

**“ESTUDIOS DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD
ESTRATÉGICA DE NEGOCIO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE
AYUDAS AUDIOVISUALES EN LA CORPORACIÓN CLUB CAMPESTRE EN
LAS SEDES DE MEDELLÍN Y LLANOGRANDE EN SUS SALONES DE
REUNIONES Y EVENTOS”**

**ANA YANSI ALVAREZ CHACÓN
WILSON JARAMILLO RUIZ**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN**

2014

**“ESTUDIOS DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD
ESTRATÉGICA DE NEGOCIO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE
AYUDAS AUDIOVISUALES EN LA CORPORACIÓN CLUB CAMPESTRE EN
LAS SEDES DE MEDELLÍN Y LLANOGRANDE EN SUS SALONES DE
REUNIONES Y EVENTOS”**

**ANA YANSI ALVAREZ CHACÓN
WILSON JARAMILLO RUIZ**

**VÍCTOR HUGO HERNÁNDEZ
ASESOR**

**Trabajo de investigación presentado para optar al título de: Especialista en gerencia de
proyectos**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESCUELA SUPERIOR DE MERCADEO
GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2014**

Tabla de contenido

“ETUDIOS DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AYUDAS AUDIOVISUALES EN LA CORPORACIÓN CLUB CAMPESTRE EN LAS SEDES DE MEDELLÍN Y LLANOGRANDE EN SUS SALONES DE REUNIONES Y EVENTOS”, i

Tabla de contenido, iii

Lista de figuras, vii

Lista de graficas, viii

Lista de tablas, x

Resumen ejecutivo, xii

Abstract, xv

Planteamiento del problema, 17

 Descripción del problema, 17

 Título del proyecto, 18

Justificación del proyecto, 19

Objetivos, 20

 Objetivo general, 20

 Objetivos específicos, 20

Limitaciones de la investigación, 21

Marco de referencia, 22

 Estado del arte, 22

Marco teórico, 23
Marco conceptual, 24
Asogeclub, 24
Cotelco, 24
Cluster, 24
DANE, 25
Exclusividad, 25
HDMI, 25
RACKS, 25
Rentabilidad, 26
TIR, 26
VGA, 26
Video Beam, 27
VPN, 27
Planteamiento metodológico, 28
Tipo de investigación, 28
Diseño de la investigación, 28
Método y pasos de la investigación, 29
Entrega de difusión y divulgación del proyecto, 32
Usuarios potenciales y sectores beneficiados, 33
Estudio sectorial, 34
Análisis macro entorno, 34
Análisis Económico, 34
Análisis tecnológico, 40
Análisis social, 42
Análisis ambiental, 43
Clasificación del sector, 43
Análisis del micro entorno, 43
Clientes, 44
Proveedores, 44

- Competidores potenciales, 45
- Productos sustitutos, 45
- Competitiva dentro del mismo sector, 46
- Estudio de mercado, 47
 - Oferta y Demanda, 47
 - Tamaño y valor del mercado, 48
 - Caracterización del cliente, 48
 - Análisis de la competencia, 52
 - Estrategias de mercado, 53
 - Producto, 53
 - Precio, 54
 - Plaza, 54
 - Promoción, 55
 - Presupuesto de la estrategia de promoción, 55
 - Proyección de ventas, 56
- Estudio técnico, 60
 - Estado actual del servicio, 60
 - Descripción del proceso, 60
 - Tabla de necesidades y requerimientos, 61
 - Plan de compras de equipos e infraestructura, 62
- Estudio administrativo y organizacional, 67
 - Estrategia organizacional, 68
 - Tipo de empresa, creación y razón social, 68
 - Misión, 68
 - Visión, 68
 - Organigrama, 69
 - Análisis DOFA, 72
 - Análisis legal, 74
 - Legislación aplicable al régimen laboral, 74
 - Legislación aplicable al impuesto de renta y complementarios, 74

Análisis de riesgos, 75
Identificación y categorización del riesgo, 75
Valor esperado de los riesgos, 77
Planificación de la respuesta a los riesgos, 79
Costos y gastos de operación, 79
Plan financiero, 81
Supuestos macroeconómicos, 81
Resumen de los estados financieros, 83
Balance general, 83
Estado de resultados, 85
Flujo de caja, 88
Evaluación del proyecto, 91
Plan financiero, 92
Análisis de indicadores financieros, 96
Análisis de sensibilidad, 98
Conclusiones, 100
Recomendaciones, 102
Anexos, 103
Bibliografía, 129

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama servicio de ayudas audiovisuales, 69

Figura 2. Mapa de riesgos, 78

Lista de graficas

Gráfica 1. Participación del sector Hoteles, Restaurantes y Similares del Producto Interno Bruto 2009 – 2012, 35

Gráfica 2. Ingresos Operacionales en Colombia sector alojamiento 2009 – 2012, 37

Gráfica 3. Ingresos y margen de contribución por servicios de ayudas audiovisuales en el Club Campestre 2008 – 2013, 39

Gráfica 4. Importaciones 2013 según principales países de origen para el capítulo 85 Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen., 41

Gráfica 5. Clasificación de los socios de la Corporación Club Campestre por parentesco, 48

Gráfica 6. Clasificación de los socios de la Corporación Club Campestre por edad sin incluir empresas, 50

Gráfica 7. Clasificación de los socios de la Corporación Club Campestre por antigüedad de admisión, 51

Gráfica 8. Utilidades del estado de resultados, 87

Gráfica 9. Flujo de caja proyectado, 91

Gráfica 10. Proyección ventas, 93

Gráfica 11. Evolución del Ebitda, 96

Gráfica 12. Resultados del análisis de sensibilidad del VPN, 98

Gráfica 13. Diagrama de tornado de las variables sensibles, 99

Lista de tablas

- Tabla 1. Distribución de los hogares por estrato socio económico a nivel nacional, 42
- Tabla 2. Demanda consolidada de ayudas audiovisuales Corporación Club Campestre, 47
- Tabla 3. Perfil del consumidor, 52
- Tabla 4. Análisis competencia indirecta, 53
- Tabla 5. Comparativo de precios para la prestación de servicios de ayudas audiovisuales básicas, 54
- Tabla 6. Presupuesto de promoción, 55
- Tabla 7. Proyección lineal de venta de servicios de ayudas audiovisuales para el Club Campestre, 59
- Tabla 8. Descripción del proceso de contratación de servicios de ayudas audiovisuales, 61
- Tabla 9. Requerimiento de equipos, 62
- Tabla 10. Equipos periféricos, 63

Tabla 11. Obra eléctrica y civil, 64

Tabla 12. Montaje e instalación, 66

Tabla 13. Cargos directos, 70

Tabla 14. Matriz DOFA, 72

Tabla 15. Escala de impacto, 76

Tabla 16. Escala de probabilidad, 77

Tabla 17. Costos y gastos de operación, 80

Tabla 18. Supuestos macro económicos, 82

Tabla 19. Balance general, 83

Tabla 20. Estado de resultados, 85

Tabla 21. Flujo de caja, 88

Tabla 22. Valoración energía eléctrica, 94

Tabla 23. Evolución Liquidez – razón corriente, 97

Tabla 24. Evolución Rentabilidad del Activo, 97

Tabla 25. Evolución Rentabilidad Patrimonio, 98

Resumen ejecutivo

La Corporación Club Campestre es una empresa de servicio, que busca satisfacer las necesidades de sus socios, promoviendo actividades deportivas, sociales, familiares, culturales, recreativas y empresariales.

El Club cuenta con 15 ambientes para la celebración de juntas directivas, lanzamientos, cocteles, conferencias, capacitaciones, talleres, grupos focales, desayunos y almuerzos empresariales, reuniones y eventos sociales. Además, para la prestación del servicio de ayudas audiovisuales cuenta con un contrato de concesión donde se beneficia económicamente con un 5% del valor del ingreso por el arrendamiento de dichos equipos.

Las ayudas audiovisuales son instaladas y retiradas de los salones de reuniones para cada evento lo que rompe la estética del lugar y se convierte en un momento de verdad negativo.

A través del estudio de mercado, se confirmó que el mercado del Club está dado por la necesidad de actividades sociales, culturales y de negocios. La Corporación cuenta con una población total de 4,923 usuarios entre socios ordinarios, sus familias, algunas empresas afiliadas y se encuentran en estrato 6 de Medellín.

Los servicios de ayudas audiovisuales se darán a conocer a través de los canales de comunicación tradicionales con los socios, estos son: la página WEB, la revista Club Campestre Magazine y las carteleras de información.

Para la proyección de ventas se tiene como punto de partida la información primaria existente el Club Campestre, la cual evidenció un promedio en los últimos 5 años de 394 eventos con suministro de ayudas audiovisuales anualmente. Esta cifra fue proyectada hasta 2019 utilizando el software Statgraphics que generó un modelo lineal descrito por la ecuación eventos = - 167.683,0 + 83,6*Año, que explica el 93,38% de los datos.

Dado que la Corporación no dispone de los equipos e infraestructura necesaria para la operación de servicios de ayudas audiovisuales, se requieren hacer una inversión de \$171.500.000 millones.

Una vez realizado el análisis financiero, se logra concluir que la creación de la unidad estratégica de negocio para la prestación de servicios de ayudas audiovisuales en la Corporación Club Campestre es viable financieramente, ya que su VPN es mayor que cero y asciende a la suma de \$545.289.638, así mismo la Tasa Interna de Retorno se sitúa en un 104,77%.

Respecto al alto valor de la Tasa Interna de Retorno –TIR con respecto al WACC (11,8%), se justifica en el hecho de que el proyecto se encuentra en el sector servicios, además de requerir una baja inversión inicial y de encontrarse en una etapa de madurez que afecta los volúmenes de ventas.

Todo lo anterior permite concluir que una unidad estratégica de negocio para prestación de servicios de ayudas audiovisuales en la Corporación Club Campestre, tiene un modelo con bajos costos y gastos de operación y altos consumos de este tipo de servicios por parte de sus socios, lo que le permite tener solidez financiera.

Abstract

Club Campestre Corporation is a service company, which seeks to meet the needs of its members by promoting sports, social, family, cultural, recreational and business activities.

The Club has 15 rooms for holding board meetings, product launches, cocktail parties, conferences, trainings, workshops, focus groups, business breakfasts and lunches, meetings and social events. Also, for the service of visual aids has a dealership where they benefit economically with 5% of the value of income from the lease of such equipment.

Audiovisual aids are installed and removed from the meeting rooms for each event that break also the aesthetics and becomes a negative real time.

Through market research, it was confirmed that the club market is given by the need for social, cultural and business activities. The Corporation has a total population of 4,923 users among ordinary members, their families, and some affiliates are in stratum 6 Medellín.

Services of audiovisual aids will be announced through the traditional channels of communication with partners, these are the WEB page, the magazine Club Campestre Magazine and bulletin boards.

For sales projection was taken as a starting point the existing ClubCampestre, which showed an average in the last 5 years with 394 events annually audiovisual aids supply primary information. This figure was projected to 2019 using the Statgraphics software that generated a linear model described by equation $167,683.0 + \text{events} = 83.6 * \text{Year}$, which explains 93.38% of the data.

Since the Corporation does not have the equipment and infrastructure necessary for the operation of audiovisual aids are required to make an investment of \$ 171,500,000 million.

Once done the financial analysis is done conclusion that the creation of the strategic business unit for the provision of audiovisual aids in the Corporation Club Campestre is financially viable, because its NPV is greater than zero and amounts to the sum of \$ 545,289,638, also the TIR stood at 104.77%.

Given the high value of the internal rate of return –TIR with respect to WACC (11,8%) is justified by the fact that the project is in the service sector, and require a low initial investment and be at a stage of maturity that affects sales volumes.

All this leads to the conclusion that a strategic business unit for provision of audiovisual aids in the Corporation Club Campestre, has a model with low costs and high operating costs and consumption of these services by their members, which allows you to have financial strength.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

La Corporación Club Campestre adelanta un ambicioso plan de renovación con miras a cumplir su visión 2017 de “ser reconocido como el Club deportivo, social y cultural de más alto desempeño en Colombia, reflejado en su solidez, servicio e instalaciones”. Por esta razón es pertinente brindar a los socios salones de reuniones modernos y confortables que satisfagan sus expectativas.

El Club tiene 15 ambientes para la celebración de reuniones, eventos sociales y empresariales los cuales no cuentan con ayuda audiovisual propia, durante el 2013 realizó 605 eventos sociales, empresariales y culturales para 254 clientes en sus 15 salones de reuniones y eventos.

En la actualidad el Club no tiene salones de reuniones dotados apropiadamente con ayudas audiovisuales propias en las sedes de Medellín y Llanogrande que le permitan brindar a sus socios un servicio de alta calidad a un costo competitivo, este servicio es prestado a través de un concesionario que paga una comisión del 5% a la Corporación por cada servicio prestado y cobra el 50% del precio de venta al Club por el alquiler de esto equipos para reuniones y eventos internos; al realiza un balance entre el ingreso por servicios prestados y el consumo interno se obtiene una pérdida de 10 millones de pesos en el 2013.

Título del proyecto

“Estudios de pre-factibilidad para la creación de una unidad estratégica de negocio para la prestación de servicios de ayudas audiovisuales en la Corporación Club Campestre en las sedes de Medellín y Llanogrande en sus salones de reuniones y eventos”.

Justificación del proyecto

En la actualidad la Corporación Club Campestre no tiene ayudas audiovisuales propias para sus salones de reuniones y eventos, este servicio es prestado a través de un contrato de concesión. Este contrato estipula que el concesionario rentará las ayudas audiovisuales solicitadas por los clientes para eventos en los salones de reuniones y el Club se beneficiará con un 5% del valor del ingreso por dicho arriendo, además para las reuniones internas del Club el cobro por parte del concesionario es del 50% sobre el valor del arrendamiento.

Durante el 2013 la facturación de ayudas audiovisuales creció un 7% frente al 2012 y generó ingresos operacionales para el concesionario por más de \$203 millones lo que significó una comisión para el Club de \$10 millones; el uso de ayudas audiovisuales para eventos internos, reuniones y capacitaciones le costó a la Corporación cerca de \$20 millones dejando al final un déficit de \$10 millones de pesos anuales.

La solución al problema planteado es dotar los salones de reuniones con ayudas audiovisuales propias que permitan brindar un servicio de alta calidad a un costo competitivo.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la pre-factibilidad para la creación de una unidad estratégica de negocio para la prestación de servicios de ayudas audiovisuales en la Corporación Club Campestre en las sedes de Medellín y Llanogrande en sus salones de reuniones y eventos.

Objetivos específicos

Realizar un estudio de sector que permita determinar el estado actual comprendido por un análisis económico, tecnológico, ambiental y social.

Realizar un estudio de mercado que permita determinar la demanda potencial y las estrategias de precio, plaza, producto y promoción para la prestación de servicios de ayudas audiovisuales en los salones de reuniones y eventos de la Corporación Club Campestre.

Desarrollar un estudio técnico que permita determinar los costos de operación para la prestación de servicios de ayudas audiovisuales en los salones de reuniones y eventos de la Corporación Club Campestre.

Elaborar una evaluación financiera a través del valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) de la unidad de negocio de prestación de servicios de ayudas audiovisuales en los salones de reuniones y eventos de la Corporación Club Campestre.

Limitaciones de la investigación

Se tienen limitaciones para obtener información de fuentes primarias como lo son: clubes sociales, casas de banquetes y los salones de reuniones ya que manejan reserva de la misma.

Poca disponibilidad de tiempo de los integrantes del trabajo de grado para visitar y consultar las fuentes disponibles.

Se presenta información de fuentes secundarias de carácter general, debido a lo que se anotó anteriormente.

Marco de referencia

Estado del arte

Se entiende por ayuda audiovisual a los elementos mecánicos usados por un expositor para transmitir con mayor eficiencia un discurso ya sea en reuniones culturales, sociales o empresariales, a través de ella puede ser oído o visualizado.

Actualmente la ciudad de Medellín cuenta con empresas prestadoras de este tipo de servicios como lo son RentvLtda, Ranking Producciones S.A.S y Dinámica Visual S.A.S que asesoran, rentan, instalan y operan equipos audiovisuales para todo tipo de eventos.

Las presentaciones audiovisuales son un excelente camino para lograr el éxito en eventos de negocios, de trabajo, de educación, entre otros. En la sociedad competitiva de hoy, una presentación sin audiovisuales no tiene el impacto que se busca. La tecnología audiovisual se usa frecuentemente para presentaciones y reuniones a distancia, reuniones de juntas, seminarios, presentaciones comerciales, conferencias, muestras comerciales, presentaciones a accionistas, sesiones de entrenamiento y distinto tipo de exhibiciones son algunas de las tantas áreas que se benefician del uso de equipos audiovisuales.

