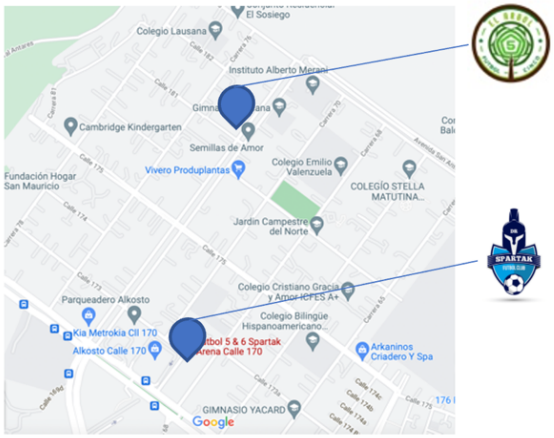
En el Árbol Fútbol 5 se ofrecerá el alquiler de canchas por hora, teniendo en cuenta que se tienen horas con más demanda que otras, el valor de la hora de juego varía dependiendo del día y la hora de juego, esto determinado a partir de identificar que horarios son las que se tienen mayor demanda de canchas sintéticas.

Tabla con rango de precios por hora (primer año):

PRECIO AÑO 1							
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
8 am - 12 pm	$ 80.000	$ 80.000	$ 80.000	$ 80.000	$ 80.000	$ 120.000	$ 120.000
12 pm - 5 pm	$ 82.000	$ 82.000	$ 82.000	$ 82.000	$ 82.000	$ 120.000	$ 120.000
5 pm - 11 pm	$ 140.000	$ 140.000	$ 140.000	$ 140.000	$ 140.000	$ 120.000	$ 120.000

Además del alquiler de canchas sintéticas, El árbol fútbol 5 contará con un espacio social donde se podrá departir, compartir un juego de mesa, un videojuego, mirar algún partido de fútbol, todo esto acompañado de un pequeño menú con comidas livianas.

Comparación competitiva:



Competencia: El negocio de las canchas es un negocio sectorizado, por lo general las personas que demandan este tipo de servicios buscan opciones de canchas en las inmediaciones al barrio o localidad donde viven o trabajan, teniendo en cuenta lo anterior, la competencia inmediata que tiene el árbol fútbol 5 son las canchas Spartak arena Calle 170, ubicadas a cuatro cuadras del árbol fútbol 5, este establecimiento por el momento es el único que ofrece alquiler de canchas en San José de Bavaria, y cuenta con una cancha de fútbol 5, una cancha de fútbol 6, una bahía para parquear hasta 5 carros y un pequeño espacio de tienda.

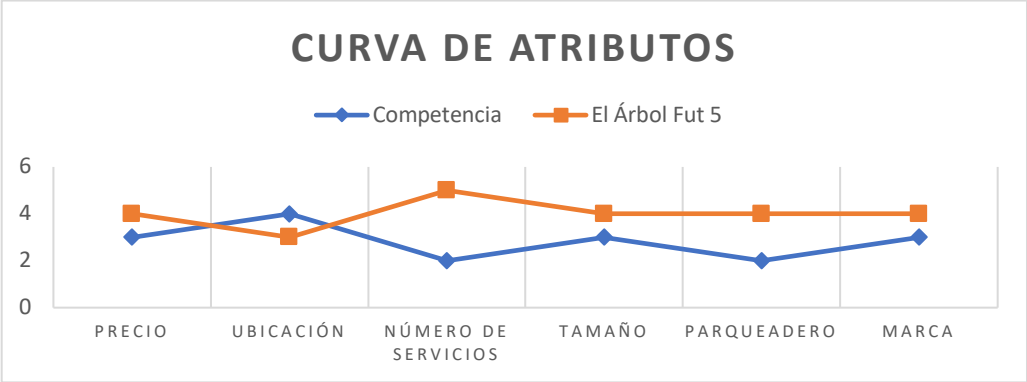
Spartak es un negocio enfocado 100% en el alquiler de sus dos canchas sintéticas; a diferencia de su competencia, el árbol fútbol 5 que busca ser un espacio de esparcimiento y entretenimiento, parte del dolor que tienen las personas que acompañan a familiares y amigos que van a jugar fútbol, es que no cuentan con espacios donde puedan divertirse y no solo esperar a que el partido finalice, el árbol fútbol 5 ofrece espacios y actividades para los futboleros, niños y acompañantes, para volver de esta actividad una actividad para toda la familia.

Adicional a la variada gama de servicios que ofrecerá el árbol fútbol 5, la compañía cuenta con una ventaja adicional teniendo en cuenta que el lote donde se esta construyendo el proyecto es de uno de los socios, por lo que el precio de arrendamiento vs los precios del área está muy por

debajo, permitiendo tener una diferencia en el precio de hora de alquiler de cancha vs competencia entre un 10% a un 25% por debajo dependiendo de la hora de juego.

En cuanto a ubicación, Spartak arena Calle 170 cuenta con una mejor ubicación que el Árbol, estando a solo una cuadra de una de las dos vías principales del sector (La calle 170 y la avenida Boyacá), como aspectos negativos se encuentra que cuentan con muy pocas bahías de parqueadero (5 parqueaderos de carros), además la tienda es un espacio muy pequeño y ofrecen una pequeña gama de bebidas de hidratación y algunos snacks.

Curva de atributos:



7.3 Competencia y mercado:

En el país, para julio del 2019 habían mas de 1.000 centros deportivos dedicados a ofrecer espacios para practicar fútbol, estos centros cuentan por lo general entre 3 a 5 canchas, es un sector con bastante crecimiento apalancado en parte por los resultados de los últimos años de la selección

Colombia y la afición a este deporte que es el mas seguido en el país, este sector crece en alrededor el 25% anual (Portafolio, 2019).

Montar una cancha sintética puede llegar a costar desde $COP60.000.000 hasta $COP 110.000.000, esto teniendo en cuenta que hay grama nacional e internacional y con certificados FIFA y que es opcional instalar cubierta o dejarlas a la intemperie. Como barreras de entrada tenemos que, en una ciudad como Bogotá tan densificada, no se cuenta con muchos espacios o lotes que permitan la construcción de este tipo de establecimientos, la ubicación es crucial para tener éxito. Adicional que los costos de arriendo o compra de lotes son altos teniendo en cuenta que para una sola cancha de fútbol 5 se debe contar con por lo menos 375 metros cuadrados por lo que se requieren de espacios amplios para llevar a cabo un proyecto de esta índole.

Entre los principales clientes objetivos para El Árbol se contemplan las personas amantes a este deporte que periódicamente juegan una o dos veces por semanas, empleados o estudiantes universitarios y de colegio. Adicional a este grupo, se ve gran potencial en celebración de eventos infantiles con fiestas temáticas y el alquiler de los espacios a los colegios y jardines del sector, así mismo a escuelas de fútbol.

El proyecto se encuentra en la localidad de suba muy cerca a la localidad de Usaquén, teniendo en cuenta que las personas buscan alquilar canchas cerca a sus hogares, se contempla que la cobertura geográfica es la población que vive en la localidad de Suba y la localidad de Usaquén, entre ambas localidades se estima viven alrededor de 1.754.675 personas de acuerdo con datos de la alcaldía de Bogotá (https://bogota.gov.co).

7.4 Equipo y organización

El equipo emprendedor se encuentra conformado por tres socios, cada uno tiene el 33,3% de participación, dicha participación esta dividida por acciones tal como se describe en la cámara de comercio de Bogotá con matricula 03385184, los roles y las responsabilidades se encuentran divididas acorde a la experiencia con que cuenta cada uno de los socios, la cual se describe a continuación:

- José Beltrán: Administrador de empresas de la Universidad de la Sabana, en la actualidad estudiante de maestría en finanzas en la Universidad de los Andes, cuenta con gran experiencia en áreas financieras, proyección de presupuestos y manejo de portafolios. Actualmente trabaja en RH Ingeniería empresa que presta servicios de construcción y adecuaciones locativas a empresas del sector Oil & Gas. Su rol en la fase de obra del proyecto es controlar la ejecución presupuestal y cortes de obra, además de coordinar las actividades de obra, una vez se de apertura al público será la persona encargada de las finanzas de la empresa.

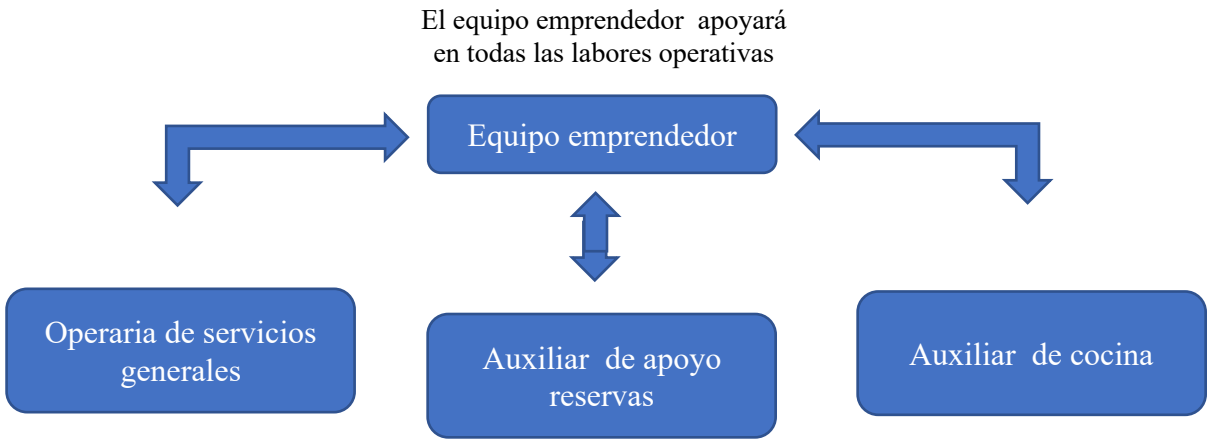
- Juan Sebastián Corrales: Administrador de empresas de la Universidad de la Sabana, con cuatro años de experiencia en agencias de marketing como vale+ y grupo merpes. Su rol dentro del proyecto es el de crear la imagen de marca, el plan de comunicaciones, mercadeo y fidelización.

- Sebastián Rojas: Administrador de empresas de la Universidad del Rosario, con 5 años de experiencia en áreas administrativas (Facilities managment) en empresas de consumo masivo y del sector Oil & Gas, actualmente estudiante de especialización en innovación y desarrollo de negocios. Su rol dentro de la organización es el de la administración de facilidades y el mantenimiento preventivo y correctivo de elementos y equipos.

Todo el equipo emprendedor estará a cargo de la administración del establecimiento y de las actividades rutinarias del negocio.

Para el inicio del proyecto, se contempla contar con un auxiliar encargado de apoyar en el control de las reservas de las canchas sintéticas, además para los viernes y fines de semana se contará con un auxiliar de cocina quien apoyará en la zona social y de alimentos. El equipo emprendedor apoyará en todas las actividades operativas requeridas en horas pico entre semana y los fines de semana.