Una presentación audiovisual es definitiva en los negocios, por tanto es recomendable obtener ayuda de profesionales que suministren equipos de calidad para asegurar una presentación exitosa. Se debe contratar equipo audiovisual de empresas sólidas y confiables que garanticen una presentación efectiva y que lleve a resultados e impactos deseados.

Una correcta planeación, diseño de la disposición y requerimientos de equipo audiovisual es tan importante como el evento mismo.

Marco teórico

La determinación de un mercado para el servicio de ayudas audiovisuales de la Corporación Club Campestre en las sedes de Medellín y Llanogrande para sus salones de reuniones y eventos es una parte crucial tanto para fijar su demanda como para establecer la estrategia de precios y de promoción.

Para determinar el mercado de este proyecto es necesario estudiar los agentes que intervienen en él. A través del estudio de las cinco fuerzas de Porter es necesario establecer el grado de influencia de estos agentes para generar un marco de reflexión estratégico.

Finalmente la proyección del ingreso se realizará a través del estudio de datos históricos de venta en un modelo de regresión que describa el comportamiento de la demanda y presente un coeficiente de correlación alto entre las variables.

Para la determinación de la viabilidad técnica es necesario determinar la inversión en equipos, su disposición en los salones de reuniones, los costos de mantenimiento y los tiempos de reposición de los mismos; además, las necesidades de mano de obra, su nivel de especialización y describir el proceso de prestación del servicio de ayuda audiovisual, así como los horarios de operación y los tiempos de reserva. Para lograr este objetivo se seguirá como lineamiento general el manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial dado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

La última etapa del estudio de pre-factibilidad será el estudio financiero en el cual se ordenará y se sistematizará la información obtenida en las etapas anteriores en busca de realizar

un análisis financiero de la prestación de servicios de ayudas audiovisuales en los salones de reuniones de la Corporación Club Campestre.

Marco conceptual

Asogeclub

(Asociación de gerentes de clubes) es una entidad sin ánimo de lucro que apoya la gestión del gerente en beneficio del Club, en aspectos claves como: apoyo informativo al club, defensa de los intereses del sector de los clubes frente a normas y regulaciones que lo afectan, Información Estratégica que permite al club tomar las mejores decisiones en procura de lograr mayor servicio, optimización de costos, obtención de mejores resultados e incremento del número de socios satisfechos, desarrollo Profesional mediante cursos de capacitación de impacto positivo en la competitividad del Club, establecimiento de Alianzas Estratégicas con entidades que contribuyan en la consolidación del sector de los clubes, búsqueda de mecanismos de reducción de costos de los clubes gerenciados por los afiliados, cooperación en la búsqueda de personal calificado (Asogeclub, 2014)

Cotelco

(Asociación hotelera y turística de Colombia) agremia y representa a los empresarios de la industria hotelera en Colombia, uniendo esfuerzos que contribuyan a la competitividad y al desarrollo sostenible del sector turístico (Cotelco, 2014)

Cluster

Concentración geográfica de compañías interconectadas, proveedores especializados, empresas relacionadas e instituciones asociadas en campos particulares que compiten y al mismo tiempo cooperan. (Cámara de comercio de Medellín, Comunidad Cluster)

DANE

(El Departamento Administrativo Nacional de Estadística) es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia. Pertenece a la rama ejecutiva del estado colombiano y tiene cerca de 60 años de experiencia (Dane, 2014)

Exclusividad

Entiéndase para el presente trabajo como uso restringido para los socios, sus familias y algunos invitados.

HDMI

(interfaz multimedia de alta definición) es una norma de audio y vídeo digital cifrado sin compresión apoyada por la industria para que sea el sustituto del euroconector. HDMI provee una interfaz entre cualquier fuente de audio y vídeo digital como podría ser un sintonizador TDT. HDMI permite el uso de vídeo computarizado, mejorado o de alta definición, así como audio digital multicanal en un único cable. (Wikipedia.org. High-Definition Multimedia Interface)

RACKS

Soporte metálico destinado a alojar equipamiento electrónico, informático y de comunicaciones. Las medidas para la anchura están normalizadas para que sean compatibles con equipamiento de cualquier fabricante. También son llamados bastidores, cabinas, gabinetes o armarios.

Rentabilidad

Beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. (Gerencie.com, 2010).

TIR

Promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, es la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte (WACC), se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza (Gerencie.com, 2010).

VGA

El término Video GraphicsArray (VGA) (Adaptador Gráfico de Video) se utiliza tanto para denominar a una pantalla de computadora analógica estándar, al conector VGA de 15 contactos D subminiatura, a la tarjeta gráfica que comercializó IBM por primera vez en 1988 o con la resolución 640 × 480.

VGA fue el último estándar de gráficos introducido por IBM al que se atuvieron la mayoría de los fabricantes de computadoras compatibles IBM, convirtiéndolo en el mínimo que todo el hardware gráfico soporta antes de cargar un dispositivo específico. Por ejemplo, la pantalla de Microsoft Windows aparece mientras la máquina sigue funcionando en modo VGA, razón por la

que esta pantalla aparecerá siempre con reducción de la resolución y profundidad de color. (Wikipedia.org. Conector VGA)

Video Beam

Un proyector de vídeo o vídeo proyector es un aparato que recibe una señal de vídeo y proyecta la imagen correspondiente en una pantalla de proyección usando un sistema de lentes, permitiendo así mostrar imágenes fijas o en movimiento.(Almarza, et al. 2010).

VPN

Es el método más conocido para evaluar proyectos de inversión a largo plazo, permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero. (Váquiro, 2013)

Planteamiento metodológico

Tipo de investigación

El tipo de investigación es conclusiva

Diseño de la investigación

El estudio del macro y microentorno requiere determinar la tendencia del mercado en cuanto al servicio ofrecido, los aspectos económico, legal y en el análisis del micro entorno se encuentran los proveedores, compradores, competencia y los sustitutos del sector.

Para el estudio de mercado, se requiere un análisis del entorno, definir el segmento de mercado en el cual enfocarse y definir estrategias de mercado.

Para el estudio técnico, se requiere investigar el diseño de dotación de las ayudas audiovisuales para los 15 salones de reuniones. Además es aquí donde se determina los costos en los que se incurrirán para su implementación donde se incluye: equipo, instalaciones, remodelaciones y otros elementos para la prestación del servicio.

Para el estudio financiero, se requiere realizar un detallado análisis de presupuesto y de las proyecciones para el horizonte de planeación de cinco años, determinando de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto, este permite evaluar la

rentabilidad del proyecto de negocio, evaluar la viabilidad y recuperación del mismo en el tiempo.

Para el estudio legal, se requiere definir las normas que rigen el proyecto y dentro de las cuales se constituirá el mismo.

Para el estudio ambiental, se requiere definir los impactos ambientales que producirá el proyecto dentro de su ejecución.

Método y pasos de la investigación

Dentro de la metodología se establecen los siguientes pasos para cada uno de los estudios a realizar de acuerdo a la ONUDI (Recuperado:<http://www.unido.org/es/spanish.html>).

Para el estudio sectorial:

1. Desde lo económico definir el sector al que pertenece el proyecto, ya sea primario, secundario o terciario.
2. Desde el aspecto tecnológico determinar las mejores opciones para la adquisición de equipos e infraestructura.
3. Organizar o categorizar el sector, definir el estado actual de dicho sector y encontrar las perspectivas de este.
4. Desde el enfoque ambiental, se debe determinar cómo desde la ejecución del proyecto, se ve afectado el medio ambiente o qué impactos se ejercen.

Para el estudio de mercado:

1. Estudiar el entorno: es importante mirar el mercado, saber si está creciendo su tamaño, si se tienen oportunidades frente al mercado, caracterizar los clientes.

2. Definir el segmento de mercado sobre el cual enfocarse: definir los clientes, analizar la competencia y sus técnicas de mercadeo. Analizar las necesidades del cliente y como satisfacerlas.

4. Definir estrategia y tácticas de mercadeo: Teniendo definido los segmentos de mercado a los que se quiere llegar, se tiene que saber qué precios estarían dispuestos a pagar, métodos de pago, que lugares buscan los clientes para acceder a estos servicios y cuáles son los canales de comunicación a través de los cuales se puede llegar al cliente, además verificar la satisfacción frente a los productos/servicios que se ofrecen.

Para el estudio técnico:

1. Verificar el estado actual del servicio y diseñar el uso óptimo de los recursos para obtener servicio deseado.

2. Demostrar técnicamente que el servicio es factible.

3. Describir cada uno de los pasos que se deben surtir para la contratación de servicios de ayudas audiovisuales para eventos dentro de las instalaciones del Club Campestre, así como el personal requerido, el horario y el costo del mismo.

4. Diseñar el plan de compras de equipos y remodelacionesde infraestructura necesarias.

5. Investigar cuales normas o regulaciones legales puedan impedir la ejecución del proyecto.

Para el estudio financiero:

1. Inversión requerida: definir la forma de financiación, es decir cuáles serán las fuentes (capital propio, inversionistas, la banca, etc); además determinar la tasa mínima de rendimiento para cada forma de financiación.

2. Capital de trabajo: definir la inversión requerida para comenzar a producir.

3. Activos fijos: maquinaria y equipo, muebles, vehículos, edificios y terrenos, etc.

4. Gastos pre-operativos: Identificar las inversiones que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto (las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, las capacitaciones y los imprevistos)

5. Estimación de flujo de caja: Realizar el flujo de caja, para ello se requiere de la siguiente información:

- Vida útil del proyecto
- Ingresos y egresos
- Depreciación
- Inversión adicional del proyecto.

“Para la evaluación se tiene en cuenta la rentabilidad y el riesgo del proyecto. Todos estos aspectos se integran en los estados financieros y así obtener información en términos cuantitativos, para luego aplicar técnicas financieras que permitan medir la rentabilidad” (ITSON, 2014).

Entrega de difusión y divulgación del proyecto

La difusión y divulgación estará enfocada a la Corporación Club Campestre como base de datos para su área de mercadeo y financiera, la Institución UniversitariaEsumer como requisito de grado, además. La información consignada en este documento será abierta al público.

Usuarios potenciales y sectores beneficiados

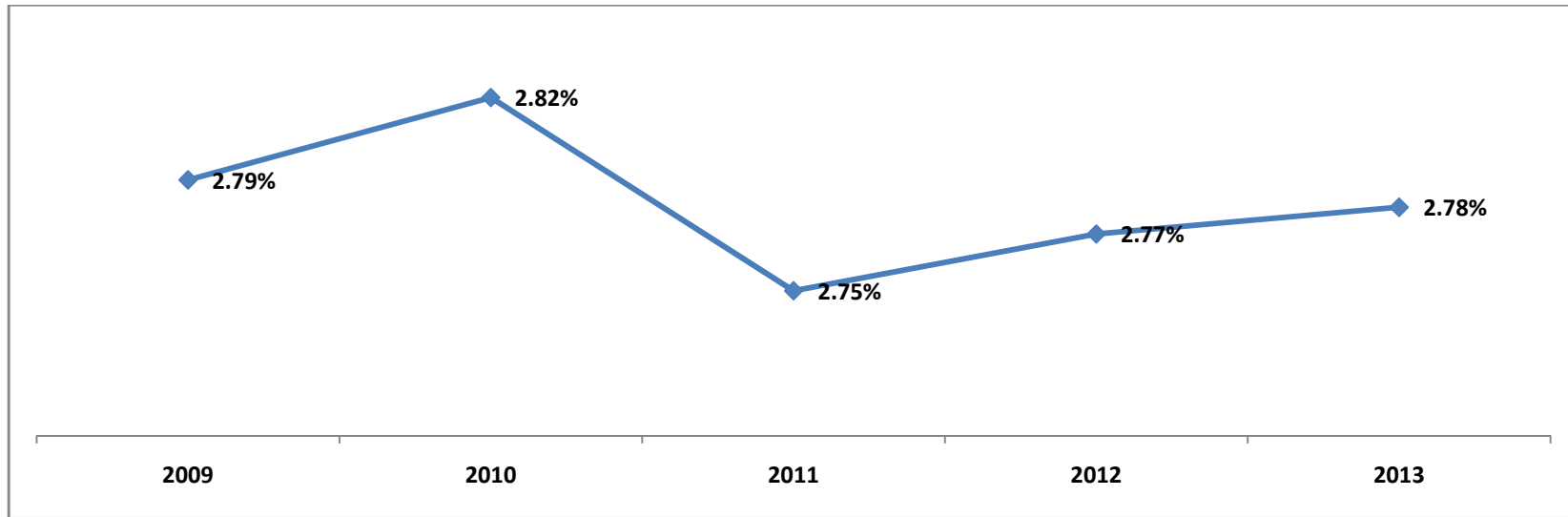
Los usuarios potenciales de este trabajo son la Corporación Club Campestre en todas sus áreas tanto misionales como de apoyo, los estudiantes e inversionistas, profesores de la universidad e investigadores que requieran información sobre este tipo de proyectos.

Estudio sectorial

Análisis macro entorno

Análisis Económico

El sector de la hospitalidad en Colombia comprende a hoteles, restaurantes, clubes, casinos y establecimientos de alimentación similares; ha representado según cifras del DANE cerca del 2,8% del producto interno bruto durante los últimos 5 años (2014) como se observa en la gráfica 1.

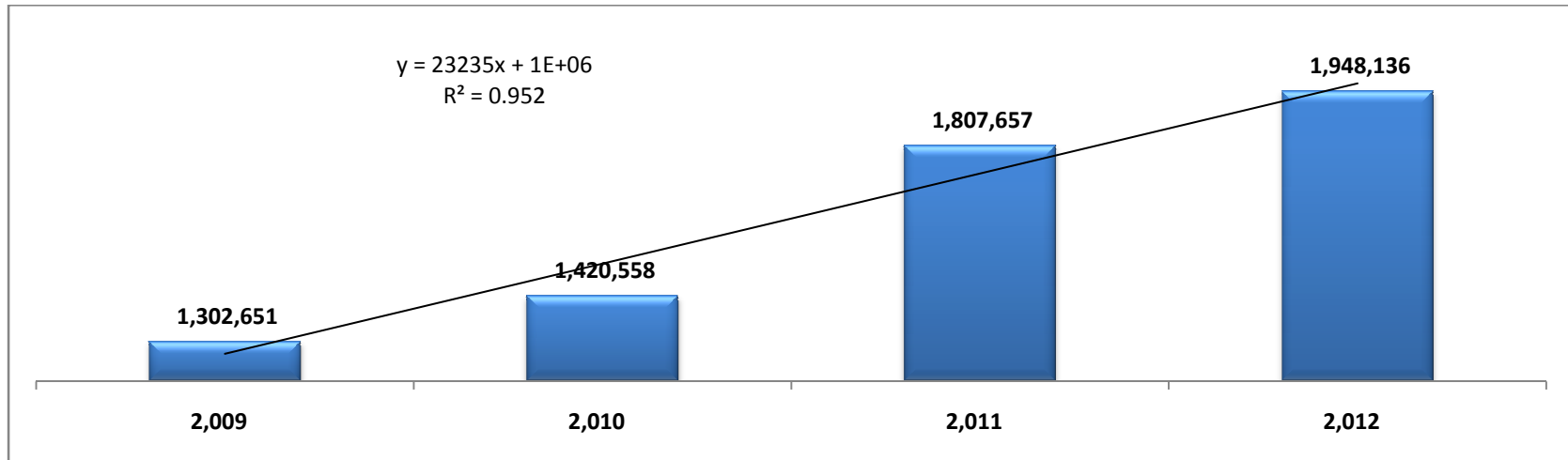


Gráfica 1. Participación del sector hoteles, restaurantes y similares del Producto Interno Bruto 2009 - 2012

Referencia: DANE

Los ingresos operacionales de este sector económico a nivel nacional se puede observar una tendencia de crecimiento de acuerdo a la ecuación $Y = 232.355 + 1E+06$ con un $R^2 = 0,9526$, según cifras de la Superintendencia de Sociedades como se observa en la gráfica 2, esto se debe a que desde el 2010 se instalaron un total de 26 proyectos hoteleros en Colombia y se esperan nuevos proyectos en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cartagena.

Colombia, ha dado impulso a su promoción internacional para alcanzar los cuatro millones de turistas. Según cifras oficiales, el turismo ocupa en Colombia al menos 1,5 millones de personas y presenta un incremento en el arribo de visitantes extranjeros de 134%. (Caribbeannewsdigital, 2014).