Estructura:



7.5 Estrategia e implementación

- Plan de mercadeo:
    - **Marketing mix:**

      Producto o servicio: Alquiler de canchas de fútbol, con una zona social en donde se puede compartir una bebida o alimentos livianos antes o después de cada partido, este ambiente contará con música y televisores.

      Precio: Realizamos un análisis de competencia y logramos establecer los precios por debajo de la competencia, logrando ofrecer mejor experiencia a menor precio.

      Plaza: Las reservas de las canchas se podrán realizar vía WhatsApp, llamadas y directamente desde nuestras redes sociales.

      Promoción: El principal medio de comunicación del proyecto se realizará a través de redes sociales y volanteo en las zonas donde se evidencie mayor cantidad de clientes potenciales (Universidades, colegios y conjuntos residenciales de las inmediaciones).

    - **Estrategia de promoción:**

      Redes sociales: Se realizará una campaña de expectativa a través de Instagram y Facebook un mes antes de la salida en vivo, algunos de los templates ya previstos son los siguientes:

Dos semanas antes del lanzamiento se realizará una campaña de expectativa para recordarle a las personas que al volver de vacaciones encontrarán las canchas abiertas (Principios de febrero del año 2022). Instagram, Feed e historias con estrategias para que los clientes participen con la página:

- Trivias.
- Encuestas.
- Información de valor.
- Promociones de la semana o mes.
- Canchas disponibles (En historias comunicar la disponibilidad del día).
- Horarios y fechas de las canchas.

- **Promociones:** Se realizarán promociones semanales que no se basen siempre en un descuento sino tambien en productos que puedan obtener. Algunas iniciativas de promociones que se tienen son:
    - **Martes de six pack:** Los martes a partir de las 5 de la tarde ofrecer un six pack para el equipo ganador (Busca aumentar la demanda en días donde la gente no suele jugar fútbol).
    - **Promoción de fechas especiales:** Si alguno de los jugadores está cumpliendo años, se otorgará un descuento del 10% al mostrar su cédula.
    - **Jueves de parqueadero gratis:** El parqueadero es un costo evitado que puede llamar la atención de las personas.
    - **Tarjetas de fidelización:** Preparar para el lanzamiento de las canchas tarjetas de fidelización con las cuales las personas puedan redimir una hora gratis de juego después de 10 horas de canchas alquiladas.

- **Patrocinadores:** Se esta gestionando con pepsico un banner de Gatorade en una de nuestras paredes, la nevera y los protectores de los parales del techo de las canchas.

- **Lanzamiento:** Para el lanzamiento la idea es realizar un evento en las canchas en donde tengamos tres partidos al tiempo distribuidos de la siguiente manera:

Cancha 1: Partido de Felipe Román y sus amigos (jugador de millonarios).

Cancha 2: Jugadoras actuales y ex jugadoras de la selección Colombia femenina.

Cancha 3: Invitados especiales, se está revisando si se pueden traer influencers para este partido.

Con este lanzamiento se busca que nos conozcan consumidores a partir de las publicaciones en redes sociales de los participantes del partido en el día del lanzamiento.

- **Publicidad física:** El objetivo principal de la publicidad física es atraer a clientes potenciales ubicados en zonas cercanas a las canchas, teniendo en cuenta que los clientes de este tipo de establecimientos suelen ser muy sectorizados (las personas juegan fútbol cerca a su casa o trabajo), a través de volantes en puntos estratégicos del sector, de manera que logremos impactar clientes potenciales. Los puntos propuestos son:
  - Universidad Agraria.
  - Universidad ECCI.
  - Universidad Pedagógica.
  - Los más de 10 colegios ubicados alrededor de las canchas.
  - Entrada a Suba.
  - Centro comercial Santa Fe.
  - Portal norte.

- **Publicidad digital:**
  - **Influencers:** Buscamos hombres y mujeres que estén relacionados con el deporte pero que no sean tan famosos, de esta forma focalizamos al tipo de consumidor que queremos llegar a un menor costo.

Los influencers subrayados en verde tienen un engagement superior al promedio, lo cual indica que se puede atraer mas gente de estas personas.

Hombres				
Nombre	**Profesión**	**Seguidores**	**Engagement**	**IG**
Milton Vasco	Emprendedor	19.5k	1.19%	https://www.instagram.com/miltonvasco/
Nicolas Munóz	Emprendedor	20.2k	5.03%	https://www.instagram.com/nicolasmmca/
Daniel González	Productor WinSports	15.9k	0.56%	https://www.instagram.com/caloo_10/
Sergio	Gamer/Youtuber	25.5k	6.57%	https://www.instagram.com/sergiogameplayer/
Brayan Fernández	Futbolista	21.5k	3.29%	https://www.instagram.com/brayanfernandez09/
Alexis Garcia	Coach	53.6k	1.93%	https://www.instagram.com/maestro_alexis/
Sebastián Parra	Periodista	52k	0.91%	https://www.instagram.com/sebaxtian69/
Christian Hernandez	Professional Freestyle soccer	51.7k	0.21%	https://www.instagram.com/criszfs/
Arango	Gamer/Youtuber	54.2k	0.04%	https://www.instagram.com/arangol17__jr/
David Gonzalez	Coach	53.2k	3.62%	https://www.instagram.com/davidgonzalez01/

Mujeres				
Nombre	**Profesión**	**Seguidores**	**Engagement**	**IG**
Paula Forero	Ex-jugadora selección colombia	18.5k	1.30%	https://www.instagram.com/paulafor5/
Melany J. Vásquez	Futbolista	24.2k	4.15%	https://www.instagram.com/p/CTvg380MEf9/
Sandra Sepulveda	Futbolista selección colombia	25.8k	4.29%	https://www.instagram.com/sandra.sepulveda/
Vanessa Cordoba	Futbolista	39.6k	2.29%	https://www.instagram.com/vcordoba1/
Lina Arciniegas	Futbolista	66.7k	6.45%	https://www.instagram.com/linaarciniegas/
Catalina Usme	Futbolista	135k	4.43%	https://www.instagram.com/catausme/
Daniela Montoya	Futbolista selección colombia	93k	4.34%	https://www.instagram.com/danielamontoya06/
Clara Támara	Presentadora	52.7k	0.70%	https://www.instagram.com/latamarav/

Opciones de bebidas preparadas:

Producto	Ingredientes
1.Malteadas ***Fresa*** ***Vainilla*** ***Chocolate*** ***Refrigerador*** ***Licuadora***	Helado de fresa Helado vainilla Helado chocolate Pulpa de fresa Leche Azúcar Hielo
2.Limonada ***Refrigerador***	Agua Limones Azúcar o panela Hierbabuena Hielo
3.Jugos ***Mango*** ***Mora*** ***Piña*** ***Mandarina*** ***Refrigerador*** ***Licuadora***	Agua Azúcar Mandarinas Pulpa de frutas: Mango Mora Piña Hielo Nota: (Algunas pulpas traen azúcar)
4.Capuchino ***Máquina Express***	Leche Café Azúcar
5.Café Express ***Máquina Express***	Café negro Azúcar

**Bebidas no preparadas todo tipo de hidratantes y cervezas nacionales e internacionales que se describen en el excel anexo 1.

Opciones de alimentación:

Producto	Ingredientes
1.Hamburguesas ***Carne*** ***Pollo*** ***Parrilla o Sartenes*** ***Estufa***	Pan redondo para hamburguesa **(Proveedor especial)** Aceite girasol Sal Pimienta Carne para hamburguesa **(Proveedor especial)** Pollo apanado para hamburguesa **(Proveedor especial)** Tomate Lechuga Pepinillos Cebolla cabezona Queso tajado sabana o mozzarella **Salsas:** Tomate Mostaza Mayonesa Rosada Tártara
2.Perros calientes ***Parrilla o Sartenes*** ***Estufa*** ***(Máquina perros calientes)***	Pan largo para perro caliente **(Proveedor especial)** Aceite girasol Sal Pimienta Salchichas **Salsas:** Tomate Mostaza Mayonesa Rosada
3.Sándwiches ***Jamón y queso***	Pan Ciabatta **(Proveedor especial)** Jamón tajado de cerdo Queso tajado sabana o mozzarella Tomate Lechuga Pepinillos **Salsas:** Tomate Mostaza Mayonesa Rosada Tártara
4.Empanadas fritas (Proveedor especial) ***Carne*** ***Pollo*** ***Freidora***	Aceite fritura **Salsas:** Ají Guacamole Tártara

- Análisis DOFA:

Análisis DOFA	Oportunidades 1. Sector con amplio crecimiento en el país. 2. Aumento del consumo post pandemia. 3. Zona geográfica con muchos colegios y guarderías. 4. Pocos establecimientos comerciales en San José de Bavaria. 5. Sector de la ciudad con pocas canchas sintéticas. 6. Zona de alto flujo de ciclistas los fines de semana (Subida a montaña contigua). 7. Obra proyecto Lagos de Torca, significa mas viviendas en el sector (Largo plazo).	Amenazas 1. Casas vecinas que no les gusta el proyecto. 2. Mal estado de vías de acceso. 3. Obra proyecto lagos de Torca (Cierre de vías por obra, corto plazo). 4. El transporte público accede hasta 5 cuadras de las inmediaciones del proyecto. 5. En Bogotá llueve en promedio 180 días al año. 6. Llegada de nuevos competidores (Zona con muchos lotes para construir/pocas barreras de entrada).
Fortalezas 1. Costos de arriendo por debajo del sector. 2. Diversificación de portafolio y servicios. 3. Canchas con cubierta. 4. Amplia bahía de parqueaderos. 5. Cantidad de canchas (Alta disponibilidad).	Estrategias FO 1. Tener precios atractivos vs competencia/mercado (1,1). 2. Diversificación relacionada (2,2). 3. Ofrecer “combos” que sirvan para colegios y guarderías (Ej. Clase de educación física), aprovechar horas muertas (3,2). 4. Ofrecer “parada” a ciclistas (hidratación, minitaller) (2,6). 5. Ofrecer eventos para cumpleaños infantiles temáticos (5,4). 6. Ofrecer espacios de parqueadero a colegios que no cuentan con parqueadero (4,3).	Estrategias FA 1. Ajustar precio para aumentar la demanda en caso de requerirse (1,2). 2. Las reservas no se verán tan afectadas por el clima dado que las tres canchas tendrán cubierta (3,5). 3. No cobrar o realizar un cobro mínimo por uso de parqueadero (4,4).
Debilidades 1. Solo se cuenta con un tipo de cancha (Fútbol 5). 2. Poder de negociación del dueño del lote. 3. Soporte tecnológico.	Estrategias DO 1. Para grupos muy grandes ofrecer torneos y combos para que ocupen dos canchas (1,1). 2. Aumentar el valor del arriendo según aumento de la demanda (2,2).	Estrategias DA 1. Ofrecer descuentos a las personas que lleguen sin ningún medio de transporte propio o bicicleta. (Incentivar medios masivos de transporte y movilidad sostenible).