Gráfica 2. Ingresos Operacionales en Colombia sector alojamiento 2009 – 2012

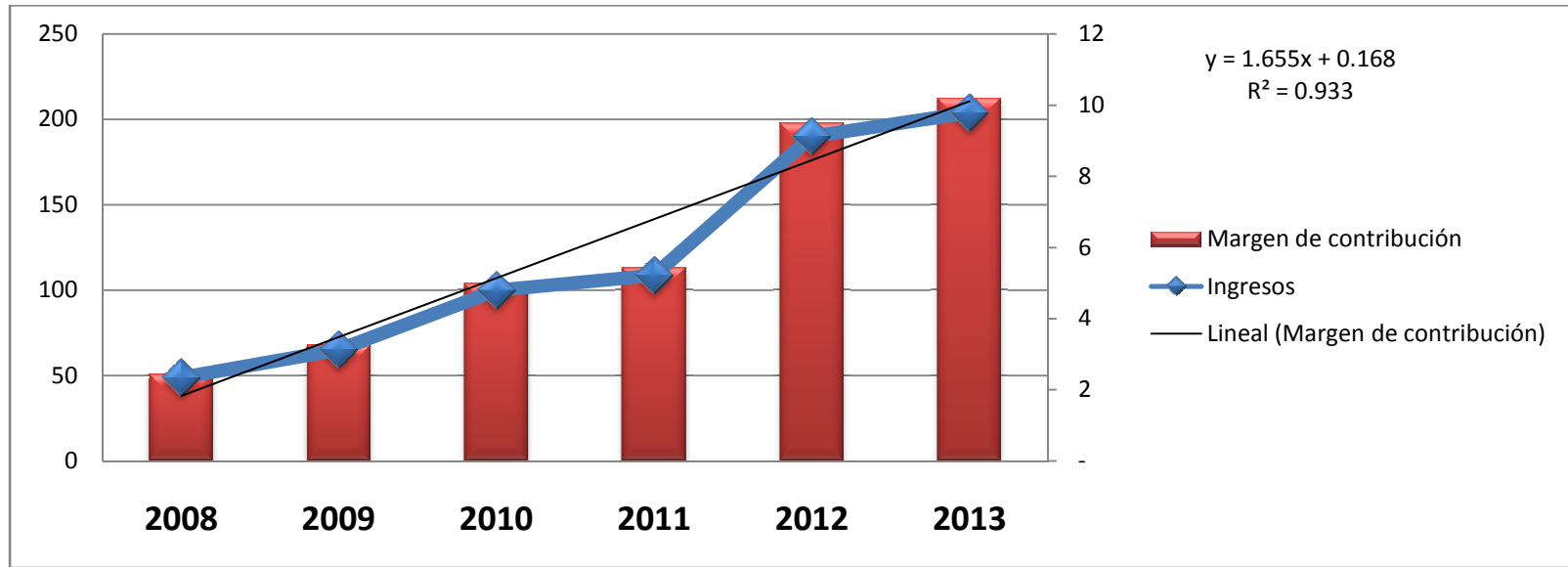
Referencia: Superintendencia de Sociedades. Cifras en Miles de Millones de Pesos

Después de analizar las cifras del estado de resultados (Anexo 1) de este sector en los últimos dos años se observa crecimiento en los ingresos. Los costos equivalen a un 34% de los ingresos, los gastos operacionales de administración y ventas un promedio del 56% y la utilidad operacional entre 9% y el 10% ambos frente a los ingresos.

Desde el 2007 la Alcaldía de Medellín ha liderado la estrategia Ciudad *Cluster* que incluye entre su comunidad el de turismo de negocios, ferias y convenciones con el fin de construir redes de negocios en torno a este sector y mejorar su competitividad.

De acuerdo a esto el Club Campestre ha pensado en rediseñar e implementar una unidad de negocio para la administración de ayudas audiovisuales en las sedes de Medellín y Llanogrande para sus salones de reuniones y eventos que genere una mayor satisfacción a los socios, visitantes y empresas que realizan sus eventos dentro de las instalaciones.

Los ingresos operacionales por alquileres de este tipo de servicio para la Corporación han mostrado una tendencia de crecimiento de acuerdo con la ecuación $Y = 1,6555x + 0,1688$ con un $R^2 = 0,9336$ como se muestra en la gráfica 3. Debido al contrato de prestación de servicios que tiene con un operador logístico la rentabilidad sobre este ingreso es de solo un 5%.



Gráfica 3. Ingresos y margen de contribución por servicios de ayudas audiovisuales en el Club Campestre 2008 – 2013

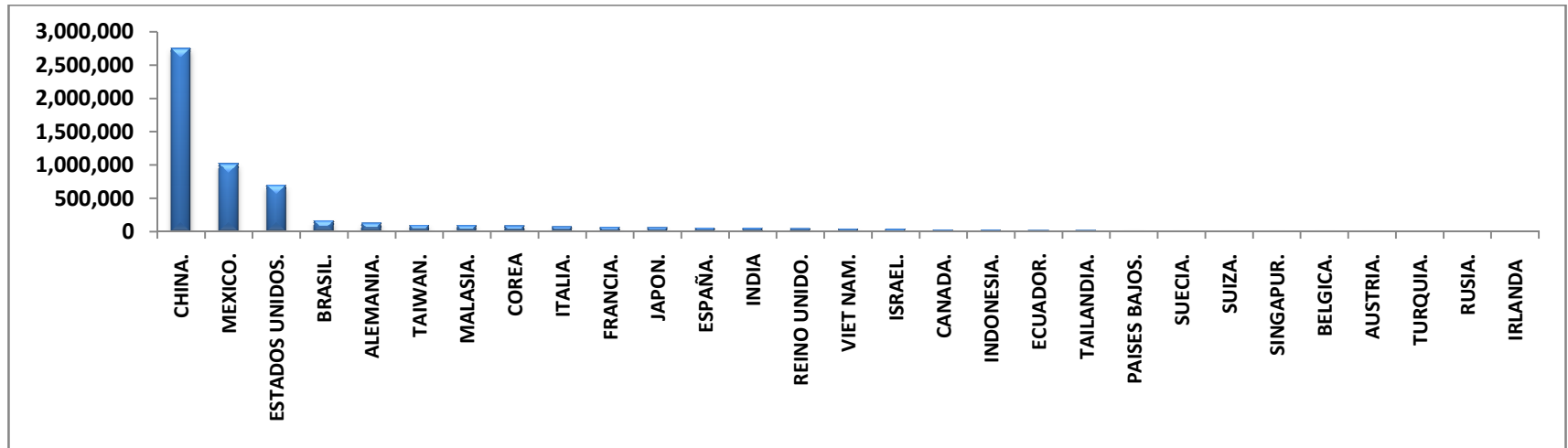
Referencia: Bases de datos Club Campestre. Cifras en Millones de Pesos

Análisis tecnológico

En la actualidad los equipos de audio y video no son fabricados en Colombia pero se cuenta con numerosas empresas importadoras de este tipo de bien y tienen el personal técnico para asesoría, instalación y soporte.

Según la agrupación de capítulos dada por el DANE para los bienes importados, estos se encuentran en el capítulo 85 (Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen) y durante el 2013 estos equipos fueron importados principalmente de China, Estados Unidos, México y Brasil.

Dado que los equipos de audio y video son de fácil adquisición en el mercado colombiano no existe una barrera tecnológica.



Gráfica 4. Importaciones 2013 según principales países de origen para el capítulo 85 Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen.

Referencia: DANE. Cifras en Miles de Dólares

Análisis social

Colombia tiene una población superior a los 47 millones de habitantes según estimaciones del DANE. Según la distribución socio económica establecida en la Ley 142 de 1994 (Leyrégimen de los servicios públicos domiciliarios. (Alcaldía de Bogotá, 1994) por la cual se establece el régimen de servicios públicos y se dictan otras disposiciones en Colombia se clasifican los hogares en 6 estratos socioeconómica como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Distribución de los hogares por estrato socio económico a nivel nacional

Estrato	Descripción	Nº hogares
1	Bajo-bajo	22,3%
2	Bajo	41,2%
3	Medio-bajo	27,1%
4	Medio	6,3%
5	Medio-alto	1,9%
6	Alto	1,2%

Referencia: DANE, Encuesta de calidad de vida 2003

La población objetivo del Club Campestres son las personas del estrato socio económico 6 con residencia en Antioquia cuya población total estimada es de 6.299.886 habitantes y en el estrato 6 es de 75.598 personas.

En la actualidad el Club cuenta con una población de 4.860 afiliados entre socios titulares y su grupo familiar.

Análisis ambiental

En Colombia el ministerio del medio ambiente, vivienda y desarrollo territorial es quien determina las normas ambientales y la regulación de carácter general aplicables a todas las actividades que de manera directa o indirecta puedan producir daños ambientales (Resolución 0627, 2006).

La resolución 627 del 7 de abril de 2006 es la normatividad vigente en esta materia y establece los horarios, la clasificación de los sectores según su actividad y el niveles de ruido permitido en la misma como se observa en el anexo 2.

El Club se encuentra clasificado en el sector C como sector de ruido intermedio restringido en cuyo espacio se pueden realizar actividades económicas como centros deportivos y recreativos, gimnasios, restaurantes, bares y discotecas; el nivel permitido de ruido es de 70 decibeles durante el día y 60 durante la noche.

Clasificación del sector

De acuerdo a las características de los servicios ofrecidos en la Corporación Club Campestre y a la lista de Códigos CIU de Actividad según el DANE (Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4 A.C.) se clasifica en el sector de alojamiento y servicios de comida, sección H, grupo 55, clase 5511-5512-5513-5519.

Análisis del micro entorno

A continuación se presenta un análisis del micro entorno de la Corporación Club Campestre basado en la metodología de las cinco fuerzas de Porter:

Clientes

El mercado objetivo está dado por los socios de la Corporación que son alrededor de 1500 y su grupo familiar, además de algunas empresas de la ciudad.

Existen en la ciudad diversas casas de banquetes, salones de reuniones y clubes que prestan este tipo de servicio con costos semejantes a los ofrecidos por el Club Campestre.

Los compradores de este tipo de servicio cuentan con gran cantidad de información sobre ubicación, costos y características.

Los socios del Club Campestre no son sensibles al precio dado su estrato socio económico y nivel de exclusividad que busca en los productos y servicios que compra.

El poder de negociación del Club frente a los clientes es alto ya que entre sus socios este es la mejor alternativa para realizar reuniones y eventos sociales por el alto nivel de estatus y exclusividad.

Proveedores

Para las ayudas audiovisuales no existen muchos sustitutos y por tanto es difícil cambiar pero son bienes que tienen una rápida obsolescencia y son cambiados cada dos años aproximadamente, en este punto se reevalúa la necesidad del equipo a cambiar y la existencia de nuevas tecnologías más eficientes y de mejor precio.

Este tipo de activos se importa de China y Estados Unidos lo que crea limitantes de tiempo de entrega por parte del proveedor y poca disponibilidad de equipos por temas de obsolescencia.

En conclusión el poder de negociación frente a los proveedores es bajo ya que los volúmenes de compra no le permiten establecer una posición dominante para establecer niveles de precio, plazos de entrega o condiciones de pago.

Competidores potenciales

Existen algunas barreras de entrada como los altos costos de construir salones de reuniones y casas de banquetes.

La acreditación comercial de este tipo de lugares para la prestación de salas de reuniones es lenta, denota mucho tiempo y esfuerzo comercial además de capital de trabajo.

En conclusión la probabilidad de que entren nuevos competidores que puedan alcanzar el sector del mercado objetivo del Club Campestre es baja, dado que existen barreras de entrada como las altas inversiones en terrenos, construcciones y escenarios deportivos y el hecho de que son entidades sin ánimo de lucro.

Productos sustitutos

Los clientes aunque tienen acceso a casas de banquetes, salones de reuniones y otros Clubes, buscan exclusividad en este tipo de servicio dado su estrato socio-económico.

Los precios por arrendamiento de este tipo de ayudas audiovisuales son homogéneos en todo el mercado como se muestra en la tabla 5. Comparativo de precios para la prestación de servicios de ayudas audiovisuales básicas.

El hecho de que exista pocos sustitutos para este tipo de servicios y que uno de los factores determinantes para la elección de salones de reuniones y eventos sociales es la exclusividad, el Club presenta una ventaja fundamental frente a los productos sustitutos.

Competitiva dentro del mismo sector

Los Clubes, Restaurantes, Hoteles y Casas de Banquetes se encuentran altamente relacionados y agremiados existiendo organizaciones como ASOGECLUB y Cotelco quienes ayudan a generar altos niveles de competitividad en el sector en busca de contra restar amenazas externas y lograr la permanencia en el tiempo.

Existen barreras de salida dado el alto nivel de activos que se necesitan para este tipo de servicios.

La principal ventaja competitiva de la Corporación frente a los competidores del sector radica en que sus socios buscan espacios que le sean familiares, confortables, exclusivos y seguros por lo que realizan sus eventos sociales, empresariales y culturales dentro de las instalaciones del Club.

Estudio de mercado

Oferta y Demanda

De acuerdo a lo expresado en el análisis sectorial y del entorno, el comportamiento de la demanda de servicios de ayudas audiovisuales para el Club Campestre presenta una tendencia de crecimiento promedio del 36% como se observa (ver grafica 3.).

El mercado del Club está dado por la necesidad de actividades sociales, culturales y de negocios de la población de estrato seis de Antioquia y empresas como Cementos Argos, Citibank Colombia S.A, Banco de Occidente, BBVA Colombia, Grupo Bancolombia, Grupo Nutresa, Davivienda, Metro de Medellín, entre otras. Durante el 2013 se atendieron 254 clientes que demandaron ayudas audiovisuales para 1,449 eventos como se observa (ver tabla 2.)

Tabla 2.

Demanda consolidada de ayudas audiovisuales Corporación Club Campestre

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Eventos con ayudas audiovisuales	239	238	299	423	562	605
Clientes	137	141	176	204	243	254
Eventos promedio por cliente	1,74	1,69	1,70	2,07	2,31	2,38

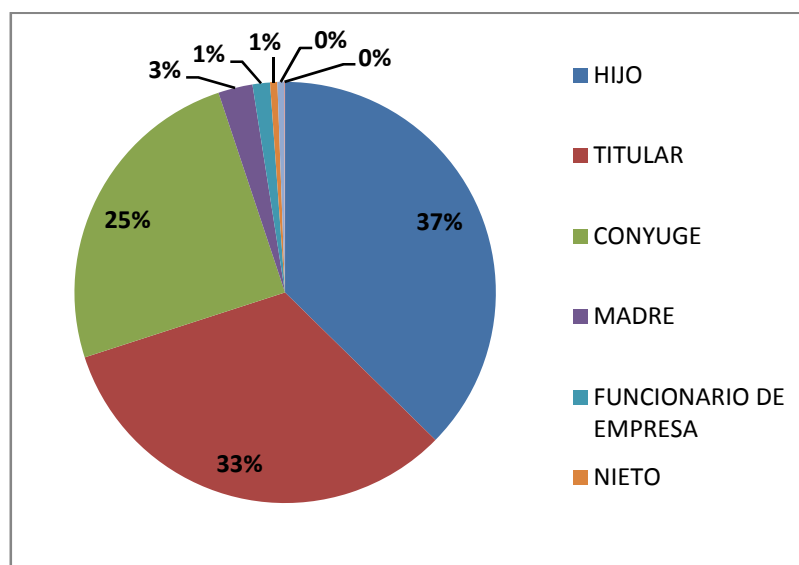
Referencia: Bases de datos Club Campestre.

Tamaño y valor del mercado

El tamaño del mercado de ayudas audiovisuales para la Corporación Club Campestre son las personas de estrato 6 de la ciudad de Medellín, como se mostró en el análisis sectorial corresponde a 75.598 habitantes capaces de demandar al año \$3.169 millones. En la actualidad el Club presta este tipo de servicios solo a 4,923 socios ordinarios, beneficiarios y empresas afiliadas que demandaron \$204 millones.

Caracterización del cliente

El nicho de mercado de la Corporación Club Campestre está dado por una población total de 4,923 usuarios entre socios ordinarios, sus familias y algunas empresas afiliadas como se observa (ver grafica 5.)