- Modelo Canvas:

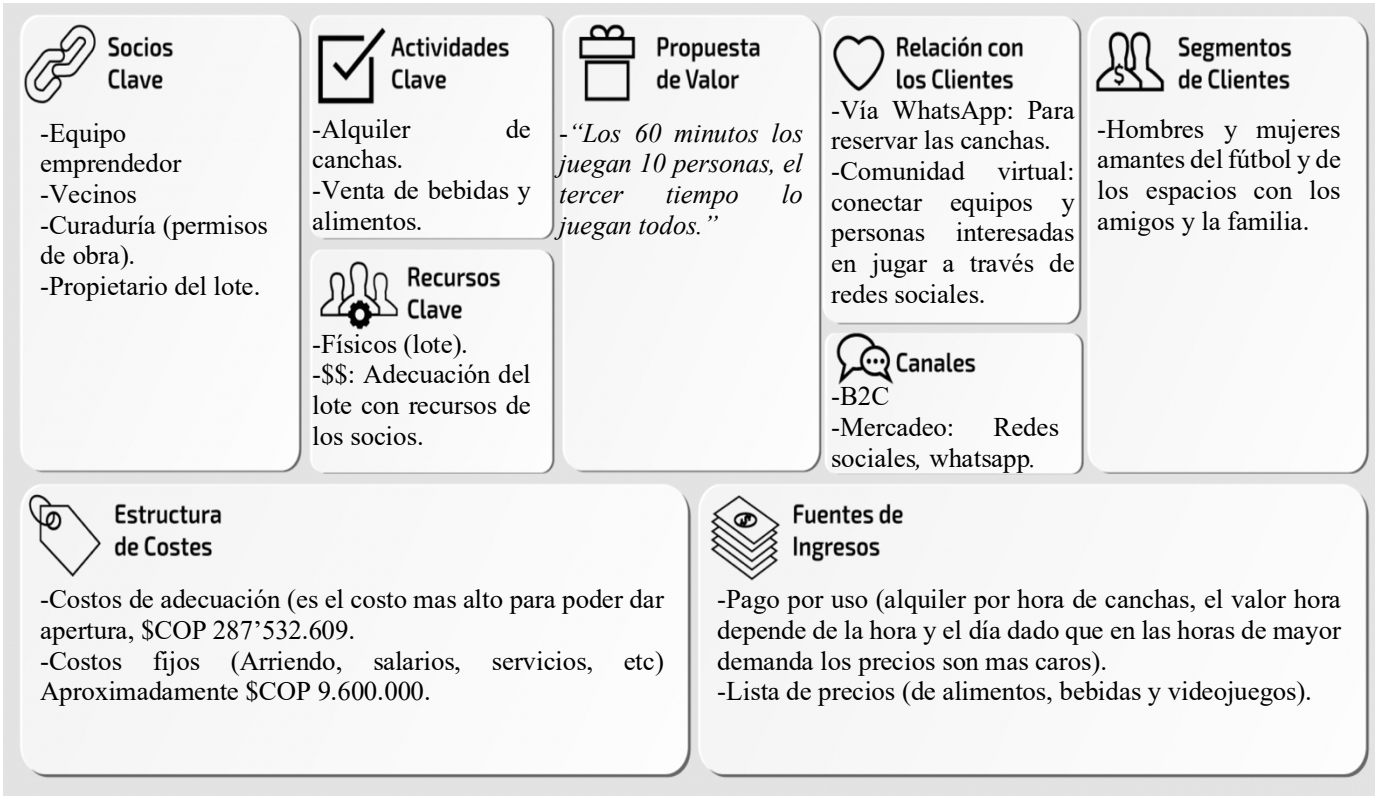


Tabla Modelo Canvas (Blue Indic, 2017)

8. Análisis financiero

- **Definición de precios:**

Con el fin de poder establecer un precio competitivo, inicialmente se realizó el análisis de los precios que tienen los establecimientos que alquilan canchas sintéticas en el perímetro mas cercano, dentro de los precios y empresas analizadas se encuentran las siguientes:

Spartak arena. (Carrera 69 #172-74):

Precios Hora Spartak Arena							
Horario/ Día	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
8:00 am-11:00 am	$ 130.000	$ 130.000	$ 130.000	$ 130.000	$ 130.000	$ 150.000	$ 150.000
11:00 am - 3:00 pm	$ 130.000	$ 130.000	$ 130.000	$ 130.000	$ 130.000	$ 130.000	$ 130.000
3:00 pm - 5:00 pm	$ 130.000	$ 130.000	$ 130.000	$ 130.000	$ 130.000	$ 150.000	$ 150.000
5:00 pm - 11:00 pm	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000

Soccer Ciento cuarenta y siete (Avenida Boyacá # 147, Suba):

Precios Hora Soccer 147							
Horario/ Día	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
8:00 am-4:00pm	$ 42.000	$ 42.000	$ 42.000	$ 42.000	$ 42.000	$ 80.000	$ 80.000
4:00 pm - 5:00 pm	$ 80.000	$ 80.000	$ 80.000	$ 80.000	$ 80.000	$ 80.000	$ 80.000
5:00 pm -11:00 pm	$ 120.000	$ 120.000	$ 120.000	$ 120.000	$ 120.000	$ 80.000	$ 80.000

**En total se revisaron los precios de 5 canchas sintéticas en Bogotá, el resto de los precios pueden ser revisados en el anexo 1 análisis financiero.

Para la apertura, se determinaron los siguientes precios de alquiler de las canchas:

Precios El Árbol Fútbol 5							
Horario/ Día	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
8:00 am-4:00pm	$ 80.000	$ 80.000	$ 80.000	$ 80.000	$ 80.000	$ 120.000	$ 120.000
4:00 pm - 5:00 pm	$ 90.000	$ 90.000	$ 90.000	$ 90.000	$ 90.000	$ 120.000	$ 120.000
5:00 pm - 11:00 pm	$ 140.000	$ 140.000	$ 140.000	$ 140.000	$ 140.000	$ 120.000	$ 120.000

- **Identificación de costos:**

Los costos estimados para la apertura son los siguientes:

Costos	Valor
Inversión en activos fijos	$264.335.765
Licencias y Expensas	$13.921.644
Inversión KTNO	$2.000.000
Inversión Bebidas, Comida, etc	$3.775.200
Inversión Publicidad	$2.000.000
Gastos	$1.500.000
Total Proyecto	**$287.532.609**

Dentro de los costos requeridos para iniciar el proyecto, el mayor costo se encuentra en la inversión de los activos fijos, dado que se requiere realizar la adecuación del terreno, la compra e instalación del gramado y realizar la obra civil de acuerdo con el plano arquitectónico definido.

Este valor estimado es el resultado de la selección de las mejores cotizaciones en cada una de las actividades a desarrollar.

La licencia de construcción tuvo un costo de $13.921.644 y se estima que para la salida en vivo se requiere entre capital de trabajo, inventario inicial de bebidas y alimentos, publicidad y gastos varios un estimado de $9.275.200.

- **Flujo de caja libre:**

Se realizaron dos escenarios (pesimista y conservador), con el fin de poder realizar la proyección del horizonte de recuperación de la inversión bajo diferentes estimaciones de proyección de la demanda de los servicios y productos a ofertar.

  - Escenario pesimista:

En el escenario pesimista se hace una planeación de la demanda bajo la cual en un horario de 8:00 am a 12:00pm no se arriendan las canchas de lunes a viernes, en el horario de 12:00pm a 5:00pm no se arriendan canchas de lunes a viernes, pero se arriendan un total de 12 horas al mes los fines de semana en este mismo horario. Para el horario de 5:00 pm a 11:00 pm de lunes a viernes tendríamos una ocupación de tan solo 30 horas al mes, y fines de semana una ocupación de 24 horas.

A partir de esta proyección de la demanda, en la que solo se tendría ocupación de las canchas del 4% del total de horas en que se prestará servicio al mes y teniendo en cuenta el valor hora determinado para la apertura, los ingresos por alquiler de canchas se resumen en el siguiente recuadro:

(Tabla 1 – Ingresos mensuales escenario pesimista)

AÑO 1 - MENSUAL							
	LUNES A VIERNES			SABADO A DOMINGO			TOTAL
HORARIO	Nro HORAS DÍA	Nro HORAS MES	TOTAL LUN-VIER	Nro HORAS DÍA	Nro HORAS MES	TOTAL SAB-DOM	
8 am - 12 pm	0	0	$ -	0	0	$ -	$ -
12 pm - 5 pm	0	0	$ -	0,5	12	$ 1.440.000	$ 1.440.000
5 pm - 11 pm	0,5	30	$ 4.200.000	1	24	$ 2.880.000	$ 7.080.000
						TOTAL	$ 8.520.000
						Total Horas	54
						Total Personas	660

Para la proyección de los costos mensuales, se tienen en consideración el costo mensual del arriendo del lote, el costo promedio del valor de las bebidas (promedio resultante de todas las cotizaciones de todas las bebidas a ofrecer), el servicio por demanda de una persona para realizar aseo, el salario mínimo de un auxiliar para tareas varias, y un estimado de costo mensual de servicios públicos teniendo en cuenta el valor del metro cúbico de agua y el costo por KWH en el sector.

(Tabla 2 – Costos promedios mensuales)

Costos	Valor
Precio Arriendo	$ 3.000.000
Promedio Bebidas	$ 3.219
Costo Promedio Bebidas	$ 1.732
Señora Del Aseo	$ 90.000
Consumo Agua	$ 600.000
Costo KWH	$ 536
Consumo Luz	$ 369.482

Ingresos primer año:

(Tabla 3 – Utilidad Bruta año 1 escenario pesimista)

	AÑO1											
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos x Canchas	$ 4.260.000	$ 4.260.000	$ 4.260.000	$ 4.260.000	$ 4.260.000	$ 4.260.000	$ 6.816.000	$ 6.816.000	$ 6.816.000	$ 6.816.000	$ 8.520.000	$ 8.520.000
Ingresos x Bebidas y Alimentos	$ 212.438	$ 212.438	$ 212.438	$ 212.438	$ 212.438	$ 212.438	$ 212.438	$ 212.438	$ 212.438	$ 212.438	$ 212.438	$ 212.438
% de personas que consumen 1 bebida	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Costos Arriendo	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000
Salario Mínimo	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182
Costos Varios	$ 2.085.382	$ 1.088.882	$ 1.855.482	$ 1.088.882	$ 1.855.482	$ 1.088.882	$ 1.855.482	$ 1.255.482	$ 1.855.482	$ 1.255.482	$ 1.855.482	$ 1.255.482
Costo Bebidas y Alimentos	$ 114.338	$ 114.338	$ 114.338	$ 114.338	$ 114.338	$ 114.338	$ 114.338	$ 114.338	$ 114.338	$ 114.338	$ 114.338	$ 114.338
UTILIDAD BRUTA	-$ 2.195.465	-$ 1.198.965	-$ 1.965.565	-$ 1.198.965	-$ 1.965.565	-$ 1.198.965	$ 590.435	$ 1.190.435	$ 590.435	$ 1.190.435	$ 2.294.435	$ 2.894.435

Para el primer semestre del primer año de salir al mercado, se contempla el alquilar de solo la mitad de las horas descritas en la tabla año 1 – ingresos mensuales escenario pesimista, se estima que solo consumirían bebidas el 10% de las personas que ingresan al establecimiento calculadas a partir de las horas totales en que estarán alquiladas las canchas por 10 personas (el aforo de un partido de fútbol 5), así mismo se estiman en costos varios costos de aseo y servicios públicos.