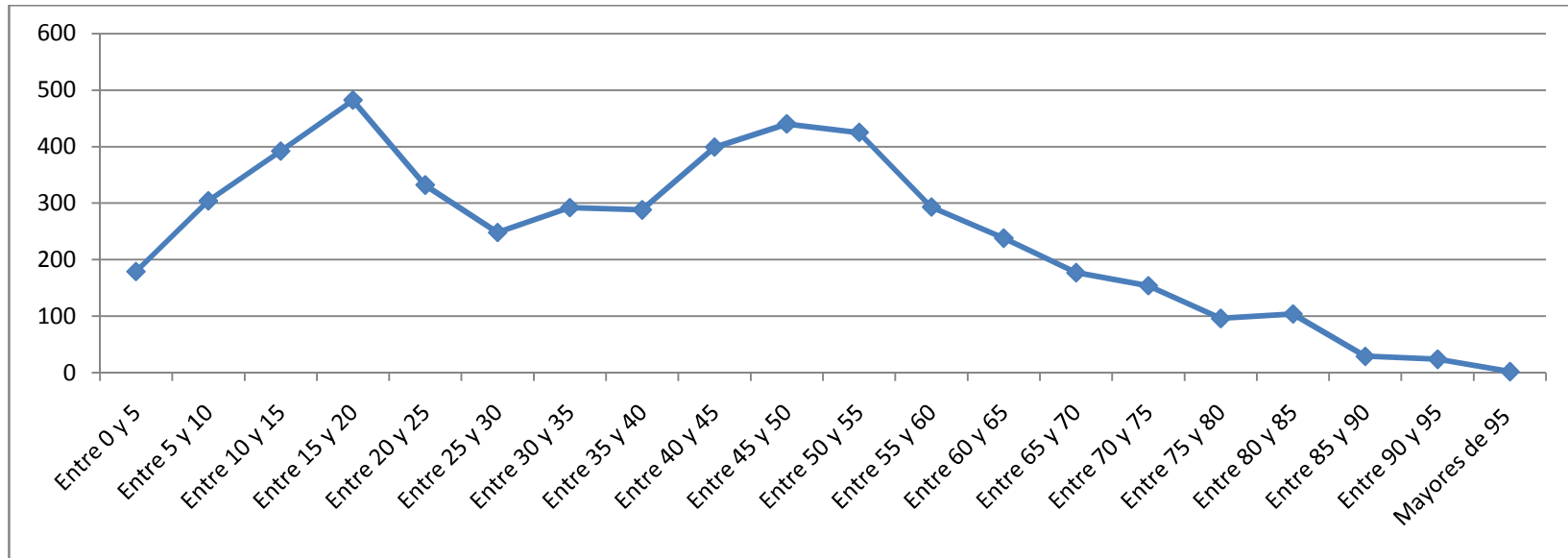


Gráfica 5. Clasificación de los socios de la Corporación Club Campestre por parentesco

Referencia: Elaboración propia

En cuanto al género el 50% de la población son hombres, el 49% mujeres y el 1% empresas afiliadas; la distribución por edad muestra una población joven con una edad promedio de 39

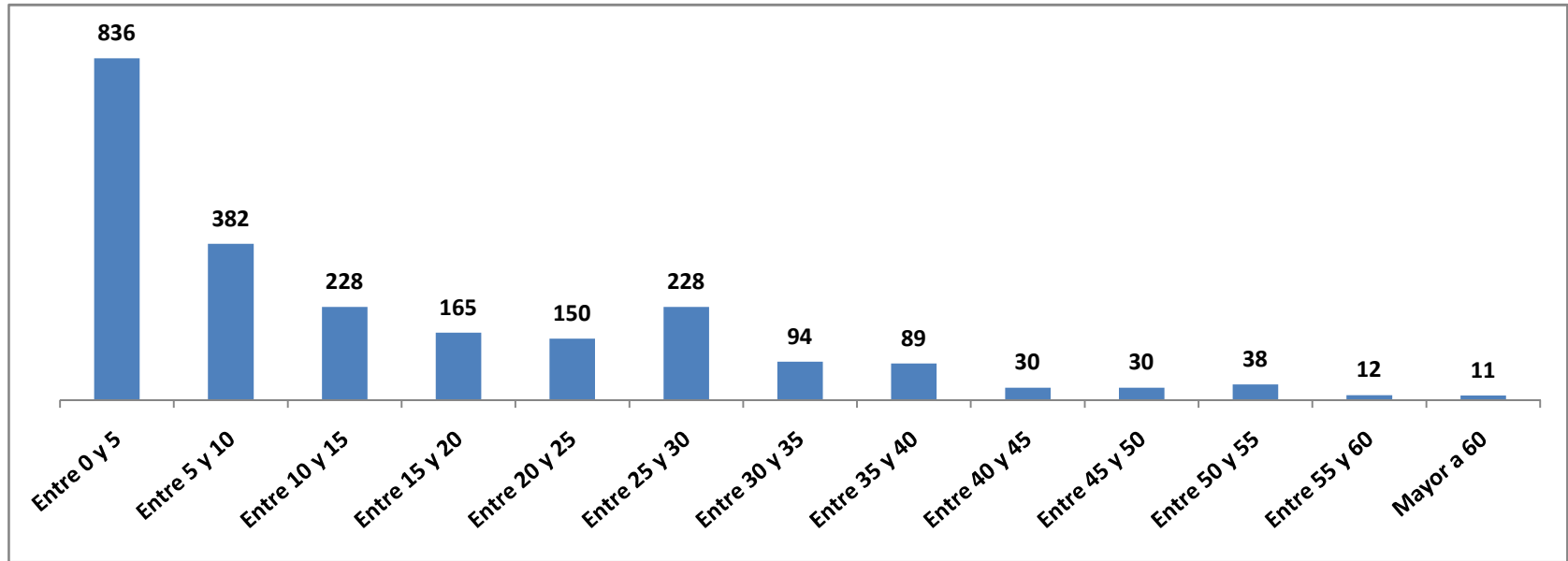
años, los grupos poblacionales por edades más importantes son jóvenes entre los 15 y 20 años (9,84%), adultos entre los 45 y 50 años (8,98%), 40 y 45 años (8,15%) y jóvenes entre los 10 y 15 años (8%).



Gráfica 6. Clasificación de los socios de la Corporación Club Campestre por edad sin incluir empresas

Referencia: Elaboración Propia. Cifras en años

Una característica importante de los socios del Club Campestre es su fidelidad a la Corporación encontrando personas socias desde hace 65 años quienes consumen los bienes y servicios del Club por su exclusividad y no presentan alta sensibilidad al precio.



Gráfica 7. Clasificación de los socios de la Corporación Club Campestre por antigüedad de admisión

Referencia: Elaboración propia. Cifras en años

El perfil del cliente son hombres y mujeres con edad promedio de 38 años como se muestra en la tabla 3 y su consumo promedio en servicios de ayudas audiovisuales durante el 2013 por cada evento fue de \$336,837.

Tabla 3.*Perfil del consumidor*

	Hombres	Mujeres	Empresas
Cantidad	2.485	2.413	25
Edad promedio	38,5	38,6	
Edad Máxima	97	99	
Edad Mínima	1	1	
Moda	17	45	

Referencia: Elaboración Propia

Análisis de la competencia

La principal fortaleza de la competencia radica en sus ágiles políticas de crédito las cuales permiten obtener cuotas de mercado más grandes sin incurrir en violación de sus reglamentos o estatutos ya que el Club Campestre en el artículo 84 de su reglamento estipula “Las personas no socias del Club pueden utilizar sus servicios, siempre y cuando lo soliciten a través de un Socio Ordinario que se haga responsable de la cuenta, con las garantías establecidas y aprobadas por la Junta Directiva. El valor del evento se debe pagar de contado y por lo tanto se pasará una factura inmediatamente, la cual no se incluirá en la cuenta mensual del socio”.

Como debilidad principal el servicio de ayudas audiovisuales es prestado por un operador logístico ajeno a la organización, dejando bajos márgenes de ganancia, poca capacidad para generar estrategias de precio sobre este servicio, renovación tecnológica sujeta al musculo financiero del operador y equipos móviles que requieren de alta cantidad de horas para su montaje.

En el anexo 3 se encuentra un cuadro comparativo de la competencia directa del Club Campestre.

Para finalizar el presente análisis se hace necesario conocer la competencia indirecta que son casas de banquetes y salones de reuniones. A continuación presentamos dos empresas.

Tabla 4.

Análisis competencia indirecta

Entidad	Plaza Mayor - Convenciones y Exposiciones	Casa Martínez
Misión	Plaza Mayor promueve, desarrolla y dinamiza negocios, eventos y exhibiciones nacionales e internacionales con excelencia, innovación y competitividad, creando experiencias memorables y exitosas para hacer latir el corazón de nuestros grupos de interés.	Somos una empresa constituida para brindarle gusto a usted, porque le ofrecemos un servicio total para sus reuniones sociales de toda índole, bien sea en nuestra sede o fuera de ella. Ponemos toda nuestra experiencia en el arte culinario, autóctono e internacional, a su servicio. Experiencia de muchos años con chefs de reconocidos y afamados restaurantes de la ciudad. Estamos convencidos de nuestra capacidad para atender sus reuniones sociales con el mejor servicio y exactitud para que usted o su empresa estén siempre satisfechos.
Ubicación	Calle 41 55-80	Calle 1 Sur 30 - 159

Referencia: Elaboración propia

Las entidades antes descritas se consideran competencia indirecta ya que el mercado objetivo que se disputan los clubes sociales busca exclusividad que estas empresas no pueden brindar.

Estrategias de mercado

Producto

Salones de reuniones para eventos sociales, empresariales y culturales, cómodos, confortables, exclusivos y seguros, dotados con ayudas audiovisuales dentro de la Corporación Club Campestre.

Precio

Se diseña una estrategia de precios orientada a la competencia y busca equiparar los precios de los servicios de ayudas audiovisuales con los de la competencia dado que existen ya unas tarifas tradicionales para estos servicios, el cual se reajusta año a año con el IPC.

Tabla 5.

Comparativo de precios para la prestación de servicios de ayudas audiovisuales básicas

Servicio	Club Campestre	Club Rodeo El	Country Club	Club Unión	Operador de servicio Rentv	Operador de servicio Sonic
Video Beam 3.000 lumen tiempo Completo Socio (8 horas)	170.000	150.000	185.000	162.400	161.500	162.400
Sonido multimedia básico (8 horas)	121.000	112.000	208.800	127.600	114.950	139.200

Referencia: Elaboración propia. Cifras en pesos colombianos.

Plaza

Se define que la estrategia de plaza para la prestación de servicio de ayudas audiovisuales para el Club Campestre es directa, esto implica no contar con ningún tipo de intermediario para prestar el servicio al cliente en los ocho salones de reuniones y eventos de la sede de Medellín y

de los siete salones de reuniones y eventos de la sede de Llanogrande, dado que los socios buscan un ambiente que le sea familiar, confortable, exclusivo y seguro.

Para el desarrollo de esta estrategia se generará economía de escala apoyándose en el área comercial del Club que se encargaran de la suscripción de los contratos por estos servicios. Además se contratará una persona profesional por sede para el manejo de los equipos audiovisuales el cual se apoyará con los colaboradores del área de tecnología e informática para la prestación de los servicios.

Promoción

Los servicios de ayudas audiovisuales son un elemento más de los servicios de reuniones, eventos sociales y empresariales, estos se incluirán en la estrategia de promoción de marketing relacional utilizada por el área comercial que tiene como objetivo generar relaciones rentables con los socios y empresas que toman estos servicios, dado el alto conocimiento que el Club tiene de estos para brindarle una experiencia memorable.

Presupuesto de la estrategia de promoción

Para dar a conocer a los socios los servicios de ayudas audiovisuales se utilizaran los canales de comunicación disponibles en la actualidad, estos son: la página WEB, la revista Club Campestre Magazine y las carteleras de información; es tradición de la Corporación transmitir a los socios toda la información por estos medios.

Tabla 6.

Presupuesto de promoción

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Diseño anuncio para la WEB	1	300.000	300.000
Material promocional para la revista (inserto)	1.400	1.200	1.680.000
Diseño e impresión anuncios para la cartelera	4	10.000	40.000
Total estrategia de promoción			2.020.000

Referencia: Elaboración propia

Proyección de ventas

De acuerdo a la información de número de eventos con contratación de servicios de ayudas audiovisuales en el Club Campestre entre los años 2008 y 2013 el comportamiento ha sido creciente. Con base en dicha información y aplicando el software Statgraphics se obtuvo una proyección lineal que arrojó los siguientes resultados:

Análisis de Regresión - Modelo Lineal $Y = a + b \cdot X$

Variable dependiente: Eventos

Variable independiente: Año

Parámetro	Error Estadístico		T	P-Valor
	Estimación	estándar		
Ordenada	-167683,0	22368,0	-7,49657	0,0017
Pendiente	83,6	11,1256	7,5142	0,0017

Análisis de la Varianza

Fuente	Suma de cuadrados	GL	Cuadrado medio	Cociente-F	P-Valor
Modelo	122307,0	1	122307,0	56,46	0,0017
Residuo	8664,53	4	2166,13		
Total (Corr.)	130971,0	5			

Coefficiente de Correlación = 0,966356

R-cuadrado = 93,3844 porcentaje

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 91,7305 porcentaje

Error estándar de est. = 46,5417

Error absoluto medio = 0,0822709

Estadístico de Durbin-Watson = 1,93544 (P=0,1383)

Autocorrelación residual en Lag 1 = -0,118527

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados del ajuste al modelo lineal para describir la relación entre Eventos y Año. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{Eventos} = -167683,0 + 83,6 * \text{Año}$$

Dado que el p-valor en la tabla ANOVA es inferior a 0.01, existe relación estadísticamente significativa entre Eventos y Año para un nivel de confianza del 99%.

El estadístico R-cuadrado indica que el modelo explica un 93,3844% de la variabilidad en Eventos. El coeficiente de correlación es igual a 0,966356, indicando una relación relativamente fuerte entre las variables. El error estándar de la estimación muestra la desviación típica de los residuos que es 46,5417.

Para hallar las ventas de periodos futuros se tomó el valor promedio pagado por cliente en cada evento en el 2013 y se proyectó utilizando el IPC,(Grupo Bancolombia, 2014) el cual es el índice utilizado por la Corporación para incremento de precios.

Tabla 7.*Proyección lineal de venta de servicios de ayudas audiovisuales para el Club Campestre*

Periodo	2014	2015	2016	2017	2018	2019
IPC	3,10%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%	3,19%
Precio Promedio	347.279	359.191	372.229	385.183	398.009	410.706
Número de servicios Escenario Moderado	678	751	825	898	971	1.044
Ventas Escenario Moderado	235.524.582	269.895.828	306.940.227	345.817.128	386.467.127	428.859.100
Número de servicios Escenario Pesimista	576	607	648	694	743	795
Ventas Escenario Pesimista	200.187.213	218.206.862	241.336.685	267.428.189	295.907.252	326.491.065
Número de servicios Escenario Optimista	780	895	1.001	1.101	1.199	1.293
Ventas Escenario Optimista	270.861.951	321.584.794	372.545.629	424.205.682	477.026.205	531.227.545

Referencia: Elaboración propia

Estudio técnico

Estado actual del servicio

La Corporación Club Campestre presta el servicio de ayudas audiovisuales a través de un contrato de concesión el cual estipula que el concesionario rentará las ayudas audiovisuales solicitadas por cualquier cliente para eventos en los salones de reuniones y el Club se beneficia con un 5% del valor del ingreso por dicho arriendo, además el costo de las ayudas audiovisuales utilizadas para reuniones internas es el 50% del valor de arrendamiento.

La Corporación cuenta con cerca de 15 ambientes para la celebración de juntas directivas, lanzamientos, cocteles, conferencias, capacitaciones, talleres, grupos focales, desayunos y almuerzos empresariales, reuniones y eventos sociales. En la actualidad esta unidad genera ingresos anuales para el Club de \$8 millones de pesos por concepto de arrendamientos y gastos por \$20 millones de pesos por concepto de alquiler de ayudas audiovisuales para eventos internos dejando al final un déficit de \$12 millones de pesos anuales.

Las ayudas audiovisuales son instaladas y retiradas de los salones de reuniones para cada evento lo que rompe la estética del lugar y se convierte en un momento de verdad negativo.

Descripción del proceso

El flujograma del procedimiento se presenta en el Anexo 4 y a continuación se describen cada una de las actividades que se debe realizar para la contratación de un servicio requerido por un cliente.

Tabla 8.*Descripción del proceso de contratación de servicios de ayudas audiovisuales*

No	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Elaborar orden de trabajo	La orden de trabajo es elaborada por el área comercial con los requerimientos de los clientes en el software de reserva de eventos Comanda mínimo 72 horas hábiles antes de la realización del evento.
2	Elaborar modificaciones	Una vez elaborada la orden de trabajo esta puede sufrir modificaciones las cuales deben ser notificadas por el área comercial a través del software de reserva de eventos Comanda.
3	Elaborar cancelación	Si el cliente decide cancelar el evento antes de su realización esta debe ser por escrito y el área comercial debe cancelar toda la reserva a través del software de reserva de eventos Comanda.
4	Montaje y prueba de equipos	El día del evento mínimo 1 hora antes de la hora de su inicio el personal técnico debe instalar y probar todos los equipos solicitados en la reserva.
5	Entrega de equipos y prestación del servicio	Una vez se presente el cliente se le hará entrega de los equipos reservados y se le explicaran los detalles necesarios de su funcionamiento de acuerdo a los servicios contratados, además deberá firmar la planilla de relación de equipos rentados por parte del Club.
6	Monitoreo y control	Durante la duración del evento el personal técnico monitorea y controla los detalles inherentes a la prestación del servicio contratado.
7	Correcciones o adiciones al servicio	Si durante el transcurso del evento se presentara alguna solicitud adicional esta será atendida por el personal técnico y notificada al personal de facturación para que sea cargada en la factura.
8	Cierre del evento y devolución equipos	Al terminar el evento el personal técnico recibirá por parte del cliente todos los equipos entregados y revisara en presencia de este su estado.
9	Facturación de servicio	Una vez terminado el servicio este será facturado por el área de facturación y entregada al cliente para su revisión y posterior pago.

Referencia: Elaboración propia

Tabla de necesidades y requerimientos

En el anexo 5 necesidades y requerimientos, se detallan cada uno de los pasos que se deben surtir para la contratación de servicios de ayudas audiovisuales para eventos dentro de las instalaciones del Club Campestre, así como el personal requerido, el horario y el costo del mismo.

Plan de compras de equipos e infraestructura

Los principales equipos para la prestación de servicios de ayudas audiovisuales en los 15 salones distribuidos en ambas sedes son fáciles de operar aunque requieren capacitación en los procesos de sonido y proyección de video. Estos son detallados en el anexo 6 Diseños de red de sonido y video para cada salón, además se detalla el costo de su adquisición en la tabla 9. Requerimiento de equipos.

Tabla 9.

Requerimiento de equipos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
PROYECTOR EPSON 3.500 LUMENS	17	1.387.931	23.594.827
PROCESADOR BEHRINGER	1	843.534	843.534
AMPLIFICADOR SKY PA 122	8	732.974	5.863.792
AMPLIFICADOR SKY MPA 2400RS	2	941.810	1.883.620
PANTALLA DE PARED ELECTRICA 2,40 X 2,40	6	732.974	4.397.844
PANTALLA DE PARED ELECTRICA 3,60 X 4,20	1	4.137.931	4.137.931
SOPORTE PROLOK	4	73.707	294.828

Tabla 9. (Cont.)

BAFLE WORK	10	1.146.552	11.465.520
PROCESADOR	1	1.883.621	1.883.621
BAFLE CON TRANSFORMADOR	41	131.034	5.372.394
BAFLE DAS AUDIO	18	229.310	4.127.580
CONSOLA	4	778.017	3.112.068

VIDEO PROYECTOR PANASONIC	2	4.482.759	8.965.518
CABLE PROLOK	4	36.853	147.412
BAJO	6	1.965.517	11.793.102
SOPORTE PROYECTOR	1	112.069	112.069
TRANSFORMADOR 4 CANALES WORK	1	1.801.724	1.801.724
SUBTOTAL			89.797.384
IVA			14.367.581
TOTAL			104.164.965

Referencia: Elaboración propia

Además de los principales equipos son necesarios algunos elementos y equipos de apoyo los cuales son detallados en la tabla 10. Equipos periféricos.

Tabla 10.

Equipos periféricos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
MICROFONO INALAMBRICO DE SOLAPA SHURE PGX 14 / 85	6	1.116.379	6.698.276
DIADEMA CONTRYMAN WCE6TD	2	1.090.517	2.181.034
MICROFONO INALAMBRICO DE SOLAPA SHURE ULX P14/85	2	2.370.690	4.741.379
MICROFONO INALAMBRICO DE MANO SHURE BLX24SM58	2	818.966	1.637.931
CAJA DIRECTA WIRLWIND IMP 2	4	116.379	465.517
CABLE DE SEÑAL DE PLUG A PLUG DE 6 METROS	6	26.293	157.759
CABLE DE SEÑAL DE PLUG A CANON DE 6 MTS	6	25.862	155.172
CABLES DE SENAL DE CANON A CANON DE 15 METROS	6	38.793	232.759

CABLES DE SEÑAL DE 2 RCA A UN MINIPLUG DE 3,5 MM 3 MT	6	12.931	77.586
CABLE DE SEÑAL DE 2 RCA A 2 RCA DE 3 MT	6	6.897	41.379
PANTALLA DE TRIPODE VUTEC 2,40X2,40	2	327.586	655.172
ESCALADOR DE VIDEO DE VGA A HDMI	2	275.862	551.724
CABLE PLAY PORT PARA MAC	2	86.207	172.414
CABLE DE 2 PLUG A 2 RCA	8	8.621	68.966
CABLE HDMI DE 3 MTS	2	34.483	68.966
CONVERTIDOR DE PLUG A RCA	4	1.724	6.897
CABLE DE SEÑAL DE XLR HEMBRA A XLR MACHO 1MT	10	16.810	168.103
UNION RCA POR TRES	4	1.724	6.897

Tabla 10. (Cont.)

SUBTOTAL			18.087.931
IVA			2.894.069
TOTAL			20.982.000

Referencia: Elaboración propia

La instalación de los equipos requiere personal especializado y mejoras locativas las cuales se describen en la tabla 11 Obra eléctrica y civil y tabla 12 Montaje e instalación.

Tabla 11.

Obra eléctrica y civil

Ítem	Actividad	Undid	Ca nt	vr/unit	vr / Total
1	ADECUACIONES ELECTRICAS				
1.1	Breaker 20 Ampsmonopolar	Und	15	16.820	252.300
1.2	Caja 4 x 4 PVC con suplemento	Und	135	8.300	1.120.500
1.3	Acometidas RACK y Proyectores, (Cable 3 No 12, caja 2" x 4" y ducto 1/2" en PVC, conectores)	Mt	392	13.500	5.285.250
1.4	Instalación cableado. No incluye suministro	Mt	700	2.500	1.750.000

1.5	Tubería y accesorios en 3/4" PVC expuesta sobre cielo y muros	Mt	645	7.000	4.512.200
1.6	Salida eléctrica para Rack y Proyector, 120 V, con cables 3 # 12	Und	53	52.000	2.756.000
1.7	Ducto de 1-1/2" PVC expuesto	Mt	94	15.200	1.421.200
1.8	Cajas 2x4 pvc	Und	38	6.220	236.360

Tabla 11. (Cont.)

1.9	Cajas 10x10 pvc	Und	5	8.300	41.500
1.10	Cajas 20x20x10	Und	3	21.400	64.200
1.11	Canaleta 20x12	Mt	3	5.851	17.553
1.12	Caja 12x12x5	Und	17	9.850	167.450
1.13	Tubo emt de 11/4	Mt	24	17.558	421.392
1.14	Alambre # 10	Mt	94	2.217	208.398
1.15	Tablero de 12 circuitos monofásico	Und	1	182.759	182.759
1.16	Caja termoplástica 20x20	Und	1	32.400	32.400
1.17	Tubo pvc de 11/4	Mt	9	5.904	53.136
1.18	Canaleta 40x25	Mt	12	10.340	124.080
	SUBTOTAL ADECUACIONES ELECTRICAS				18.646.678
2	ADECUACIONES CIVILES				
2.1	Pasos en Drywall por cielo y muros para red de tuberías. Incluye resane masilla y pintura solo sobre punto intervenido, (Medellín)	Und	48	25.000	1.200.000
2.2	Pasos en Superboard 2 cm por piso para red de tuberías. Incluye retiro tramo tapete, corte con pulidora, refuerzo para resane, masilla, sello y colocación tapete, (Medellín)	Und	5	35.000	175.000
2.3	Adecuaciones en Drywall por cielo articulado para red de tuberías y parlantes. Incluye resane masilla y pintura solo sobre punto intervenido, (Llanogrande)	Und	24	29.000	696.000
2.4	Reposición de placas duracustic cielo articulado, incluye pintura	Und	6	24.700	148.200
2.5	Transporte de andamios, canes y hasta Medellín	Und	4	40.000	160.000
2.6	Transporte de andamios, canes y hasta Llanogrande	Und	2	40.000	80.000

Tabla 11. (Cont.)

2.7	Paso de red a través de muros espesor 50 cm	Und	2	9.500	19.000
2.8	Paso de red a través de muros espesor	Und	3	3.500	10.500
2.9	Paso de red por muros, no se toca piso en madera. Incluye, canchada, resane y pintura de resane, Medellín	Mt	48	13.500	648.000
2.10	Cambio chapa en triplex gran salón Medellín	Und	1	57.000	57.000
2.11	Paso de red por piso laminado, retiro, canchada, resane e reinstalación piso laminado.	Mt2	2	17.300	34.600
2.12	Aseo y entrega de trabajos en cada salón	Und	15	15.000	225.000
	SUBTOTAL ADECUACIONES CIVIL				3.453.300
	COSTO DIRECTO ELECTRICOS + OBRA CIVIL				22.099.978
	A.I.U. 15%				3.314.997
	IVA SOBRE UTILIDAD (5%)				176.800
	COSTO TOTAL				25.591.775

Referencia: Elaboración propia

Tabla 12.

Montaje e instalación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL
-------------	----------	----------------	----------

Mano de obra sede Llanogrande	1	5.110.974	5.110.974
Cableado HDMI, RG6, dúplex, contactores, wallplates de audio y video, racks, soportes de muro para Llanogrande	1	4.077.534	4.077.534
Mano de obra sede Medellín	1	4.610.177	4.610.177
Cableado HDMI, RG6, dúplex, contactores, wallplates de audio y video, racks, soportes de muro para Medellín	1	4.163.224	4.163.224
SUBTOTAL			17.961.910
IVA			2.873.906
TOTAL			20.835.815

Referencia: Elaboración propia

Estrategia organizacional

Tipo de empresa, creación y razón social

En septiembre de 1924 se fundó en lo que fuera la finca del señor Alejandro Villa Latorre en el sector de El Poblado-Medellín, un Club para la práctica de nuevos deportes en la sociedad de Medellín, tarea abanderada por un joven llamado Germán Olano. 60 socios iniciaron lo que se constituyó en poco tiempo como uno de los mejores Clubes sociales del país.

La Corporación Club Campestre aparece registrada en la Cámara de Comercio de Medellín como entidad sin ánimo de lucro mediante certificado especial del 30 de enero de 1997, expedido por la Gobernación de Antioquia de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7, del decreto 0427 de marzo 5 de 1996, en el cual se indica el reconocimiento de personería jurídica según resolución N° 111 del 19 de octubre de 1960. Inscrito en esta cámara el 7 de febrero de 1997, en el libro 1, bajo el N° 729.

Actualmente el Club Campestre en sus 90 años es uno de los complejos deportivos más completos y modernos del país, con una gran variedad de escenarios deportivos e instalaciones con todas las comodidades que constantemente buscan mejorar y ofrecer mayores servicios.

Misión

Satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de los socios, promoviendo actividades deportivas, sociales, familiares, culturales, recreativas y empresariales, a través de un equipo humano competente, alineado con los valores y la productividad.

Visión

Ser reconocido como el Club, deportivo, social, familiar y cultural de más alto desempeño en Colombia, reflejado en su solidez, servicio e instalaciones.

Organigrama

Para la operación del servicio de ayudas audiovisuales el Club requiere la siguiente estructura organizacional directa e indirecta.

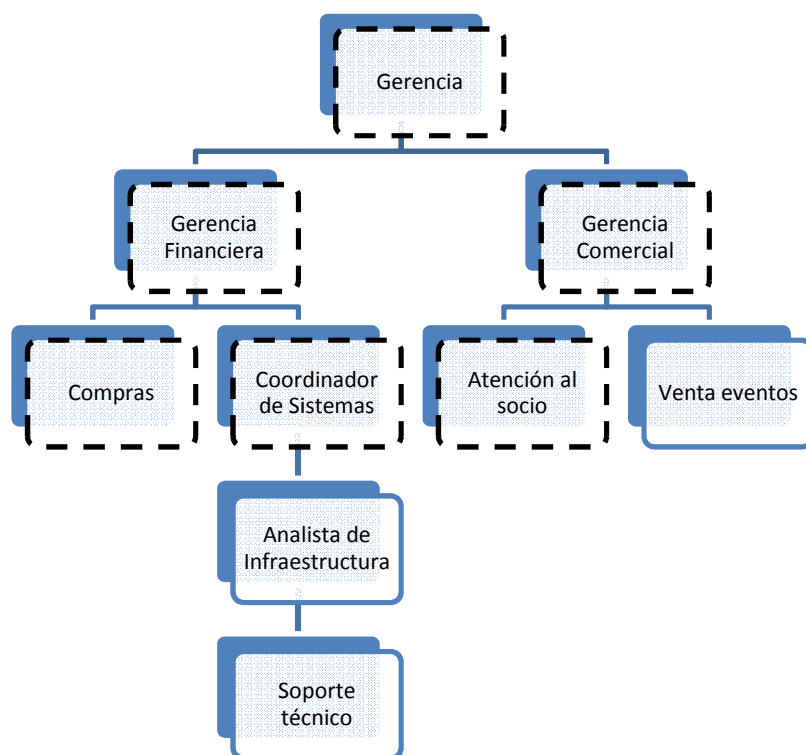


Figura 1. Organigrama servicio de ayudas audiovisuales

Referencia: elaboración propia.

Se aclara que los cargos indirectos son aquellos que se presentan en líneas discontinuas.

Ahora veamos la tabla 13. Cargos directos, en la que se presenta la asignación salarial mensual, el factor prestacional para el Club el cual es en promedio del 72,93% incluyendo

dotación y auxilio de transporte y el tipo de vinculación del personal directo necesario para la prestación del servicio de ayudas audiovisuales.

Tabla 13.

Cargos directos

CARGO	PLAZAS	SALARIO MES	PRESTACIONES SOCIALES	SALARIO CON PRESTACIONES SOCIALES	TIPO DE CONTRATO
Analista de infraestructura	1	1.241.280	905.266	2.146.546	Indefinido
Analista de soporte técnico	2	1.172.242	854.916	2.027.158	Indefinido
Ventas eventos	2	1.200.000	875.160	2.075.160	Indefinido

Referencia: Elaboración propia.

Análisis DOFA

Tabla 14.

Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La ubicación del Club sobre la avenida El Poblado dentro de la zona hotelera y financiera de la ciudad de Medellín.</p>	<p>La antigüedad de las edificaciones lo que dificulta las instalaciones eléctricas y de redes.</p>
<p>Trayectoria y reconocimiento adquirido a lo largo de sus 90 años como lugar de encuentro para la alta sociedad antioqueña, empresarios y ejecutivos.</p>	<p>Insuficiencia de parqueaderos para visitantes en la sede Medellín.</p>
<p>Tener dos sedes una en Medellín y otra en Rionegro cerca al aeropuerto José María Córdoba</p>	<p>Falta de programas de capacitación y entrenamiento en servicio.</p>
<p>Alianzas con proveedores, que permiten obtener mejores precios de mercado y mayor oportunidad en la atención de las necesidades de los clientes.</p>	<p>Procesos no documentados y formalizados.</p>
<p>¿Cómo se van a mantener?</p>	<p>¿Cómo se van a superar?</p>
<p>A través del Reglamento, Los Estatutos y el Código de Buen Gobierno de la Corporación los cuales reglamentan la toma de decisiones.</p>	<p>Plan de inversiones y remodelaciones que permita generar una infraestructura más moderna.</p>

Tabla 14. (Cont.)

Inversión de los excedentes en obras de remodelación e infraestructura que atraigan y retengan a los socios y clientes.	Plan de capacitación y entrenamiento liderado por el área de Talento Humano para desarrollar y cultivar las habilidades del equipo de trabajo.
Estableciendo relaciones de largo plazo con los proveedores buscando un crecimiento conjunto.	Documentación de todos los procesos liderado por el área de Mejoramiento Continuo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Proyecto de la Cámara de Comercio Medellín para Antioquia y el Banco Interamericano de Desarrollo que busca el fortalecimiento de la estructura empresarial e institucional para posicionar a la ciudad como destino de negocios.	Cambios fuertes sobre el Plan de ordenamiento territorial de Medellín o Rionegro.
Conocimiento de socios y clientes en cuanto a sus preferencias para definir oferta de productos y servicio con valor diferenciado	Crecimiento en Antioquia de competidores indirectos.
¿Cómo se van a aprovechar?	¿Cómo se van a combatir?
Generando alianzas estratégicas con la Cámara de Comercio para hacer parte de las redes productivas en los mega eventos de la ciudad	Con técnicas comunicativas como el <i>lobby</i> , susceptibles de utilizar en negociaciones con los ámbitos ejecutivo, legislativo y judicial.
Generando productos y servicios que satisfagan las expectativas y preferencias de los socios y clientes	Potenciado los aspectos que los socios y clientes consideran como factores decisivos en el momento de realizar eventos. Dichos factores son resultados de la investigación de mercado.