A partir del mes 7 y hasta el mes 10, se estima una ocupación del 80% de la proyección de la tabla año 1 – ingresos mensuales escenarios pesimista y finalmente del mes 11 en adelante se estima que se llegaría a la demanda proyectada en la tabla de referencia.

- Flujo de caja libre:

(Tabla 4 – Flujo de caja libre escenario pesimista)

AÑO	-	1	2	3	4	5	6	7
Inversión AF	$ 264.335.765	$ 4.549.800						
Licencias y Expensas	$ 13.921.644							
Inversión KTNO	$ 2.000.000							
Inversión Bedidas, Comida, etc	$ 3.775.200							
Inversión Publicidad	$ 2.000.000							
UTILIDAD BRUTA		-$ 972.881	$ 103.337.135	$ 144.636.227	$ 292.394.081	$ 330.130.473	$ 366.441.587	$ 482.246.515
Gastos	$ 1.500.000	$ 28.361.200	$ 30.814.080	$ 19.071.120	$ 19.328.160	$ 19.585.200	$ 19.842.240	$ 20.099.280
Depreciaciones		$ 18.488.515	$ 19.398.475	$ 19.398.475	$ 19.398.475	$ 19.398.475	$ 16.663.335	$ 15.753.375
UAII		-$ 47.822.596	$ 53.124.580	$ 106.166.633	$ 253.667.446	$ 291.146.798	$ 329.936.012	$ 446.393.860
Impuestos		-$ 14.346.779	$ 15.937.374	$ 31.849.990	$ 76.100.234	$ 87.344.039	$ 98.980.804	$ 133.918.158
UTILIDAD NETA		-$ 33.475.817	$ 37.187.206	$ 74.316.643	$ 177.567.213	$ 203.802.759	$ 230.955.209	$ 312.475.702
FCL	**-$ 287.532.609**	**-$ 19.537.102**	**$ 56.585.681**	**$ 93.715.118**	**$ 196.965.687**	**$ 223.201.233**	**$ 247.618.543**	**$ 328.229.077**

VPN	$ 6.264.524
TIR	31%

Bajo este escenario, se estima un valor presente neto de $COP6’264.524 y una tasa interna de retorno del 31% la cual esta por encima de las tasas del mercado financiero, finalmente se estaría recuperando la inversión en 3,8 años.

- Escenario conservador

En el escenario conservador se hace una planeación de la demanda bajo la cual en un horario de 8:00 am a 12:00 pm no se arriendan las canchas de lunes a viernes, en el horario de 12:00 pm a 5:00 pm no se arriendan canchas de lunes a viernes, pero se arriendan un total de 24 horas al mes los fines de semana en horario de 8:00 am a 12:00 pm. Para el horario de 5:00 pm a 11:00 pm de lunes a viernes tendríamos una ocupación de 60 horas al mes, y fines de semana una ocupación de 24 horas.

A partir de esta proyección de la demanda, en la que solo se tendría ocupación de las canchas del 6% del total de horas en que se prestará servicio al mes y teniendo en cuenta el valor hora determinado para la apertura, los ingresos por alquiler de canchas se resumen en el siguiente recuadro:

(Tabla 5 – Ingresos mensuales escenario conservador)

AÑO 1 - MENSUAL							
	LUN-VIER			SAB-DOM			TOTAL
	Nro HORAS DÍA	Nro HORAS MES	TOTAL LUN-VIER	Nro HORAS DÍA	Nro HORAS MES	TOTAL SAB-DOM	
8 am - 12 pm	0	0	$ -	0,5	12	$ 1.440.000	$ 1.440.000
12 pm - 5 pm	0	0	$ -	0,5	12	$ 1.440.000	$ 1.440.000
5 pm - 11 pm	1	60	$ 8.400.000	1	24	$ 2.880.000	$ 11.280.000
						TOTAL	$ 14.160.000
						Total Horas	84
						Total Personas	840

Teniendo en cuenta que la proyección de costos no varía del escenario pesimista al conservador, con la proyección de la demanda del recuadro anterior, los ingresos para el primer año serían los siguientes:

(Tabla 6 - Utilidad Bruta año 1 escenario pesimista)

	AÑO1											
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos x Canchas	$ 7.080.000	$ 7.080.000	$ 7.080.000	$ 7.080.000	$ 7.080.000	$ 7.080.000	$ 11.328.000	$ 11.328.000	$ 11.328.000	$ 11.328.000	$ 14.160.000	$ 14.160.000
Ingresos x Bebidas y Alimentos	$ 270.375	$ 270.375	$ 270.375	$ 270.375	$ 270.375	$ 270.375	$ 270.375	$ 270.375	$ 270.375	$ 270.375	$ 270.375	$ 270.375
% de personas que consumen 1 bebida	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Costos Arriendo	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000
Salario Minimo	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182	$ 1.468.182
Costos Varios	$ 2.023.984	$ 1.127.484	$ 1.794.084	$ 1.127.484	$ 1.794.084	$ 1.127.484	$ 1.794.084	$ 1.294.084	$ 1.794.084	$ 1.294.084	$ 1.794.084	$ 1.294.084
Costo Bebidas y Alimentos	$ 145.521	$ 145.521	$ 145.521	$ 145.521	$ 145.521	$ 145.521	$ 145.521	$ 145.521	$ 145.521	$ 145.521	$ 145.521	$ 145.521
UTILIDAD BRUTA	$ 712.688	$ 1.609.188	$ 942.588	$ 1.609.188	$ 942.588	$ 1.609.188	$ 5.190.588	$ 5.690.588	$ 5.190.588	$ 5.690.588	$ 8.022.588	$ 8.522.588

Para el primer semestre del primer año de salir al mercado, se contempla el alquilar solo la mitad de las horas descritas en la tabla 5 ingresos mensuales escenario conservador, se estima que solo consumirían bebidas el 10% de las personas que ingresan al establecimiento calculadas a partir de las horas totales en que estarán alquiladas las canchas por 10 personas (el aforo de un partido de fútbol 5), así mismo se estiman en costos varios costos de aseo y servicios públicos.