Referencia: elaboración propia.

Análisis legal

Legislación aplicable al régimen laboral

La Corporación Club Campestre cumple con todo lo dispuesto establecido en el Código Sustantivo de Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo establecido por la entidad. El Código Sustantivo de Trabajo fue adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950. Su propósito principal es regular la contratación de trabajadores, la relación entre empleador y trabajador, estableciendo las formas de contratación, el salario y sus diferentes modalidades, los derechos y deberes tanto de trabajadores como de empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otros.

Legislación aplicable al impuesto de renta y complementarios

La Corporación Club Campestre se sometió al impuesto de renta y complementarios según lo dispuesto en el régimen tributario especial contemplado en el título VI del Estatuto Tributario Nacional. Impuesto sobre la renta y complementarios.

El cual dispone en su artículo 19 que:

“*-Modificado- 1. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, para lo cual deben cumplir las siguientes condiciones:

- a) Que el objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social;
- b) Que dichas actividades sean de interés general, y

c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social. “

El artículo 357 del régimen tributario especial explica que “para determinar el beneficio neto o excedente se tomará la totalidad de los ingresos, cualquiera sea su naturaleza, y se restará el valor de los egresos de cualquier naturaleza, que tengan relación de causalidad con los ingresos o con el cumplimiento de su objeto social...”. Este excedente debe ser reinvertido directa o indirectamente en el año siguiente en programas que desarrollen el objeto social del Club para considerarse exento. Impuesto sobre la renta y complementarios. Recuperado: Impuesto sobre la renta y complementarios. (Decreto 624 1989).

Por esta razón para las evaluaciones que impliquen este cálculo no se tendrá en cuenta el impuesto de renta y complementarios.

Análisis de riesgos

Identificación y categorización del riesgo

Los riesgos del proyecto se clasifican en:

1. Financiero: Se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un acontecimiento que tenga un impacto en los ingresos o costos del proyecto.
2. Humano: Es la amenaza concreta sobre el personal que manipula o tiene contacto con los equipos utilizados para la prestación de ayudas audiovisuales.
3. De información: Hace referencia a la pérdida de información inherente al servicio ofrecido de ayudas audiovisuales.

4. Imagen corporativa: Está asociado a la pérdida de reputación de la Corporación frente a sus clientes o posibles clientes.

5. Medio ambiente: Es la probabilidad de afectación del medio ambiente por causa del uso de los equipos necesarios para la prestación del servicio de ayudas audiovisuales.

6. Jurídico legal: se relaciona con el incumplimiento de reglamentos, normas, estatutos o leyes los cuales puedan acarrear consecuencias legales.

Su impacto se midió como se muestra en la tabla 15. Escala de impacto

Tabla 15.

Escala de impacto

•1 - Financiero:	•4 - Imagen Corporativa:
1. Pérdidas inferiores a \$1 millón anual	1. Conocimiento Interno sin consecuencias
2. Pérdidas entre \$1 y \$20 millones anuales	2. Conocimiento Externo sin consecuencias
3. Pérdidas entre \$20 y \$40 millones anuales	3. Conocimiento Interno con consecuencias
4. Pérdidas entre \$40 y \$80 millones anuales	4. Conocimiento Externo con consecuencias
5. Pérdidas mayores a \$80 millones anuales	5. Conocimiento en el Extranjero con consecuencias
•2 - Humano:	•5 - Medio Ambiente:
1. Evento sin secuelas	1. Organización
2. Incapacidad menor hasta 3 días	2. Local
3. Incapacidad superior a 3 días	3. Regional
4. Incapacidad total	4. Nacional
5. Muerte	5. Internacional
•3 - Información:	•6 - Jurídico Legal:
1. Recuperable en el área	1. Sin consecuencias
2. Recuperable en la Compañía	2. Situación demandable
3. Recuperable Afuera	3. Conocimiento Interno con consecuencias
4. Recuperable en el Extranjero	4. Conocimiento Externo con consecuencias
5. Irrecuperable	5. Alta exposición a demandas

Referencia: Elaboración propia.

Valor esperado de los riesgos

Luego de identificar los riesgos, continua la priorización de estos de acuerdo al valor esperado, se halla multiplicando la posibilidad de ocurrencia con el impacto que causa, así:

Tabla 16.

Escala de probabilidad

PROBABILIDAD DE OCURRECIA			
Nro.	CONCEPTO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
5	Frecuente	16	Sin Limite
4	Muy Probable	10	15
3	Probable	6	9
2	Poco Probable	3	5
1	Remota	-	2

Referencia: Elaboración propia.

Con base en lo anterior se presentan los riesgos priorizados de mayor a menor valor esperado en la figura 2:

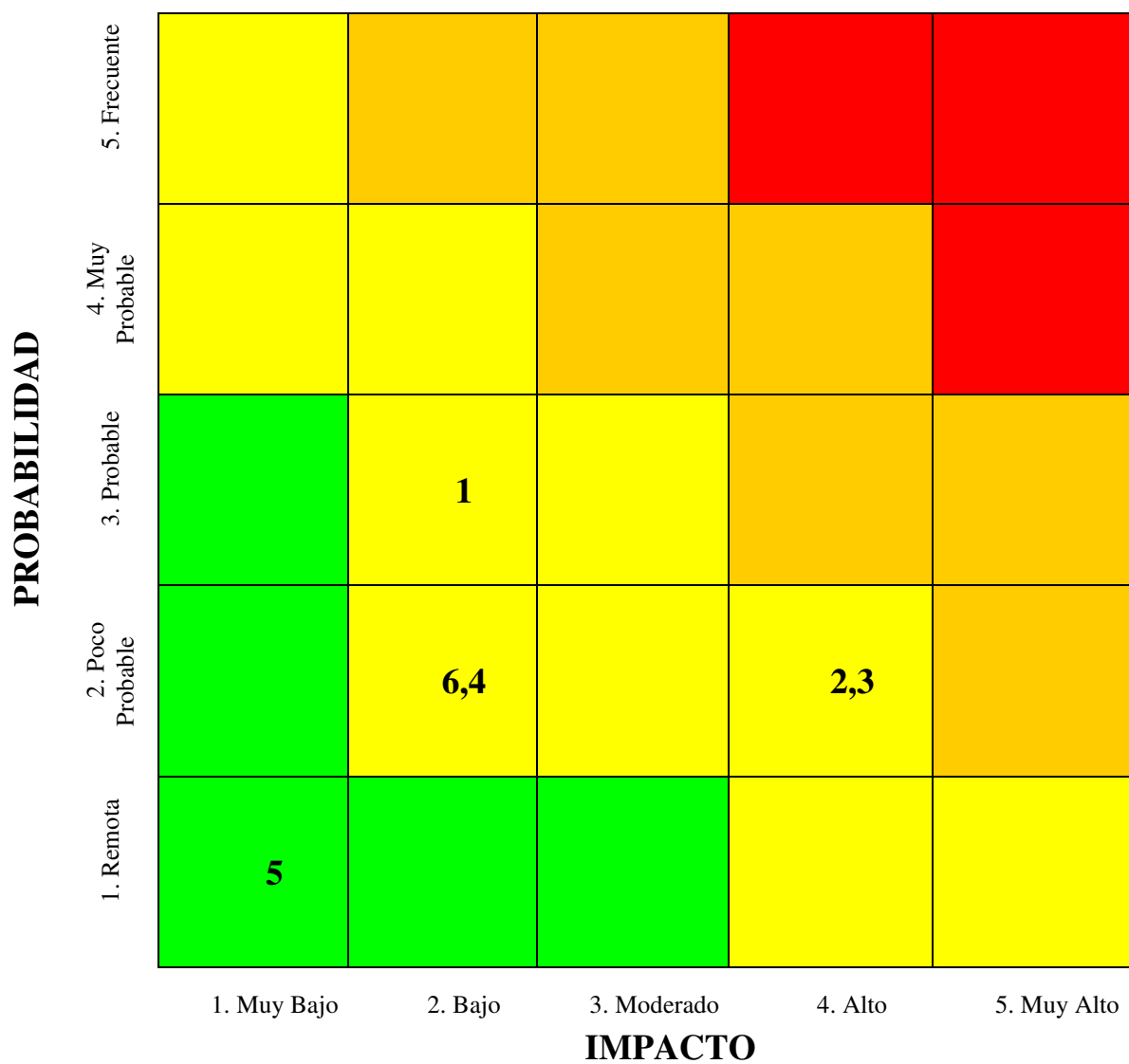


Figura 2. Mapa de riesgos

Referencia: Elaboración propia.

Planificación de la respuesta a los riesgos

Solamente se analizaran los riesgos con un impacto alto y muy alto.

Riesgo 2: Este riesgo se mitigará con capacitación en el manejo de los equipos, capacitación de riesgos profesionales y mantenimiento preventivo de los equipos.

Riesgo 3: Este riesgo se mitigará incluyendo la información de reservas, convenios, contratos y todo lo concerniente a la prestación del servicio de ayudas audiovisuales a las copias de seguridad periódicas realizadas por el área de sistemas.

Costos y gastos de operación

En la tabla 17. Costos y gastos de operación se presenta la proyección de 2015 a 2019 de estos rubros afectados por el IPC proyectado.

Tabla 17.

Costos y gastos de operación

Variables macroeconómicas		2014	2015 py	2016 py	2017 py	2018 py	2019 py
AÑO							
IPC		3,10%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%	3,19%
MANO DE OBRA DIRECTA							
Factor prestacional	72,93%						
Horas mes	240						
2 Analista de soporte técnico	\$/mes	4.054.316	4.193.379	4.345.599	4.496.826	4.646.570	4.794.796
Total mano de obra mes	\$/mes		4.193.379	4.345.599	4.496.826	4.646.570	4.794.796
Total mano de obra año	\$/año		50.320.551	52.147.187	53.961.909	55.758.840	57.537.547
GASTOS							
Gastos administrativos							
Servicios públicos	\$/mes		300.000	310.890	321.709	332.422	343.026
Salarios actividades de apoyo	\$/mes		291.287	333.796	379.611	427.692	477.966
Útiles de oficina	\$/mes		20.000	20.726	21.447	22.161	22.868
Implementos de aseo	\$/mes		15.000	15.545	16.085	16.621	17.151
Caja menor	\$/mes		70.000	72.541	75.065	77.565	80.039
impuesto de industria y comercio	\$/mes		100.000	103.630	107.236	110.807	114.342
Total gastos administrativos	\$/mes		796.287	857.127	921.154	987.269	1.055.394
Total gastos administrativos anuales	\$/año		9.555.443	10.285.528	11.053.850	11.847.227	12.664.724
Gastos de venta							
Salarios actividades de apoyo	\$/mes		252.743	289.626	329.379	371.098	414.720
Total gastos de venta	\$/mes		252.743	289.626	329.379	371.098	414.720
Total gastos de venta anuales	\$/año		3.032.910	3.475.518	3.952.548	4.453.176	4.976.636
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN							
Energía eléctrica	\$/año		3.257.648,76	3.732.201,45	4.248.509,15	4.785.427,09	5.346.807,67
Plan de minutos y datos	\$/año		1.003.200,00	1.039.616,16	1.075.794,80	1.111.618,77	1.147.079,41
Seguros equipos	\$/año		171.575	171.575	171.575	171.575	171.575
Total CIF	\$/año		4.432.423,32	4.943.392,17	5.495.878,51	6.068.620,42	6.665.461,63
Total General			67.341.327,23	70.851.624,36	74.464.185,70	78.127.863,57	81.844.368,75

Referencia: Elaboración propia

Plan financiero

Supuestos macroeconómicos

El siguiente cuadro presenta los supuestos macroeconómicos utilizados para el plan económico y financiero.

Tabla 18.*Supuestos macro económicos*

Economía Colombia	2011	2012	2013	2014py	2015py	2016py	2017py	2018py	2019py
PIB (variación anual)	6.59%	4.05%	4.26%	4.44%	4.58%	4.50%	4.34%	4.47%	4.20%
Balance GNC (% del PIB)	-2.89%	-2.30%	-2.40%	-2.40%	-2.20%	-2.10%	-2.00%	-1.90%	-1.60%
Balance cuenta corriente (% del PIB)	-2.95%	-3.18%	-3.41%	-3.60%	-3.40%	-3.10%	-3.12%	-2.90%	-2.95%
Tasa de desempleo trece ciudades (% de la PEA)	10.8%	10.4%	9.7%	8.7%	8.1%	7.5%	6.9%	6.3%	6.1%
Inflación (IPC variación anual)	3.72%	2.44%	1.94%	3.10%	3.43%	3.63%	3.48%	3.33%	3.19%
Tasa de referencia Banrep (fin de año)	4.75%	4.25%	3.25%	4.25%	5.25%	5.00%	4.25%	4.00%	4.25%
Tasa de cambio USD (\$ fin de año)	1,939	1,772	1,923	1,955	2,100	2,180	2,280	2,370	2,440
Devaluación nominal (fin de año)	0.70%	8.61%	8.52%	1.69%	7.42%	3.81%	4.59%	3.95%	2.95%
DTF 90 días	5.12%	5.22%	4.06%	4.70%	5.75%	5.41%	4.65%	4.41%	4.66%

Referencia: <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx>

Resumen de los estados financieros

Balance general

Tabla 19.

Balance general

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	4.167.163	151.697.8 12	271.602.4 31	398.963.5 61	512.865.5 52	631.515.3 37
Cuentas X Cobrar	0	22.479.37 0	25.590.74 4	28.824.52 8	32.205.56 2	34.704.65 7
Provisión Cuentas por Cobrar		-224.794	-255.907	-288.245	-322.056	-347.047
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	16.668.65 2	12.501.48 9	8.334.326	4.167.163	0	0
Total Activo Corriente:	20.835.81 5	186.453.8 77	305.271.5 93	431.667.0 07	544.749.0 57	665.872.9 47
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	25.591.77 5	24.312.18 6	23.032.59 8	21.753.00 9	20.473.42 0	19.193.83 1

Tabla 19. (Cont.)

Maquinaria y Equipo de Operación	125.146.9 65	112.632.2 69	100.117.5 72	87.602.87 6	75.088.17 9	62.573.48 3
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	150.738.740	136.944.455	123.150.170	109.355.884	95.561.599	81.767.314
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	171.574.555	323.398.332	428.421.763	541.022.891	640.310.656	747.640.261
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	6.965.243	7.156.875	7.345.640	7.538.116	7.510.698
Impuestos X Pagar	0	54.824.14 7	67.053.72 9	79.722.44 1	92.737.69 9	104.119.2 18
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	106.376.2 24	85.100.97 9	63.825.73 4	42.550.49 0	21.275.24 5	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Empreder (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	106.376.224	146.890.370	138.036.338	129.618.570	121.551.060	111.629.916
Patrimonio						
Capital Social	65.198.331	65.198.331	65.198.331	65.198.331	65.198.331	65.198.331
Reserva Legal Acumulada	0	0	11.130.96 3	24.744.90 2	32.599.16 5	32.599.16 5
Utilidades Retenidas	0	0	77.916.74 2	159.600.3 75	232.676.4 68	326.819.2 84

Tabla 19. (Cont.)

Utilidades del Ejercicio	0	111.309.632	136.139.388	161.860.713	188.285.632	211.393.564
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	65.198.331	176.507.963	290.385.425	411.404.321	518.759.597	636.010.345
PASIVO + PATRIMONIO	171.574.555	323.398.332	428.421.763	541.022.891	640.310.656	747.640.261

Referencia: Elaboración propia.

Estado de resultados

Tabla 20.

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	269.752.441	307.088.925	345.894.334	386.466.739	416.455.884
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	55.721.947	57.255.000	58.765.120	60.304.926	60.085.584
Depreciación	13.794.285	13.794.285	13.794.285	13.794.285	13.794.285
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	4.432.423	4.943.342	5.495.879	6.068.620	6.665.461
Utilidad Bruta	195.803.786	231.096.298	267.839.050	306.298.908	335.910.554

Tabla 20. (Cont.)

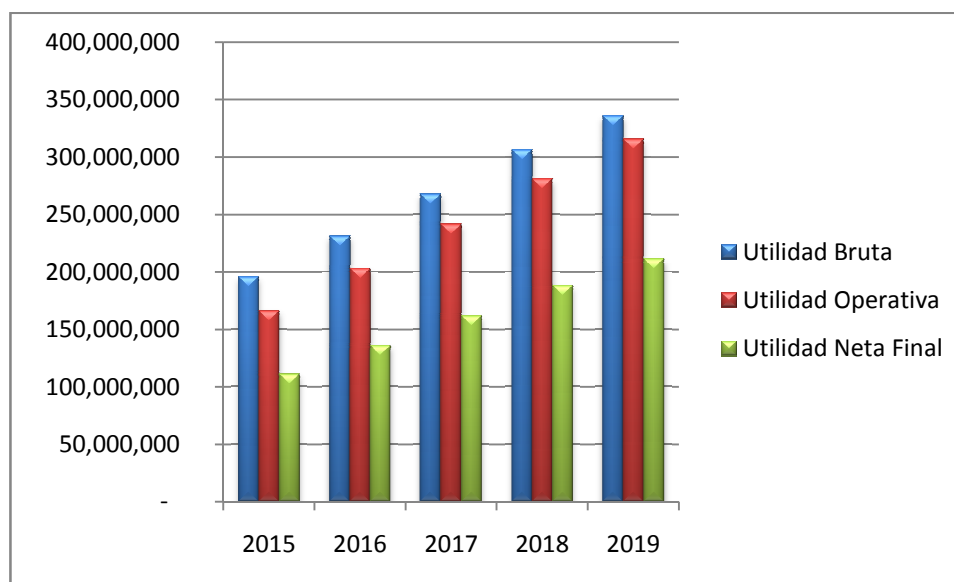
Gasto de Ventas	3.475.518	3.952.548	4.453.176	4.976.336	5.522.529
Gastos de Administración	9.555.443	10.285.528	11.053.850	11.847.227	12.664.724
Provisiones	224.794	31.114	32.338	33.810	24.991
Amortización Gastos	4.167.163	4.167.163	4.167.163	4.167.163	0
Utilidad Operativa	178.380.868	212.659.945	248.132.523	285.274.371	317.698.310
Otros ingresos					
Intereses	12.247.089	9.466.828	6.549.370	4.251.040	2.185.527
Otros ingresos y egresos	-12.247.089	-9.466.828	-6.549.370	-4.251.040	-2.185.527
Utilidad antes de impuestos	166.133.779	203.193.117	241.583.153	281.023.332	315.512.783
Impuestos (35%)	54.824.147	67.053.729	79.722.441	92.737.699	104.119.218
Utilidad Neta Final	111.309.632	136.139.388	161.860.713	188.285.632	211.393.564

Referencia. Elaboración propia

De acuerdo a las proyecciones financieras del proyecto a 5 años, se observa un comportamiento positivo en la utilidad bruta, operativa y neta, que presentan crecimiento en todo el periodo de evaluación.

Del Estado de Resultados se puede deducir que el margen operacional para el primer año corresponde al 66,1% y para el quinto año se ubica en el 76,3%. Lo cual muestra que para generar \$100 pesos de venta es necesario gastar \$33,9 en el primer año y \$23,7 en el quinto año.

Adicional se puede afirmar que para el primer año de operación el margen neto corresponde al 41,3% y para el quinto año 50,8%, lo que significa que por cada \$100 vendidos, luego de descontar todos los costos y gastos, incluyendo los impuestos al Club le quedan \$41,3 y \$50,8 respectivamente. Esta evolución de la utilidad neta se debe al pago de los intereses el cual disminuye año tras año.



Gráfica 8. Utilidades del estado de resultados

Fuente. Elaboración propia.

Flujo de caja

Se determinó la necesidad de inversión de \$171,5 millones, para el inicio del proyecto. Se observa un flujo de caja positivo durante el horizonte de análisis (2015-2019) con un valor para el primer año de \$181 millones.

Tabla 21.

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		178.380.868	212.659.945	248.132.523	285.274.371	317.698.310
Depreciaciones		13.794.285	13.794.285	13.794.285	13.794.285	13.794.285
Amortización Gastos		4.167.163	4.167.163	4.167.163	4.167.163	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		224.794	31.114	32.338	33.810	24.991
Impuestos		0	-54.824.147	-67.053.729	-79.722.441	-92.737.699
Neto Flujo de Caja Operativo		196.567.110	175.828.360	199.072.580	223.547.189	238.779.887
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-22.479.370	-3.111.374	-3.233.784	-3.381.034	-2.499.095
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0

Tabla 21. (Cont.)

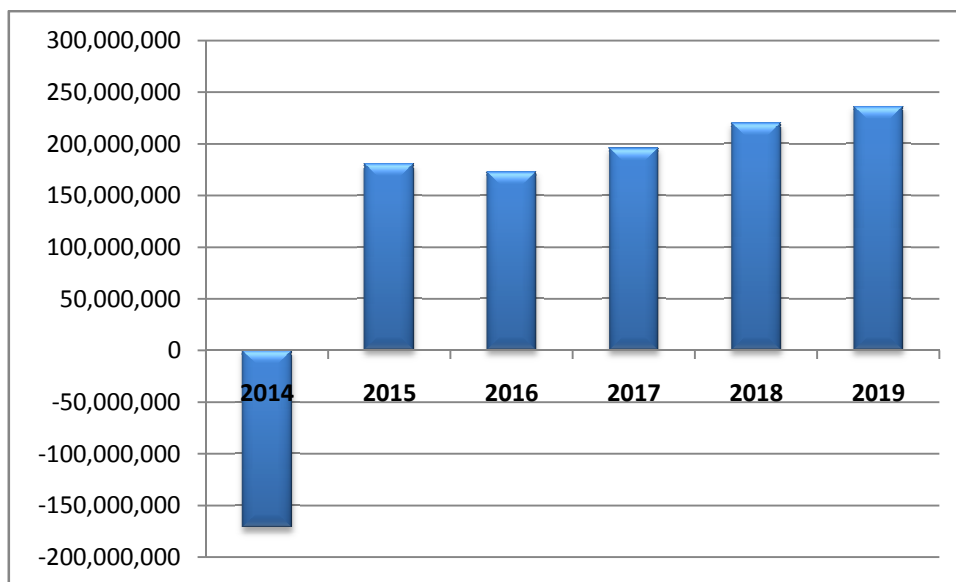
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		6.965.243	191.632	188.765	192.476	-27.418
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	-	-	-	-	-
		15.514.127	2.919.742	3.045.019	3.188.558	2.526.513
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-	0	0	0	0	0
	25.591.775					
Inversión en Maquinaria y Equipo	-	0	0	0	0	0
	125.146.965					
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-	0	0	0	0	0
	150.738.740					
Neto Flujo de Caja Inversión	-	-	-	-	-	-
	150.738.740	15.514.127	2.919.742	3.045.019	3.188.558	2.526.513
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					

Tabla 21. (Cont.)

Desembolsos Pasivo Largo Plazo	106.376.2 24	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		- 21.275.245	- 21.275.245	- 21.275.245	- 21.275.245	- 21.275.245
Intereses Pagados		- 12.247.089	- 9.466.828	- 6.549.370	- 4.251.040	- 2.185.527
Dividendos Pagados		0	-22.261.926	-40.841.817	-80.930.356	-94.142.816
Capital	65.198.331	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	171.574.5 55	- 33.522.334	- 53.003.999	- 68.666.431	- 106.456.641	- 117.603.588
Neto Periodo	20.835.81 5	147.530.6 49	119.904.6 19	127.361.1 30	113.901.9 90	118.649.7 85
Saldo anterior		4.167.163	151.697.8 12	271.602.4 31	398.963.5 61	512.865.5 52
Saldo siguiente	20.835.81 5	151.697.8 12	271.602.4 31	398.963.5 61	512.865.5 52	631.515.3 37

Referencia: Elaboración propia.

Para el cálculo del flujo de caja se tomó una tasa de descuento del 11,8%, dado que la Corporación evalúa sus proyectos de inversión con una estructura de capital de 62% pasivo y 38% patrimonio. Las obligaciones financieras para el Club tienen una tasa del DTF+5 puntos de riesgo y por políticas de la Corporación todos los proyectos deben rentar mínimo el 18%.



Gráfica 9. Flujo de caja proyectado

Referencia: elaboración propia.

Evaluación del proyecto

La creación de una unidad estratégica de negocio para la prestación de servicios de ayudas audiovisuales en la Corporación Club Campestre es viable financieramente, ya que su VPN del flujo de caja libre es mayor que cero y asciende a la suma de \$545.289.638, así mismo la Tasa Interna de Retorno se sitúa en un 104,77%.

Los altos resultados del VPN y la TIR se deben a que el proyecto se encuentra en una etapa de madurez en cuanto a sus volúmenes de venta, bajos costos de operación y requiere una baja inversión inicial.

Todo lo anterior permite concluir que la Unidad estratégica de negocio para prestación de servicios de ayudas audiovisuales en la Corporación Club Campestre, tiene un modelo de operación con bajos costos y gastos de operación y altos consumos de este tipo de servicios por sus socios, lo que le permite tener solidez financiera.

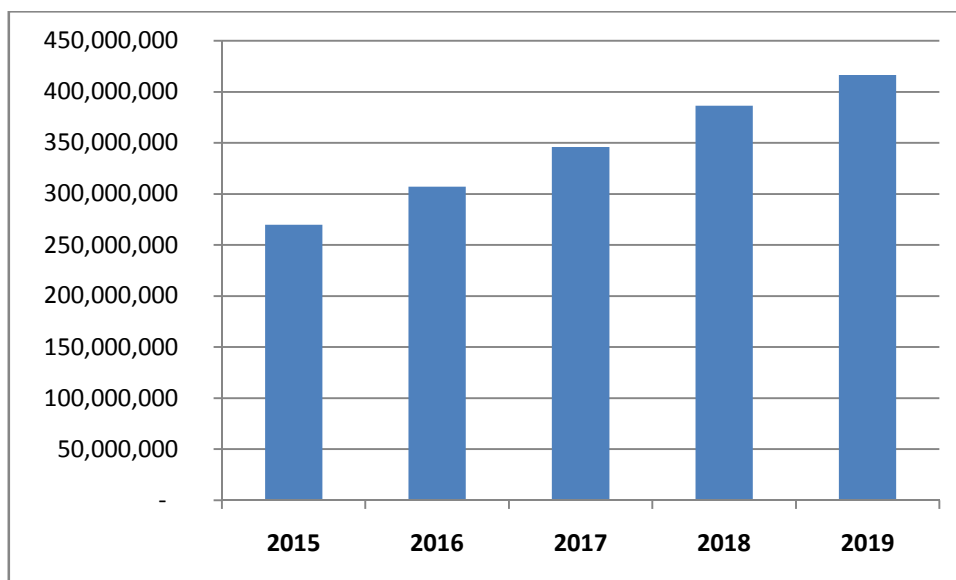
Plan financiero

Impuestos: el Club Campestre evalúa sus proyectos de manera autónoma sobre su condición de contribuyente especial para el cálculo de los impuestos, en el estado de resultados tomó un porcentaje del 33% de acuerdo a la ley 1607 de 2012 (Alcaldía de Bogotá, 2012), corresponde a impuesto sobre la renta y el 8% restante corresponde al impuesto sobre la renta para la equidad (CREE).

Ingresos y proyección de ventas: para la cuantificación de las ventas en el periodo de evaluación, se tomó como punto de partida la información primaria existente el Club Campestre, la cual evidenció un promedio en los últimos 5 años de 394 eventos con suministro de ayudas audiovisuales anualmente. Esta cifra fue proyectada hasta 2019 utilizando el software statgraphics el cual generó un modelo lineal descrito por la ecuación $\text{Eventos} = -167683,0 + 83,6 * \text{Año}$, que explica el 93,38% de los datos.

Para conocer el consumo promedio de las ayudas audiovisuales de cada evento, igualmente se utilizó información primaria tomando como valor de partida para 2014 la suma de \$347.279 y se proyectó por 5 años, incrementando su valor con el Índice de Precios al Consumidor -IPC tomado de los supuestos macroeconómicos.

Con el número de eventos con suministro de ayudas audiovisuales por año y el consumo promedio de cada uno de ellos, se realizó la proyección de ventas.



Gráfica 10. Proyección ventas

Referencia: elaboración propia. Cifras en pesos.

Costos y gastos de operación: como costos directos y por ser un servicio intensivo en mano de obras se calculó y proyectó de acuerdo al IPC, la nómina que hace parte de la prestación del servicio de ayudas audiovisuales y como se mencionó en el estudio organizacional está integrada por dos analistas de soporte técnico.

Los gastos de administración y ventas están conformados por el personal de venta y de administración que intervienen en algún punto del proceso para la prestación del servicio de ayudas audiovisuales y su cálculo se basó en la destinación horaria hallada en la tabla de necesidades y requerimientos del análisis técnico. Se proyectaron igualmente con el IPC.

Como costos indirectos se consideró principalmente el consumo de energía eléctrica que se calculó en función de su consumo histórico de kilovatio hora por salón, se multiplicó por 8 horas que es el promedio de uso por sala y por el número de eventos proyectados en el estudio de mercado. La tarifa se incrementó con el IPC y se tomó como base el año 2014, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 22.*Valoración energía eléctrica*

AÑO	2014	2015 py	2016 py	2017 py	2018 py	2019 py
IPC	3,10%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%	3,19%
Número de eventos proyectados Medellín	576	638	701	763	825	887
Número de eventos proyectados Llanogrande	102	113	124	135	146	157
Número de eventos proyectados	678	751	825	898	971	1.044
Tarifa Medellín	389,35	402,70	417,32	431,84	446,22	460,46
Tarifa Llanogrande	441,76	456,92	473,50	489,98	506,30	522,45
Consumo Medellín	6.685	7.404	8.136	8.855	9.575	10.294
Consumo Llanogrande	1.483	1.642	1.802	1.962	2.122	2.282

Tabla 22. (Cont.)

Valor Consumo Medellín	2.602.721	2.981.758	3.395.121	3.824.003	4.272.421	4.740.032
Valor Consumo Llanogrande	654.927	750.443	853.388	961.425	1.074.387	1.192.189
Total Consumo Club	3.257.649	3.732.201	4.248.509	4.785.427	5.346.808	5.932.221

Referencia: Elaboración propia.

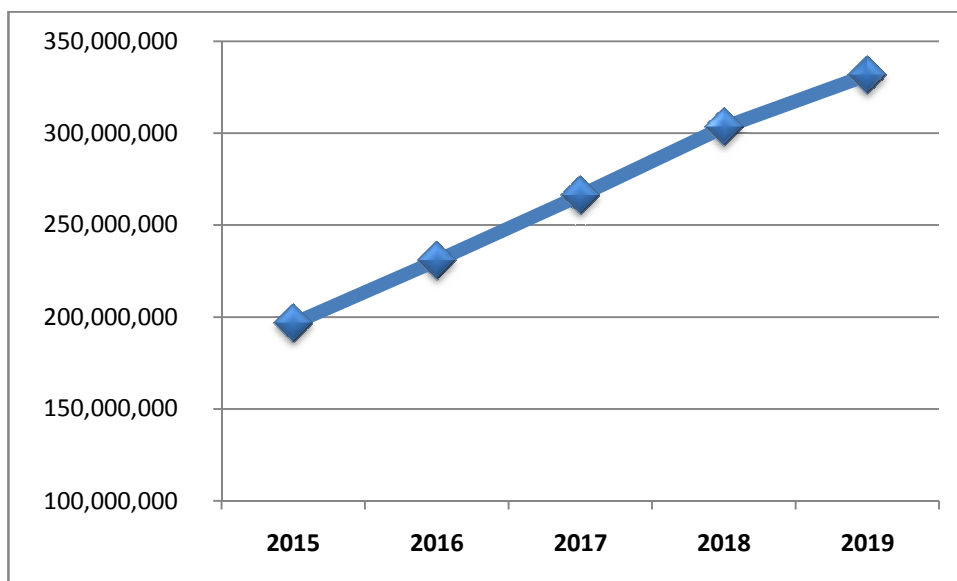
Inversión inicial: se fijó en \$171.574.555 los cuales se distribuyen así:

- \$125.146.965 para adquisición de equipos de audio y video.
- \$25.591.775 para la obra civil y adecuaciones eléctricas.
- \$20.835.815 para el montaje e instalación de los equipos.

Análisis de indicadores financieros

EBITDA: Es un indicador financiero, que contiene el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento del EBITDA del proyecto en el horizonte de cinco años.