A partir del mes 7 y hasta el mes 10, se estima una ocupación del 80% de la proyección de la tabla 5 ingresos mensuales escenario conservador y finalmente del mes 11 en adelante se estima que se llegaría a la demanda proyectada en la tabla de referencia.

Flujo de caja libre

(Tabla 7 – Flujo de caja libre escenario pesimista)

AÑO	-	1	2	3	4	5	6	7
Inversión AF	$ 264.335.765	$ 4.549.800						
Licencias y Expensas	$ 13.921.644							
Inversión KTNO	$ 2.000.000							
Inversión Bedidas, Comida, etc	$ 3.775.200							
Inversión Publicidad	$ 2.000.000							
UTILIDAD BRUTA		$ 45.732.955	$ 103.956.034	$ 146.554.589	$ 295.820.690	$ 335.414.224	$ 374.125.624	$ 493.158.484
Gastos	$ 1.500.000	$ 28.361.200	$ 30.814.080	$ 19.071.120	$ 19.328.160	$ 19.585.200	$ 19.842.240	$ 20.099.280
Depreciaciones		$ 18.488.515	$ 19.398.475	$ 19.398.475	$ 19.398.475	$ 19.398.475	$ 16.663.335	$ 15.753.375
UAII		-$ 1.116.759	$ 53.743.480	$ 108.084.994	$ 257.094.055	$ 296.430.550	$ 337.620.049	$ 457.305.829
Impuestos		-$ 335.028	$ 16.123.044	$ 32.425.498	$ 77.128.217	$ 88.929.165	$ 101.286.015	$ 137.191.749
UTILIDAD NETA		-$ 781.732	$ 37.620.436	$ 75.659.496	$ 179.965.839	$ 207.501.385	$ 236.334.034	$ 320.114.080
FCL	**-$ 287.532.609**	**$ 13.156.983**	**$ 57.018.910**	**$ 95.057.971**	**$ 199.364.313**	**$ 226.899.859**	**$ 252.997.369**	**$ 335.867.455**

VPN	$ 36.449.029
TIR	33%

Bajo este escenario, se estima un valor presente neto de $COP36’449.029 y una tasa interna de retorno del 33% la cual esta por encima de las tasas del mercado financiero, finalmente se estima se estaría recuperando la inversión en 3,6 años.

9.Conclusiones

- Se validaron diez hipótesis en el mercado, bajo la cual se tomaron decisiones en la ejecución del proyecto, permitiéndonos identificar los factores claves que son importantes para nuestros clientes potenciales.
- Se realizo un análisis del mercado de las canchas sintéticas del norte de Bogotá y de la competencia, permitiendo identificar productos y servicios que ofertan, precios y factores que diferencian al Árbol de su competencia.
- Se identificaron las amenazas y oportunidades del mercado, así mismo las debilidades y fortalezas del proyecto, permitiendo definir posibles estrategias para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades y fortalezas.
- Se realizo la proyección financiera a partir de la estimación de la demanda bajo dos escenarios (pesimista y conservador) y se pudo determinar bajo los dos escenarios cual sería el periodo de recuperación de la inversión, el valor presente neto y la tasa interna de retorno del proyecto.

10. Bibliografía

Portafolio. (2019). *Canchas de fútbol 5, un negocio redondo.* Bogotá d,c: Negocios .

https://bogota.gov.co. (s.f.). *Alcaldía de Bogotá.* Obtenido de Alcaldía de Bogotá: https://bogota.gov.co/mi-ciudad/localidades/suba

Librero, J. G. (21 de Mayo de 2012). *Arquimateriales.* Obtenido de Arquimaterials Wordpress: https://arquimaterials.wordpress.com/2012/05/21/cesped-artificial-definicion-y-ventajas/

https://www.clarin.com. (28 de Octubre de 2021). *Clarin .* Obtenido de Clarin : https://www.clarin.com/deportes/cuales-son-las-medidas-reglamentarias-de-una-cancha-de-futbol_0_K6k_k364O.html

Blue Indic. (2017). *¿Cómo utilizar el Modelo Canvas para mi idea de negocio?* Obtenido de Blue Indic: https://www.blueindic.com/blog/como-utilizar-el-modelo-canvas-para-mi-idea-de-negocio/

Curaduría Urbana 1 Arquitecta Ruth Cubillos. (15 de Febrero de 2017). *https://curaduria1bogota.com*. Obtenido de https://curaduria1bogota.com/s: https://curaduria1bogota.com/servicios/licencia-de-construccion/

Humphrey, A. (1965). Análisis DOFA. *Análisis DOFA*.

Brown, T. (1979). Design Thinking. *Design Thinking*.

Clegg, D. (1994). Método MoSCoW.

Lean Startup Machine. (s.f.). Validation Board.

Camará de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Camará de Comercio de Bogotá*. Obtenido de http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/paso_paso_empresa_ccb/rue.html