Gráfica 11. Evolución del Ebitda

Liquidez – razón corriente: el resultado para el primer año se sitúa en 3,02. Este valor significa que por cada peso que la entidad debe en el corto plazo, cuenta con \$3,02 para respaldar dicha deuda. En la tabla 23 se muestra su evolución durante el horizonte de tiempo del proyecto

Tabla 23.

Evolución Liquidez – razón corriente

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	3,02	4,11	4,96	5,43	5,97

Referencia: Elaboración propia

Rentabilidad del activo: para el primer año de evaluación corresponde al 34,4% lo que significa que por cada \$100 invertidos en el proyecto este es capaz de generar \$34,4 de utilidad neta en su primer año, durante el horizonte de evaluación la rentabilidad del activo va disminuyendo hasta pasar al 28% en el quinto año, dado que no se contempla ninguna reinversión de las utilidades del proyecto en este horizonte de tiempo.

Tabla 24.*Evolución Rentabilidad del Activo*

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad del Activo	34%	32%	30%	29%	28%

Referencia: Elaboración propia

Rentabilidad del patrimonio: para el primer año de evaluación corresponde al 63,1% lo que significa que por cada \$100 invertidos por El Club Campestre el proyecto es capaz de generar \$63,1 en su primer año, durante el horizonte de evaluación la rentabilidad del patrimonio va disminuyendo hasta pasar al 33% en el quinto año, dado que no se contempla ninguna reinversión de las utilidades del proyecto en este horizonte de tiempo.

Tabla 25.*Evolución Rentabilidad Patrimonio*

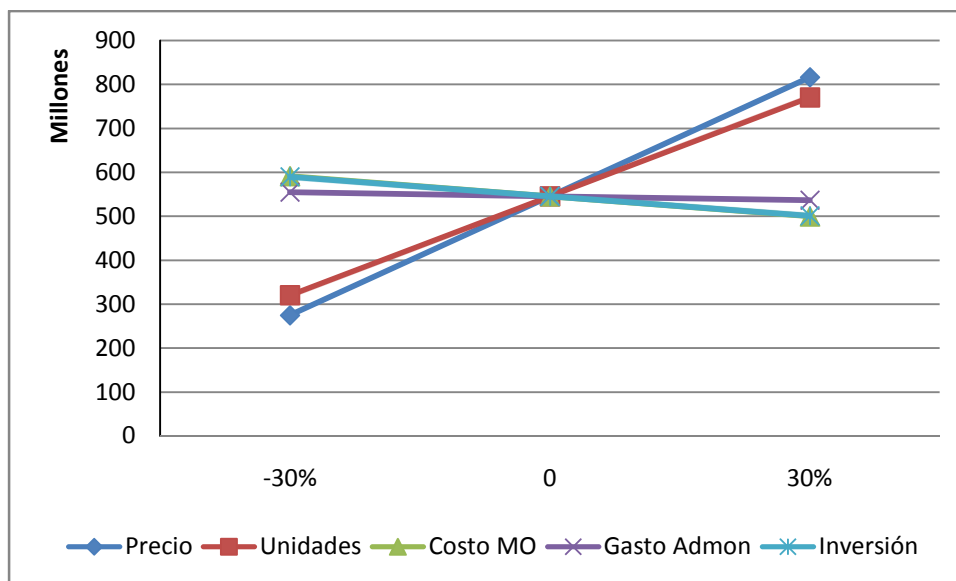
Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Patrimonio	63%	47%	39%	36%	33%

Referencia: Elaboración propia

Análisis de sensibilidad

Como variables críticas se tomaron el precio, el número de eventos con prestación de ayudas audiovisuales, el costo de la mano de obra, los gastos de administración y la inversión.

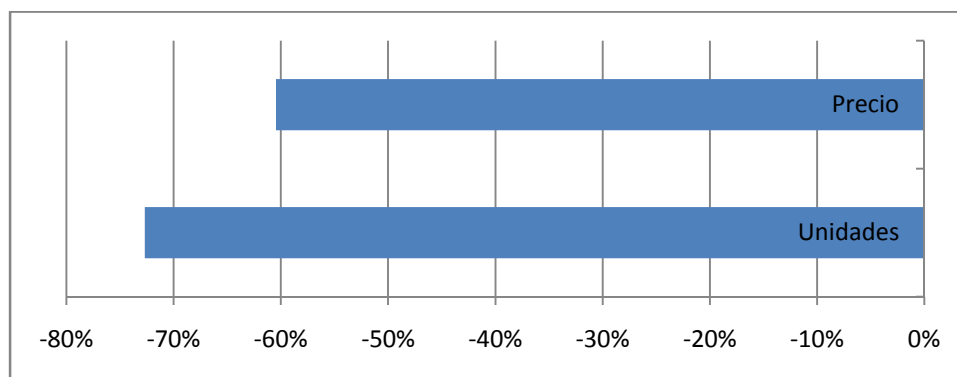
En el gráfico 12. Resultados del análisis de sensibilidad del VPN, se presentan los resultados obtenidos al variar el VPN en +/- 30%:

**Gráfica 12. Resultados del análisis de sensibilidad del VPN**

Referencia: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis de sensibilidad, se pudo determinar que el precio y el número de eventos con ayudas audiovisuales vendidos son las variables que logran variar de manera más significativa el VPN y por tanto conseguir que el proyecto sea inviable.

En el gráfico 13. Diagrama de tornado, se visualiza los cambios que tiene el VPN al modificar cada una de las variables críticas evaluadas.



Gráfica 13. Diagrama de tornado de las variables sensibles

Referencia: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis de sensibilidad y al diagrama de tornado, se puede afirmar que para que el proyecto continúe siendo viable, el precio no puede disminuir más del 60% del valor de referencia tomado para el año 2014 (\$347.279) y el número de eventos con utilización de ayudas audiovisuales no debe disminuir más del 73% del valor de referencia tomado para el año 2014 (678).

Dado que el proyecto se encuentra en una etapa de madurez y el Club se ha consolidado para sus socios como un lugar para celebrar este tipo de eventos es muy poco probable que estas variables puedan caer de manera tan significativa, motivo que respalda la viabilidad financiera del proyecto.

Conclusiones

Se encontró que el sector económico en el que se desenvuelve la Corporación Club Campestre presenta una tendencia marcada de crecimiento a lo largo de los últimos cuatro años.

Dadas las condiciones actuales del entorno no existen barreras tecnológicas, ni ambientales para la adquisición de equipos o para la prestación del servicio de ayudas audiovisuales.

La caracterización del cliente dentro del mercado objetivo, son socios del Club Campestre del sexo femenino y masculino en edades promedio de 38 años y ubicadas en los estratos sociales 6.

El proyecto de ayudas audiovisuales es atractivo ya que esta unidad de negocios de la Corporación Club Campestre que es operada por un concesionario presenta una tendencia de crecimiento desde el 2008.

De acuerdo a la investigación de mercados entre los atributos que buscan satisfacer los clientes del Club son el estatus y la exclusividad, además, la baja sensibilidad al precio dado su estrato socioeconómico.

De acuerdo al estudio técnico se determinó los costos de operación para la prestación de servicios de ayudas audiovisuales en los salones de reuniones y eventos de la Corporación Club Campestre estos son en promedio del 29% frente a los ingresos dentro del horizonte de evaluación.

El análisis financiero realizado al proyecto tiene un Valor Presente Neto – VPN y TIR sobre el flujo de caja libre mayores que cero, por lo tanto es factible.

Las variables más sensibles que tiene el proyecto son el número de eventos con prestación de servicio de ayudas audiovisuales y el precio de venta.

Recomendaciones

Para futuras estrategias de mercadeo, la Corporación Club Campestre debe enfocarse en posicionar en la mente de sus clientes el estatus y la exclusividad que ofrece esta.

Teniendo en cuenta que el número de eventos con servicio de ayudas audiovisuales y el precio son las variables con mayor grado de sensibilidad si el proyecto llega a ejecutarse se deben vigilar constantemente y comparar con las tendencias del mercado.

Anexos

Anexo 1

	2008	2009	Analisis Vertical 2008-2009	2010	Analisis Vertical 2009-2010	2011	Analisis Vertical 2010-2011	2012	Analisis Vertical 2011-2012
INGRESOS OPERACIONALES	1,432,629	1,302,651	-9%	1,420,558	9%	1,807,657	27%	1,948,136	8%
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	370,369	368,738	0%	418,902	14%	608,683	45%	662,120	9%
	26%	28%		29%		34%		34%	
UTILIDAD BRUTA	1,062,260	933,913	-12%	1,001,656	7%	1,198,974	20%	1,286,017	7%
	74%	72%		71%		66%		66%	
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	649,037	597,287	-8%	619,686	4%	679,115	10%	689,312	2%
	45%	46%		44%		38%		35%	
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	303,995	254,047	-16%	289,398	14%	349,346	21%	402,504	15%
	21%	20%		20%		19%		21%	
UTILIDAD OPERACIONAL	109,227	82,579	-24%	92,572	12%	170,513	84%	194,201	14%
	8%	6%		7%		9%		10%	
INGRESOS NO OPERACIONALES	97,764	92,455	-5%	98,918	7%	120,309	22%	206,268	71%
	7%	7%		7%		7%		11%	
GASTOS NO OPERACIONALES	117,594	88,468	-25%	101,818	15%	137,043	35%	150,265	10%
	8%	7%		7%		8%		8%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	89,397	86,565	-3%	89,672	4%	153,779	71%	250,203	63%
	6%	7%		6%		9%		13%	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	36,957	23,002	-38%	25,666	12%	34,121	33%	37,741	11%
	3%	2%		2%		2%		2%	
UTILIDAD NETA	52,440	63,563	21%	64,006	1%	119,658	87%	212,462	78%
	4%	5%		5%		7%		11%	

Anexo 2

Sector	Subsector	Estandaresmaximos permisibles de niveles de emisión de ruido en dB(A)	
		Día	Noche
Sector A. Tranquilidad y silencio	Hospitales bibliotecas, guarderías, sanatorios, hogares geriátricos.	55	50
55 Sector B. Tranquilidad y Ruido Moderado	Zonas residenciales o exclusivamente destinadas para desarrollo habitacional, hotelería y hospedajes.	65	55
	Universidades, colegios, escuelas, centros de estudio e investigación. Parques en zonas urbanas diferentes a los parques mecánicos al aire libre.		
Sector C. Ruido Intermedio Restringido	Zonas con usos permitidos industriales, como industrias en general, zonas portuarias, parques industriales, zonas francas.	75	75
	Zonas con usos permitidos comerciales, como centros comerciales, almacenes, locales o instalaciones de tipo comercial, talleres de mecánica automotriz e industrial, centros deportivos y recreativos, gimnasios, restaurantes, bares, tabernas, discotecas, bingos, casinos.	70	60
	Zonas con usos permitidos de oficinas.	65	55
	Zonas con usos institucionales.		
	Zonas con otros usos relacionados, como parques mecánicos al aire libre, áreas destinadas a espectáculos públicos al aire libre.	80	75
Sector D. Zona Suburbana o Rural de Tranquilidad y Ruido Moderado	Residencial suburbana.	55	50
	Rural habitada destinada a explotación agropecuaria.		
	Zonas de Recreación y descanso, como parques naturales y reservas naturales.		

Anexo 3

Entidad	Country Club Medellín	Club El Rodeo	Club Unión	Fizebat Club Campestre
Misión	Somos un Club Social que propicia experiencias de bienestar y calidad de vida, por medio del encuentro, la recreación, la cultura y la promoción de relaciones familiares, sociales y empresariales entre sus socios, colaboradores y clientes.	En el Club El Rodeo construimos espacios, momentos y servicios para el bienestar de nuestros socios y sus familias a través del deporte, el esparcimiento y la interacción social en un ambiente de distinción; estamos comprometidos con la mejora continua y el desarrollo de nuestros empleados		Crear y ofrecer entretenimiento para socios y visitantes, en un histórico ambiente natural
Visión	Nuestra Mega 2014: - Consolidar un equipo humano experto y comprometido. - Propiciar experiencias de bienestar y calidad de vida * Reconocido por la excelencia en el servicio personalizado * Siempre actual e innovador - Ser el Club Social preferido por los ejecutivos de Antioquia y sus familias. - Mantenernos sostenibles financieramente.	Corto Plazo: Ser reconocidos por nuestra excelencia en la prestación de servicios que reflejen distinción en nuestros socios y visitantes. Largo Plazo: Queremos ser reconocido en la ciudad como el mejor Club contribuyendo a la generación de bienestar de nuestros socios, invitados y empleados, con servicios de calidad contando con una infraestructura social y deportiva renovada.		Promover este histórico lugar como un espacio de entretenimiento clásico y familiar

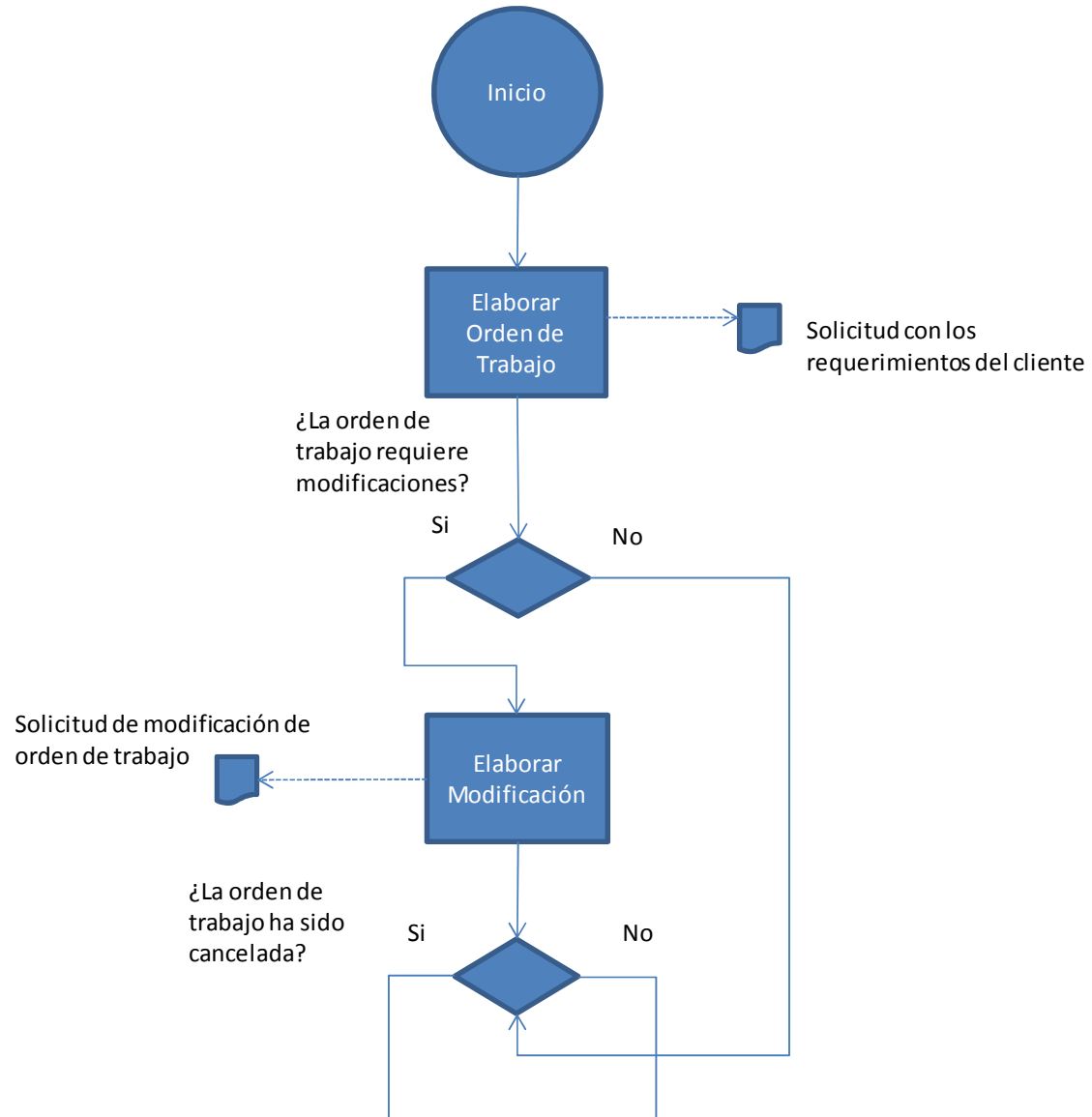
Anexo 3. (Cont.)

Ubicación	Diagonal 28 16-129 kilómetro 5 vía Las Palmas	Calle 2 sur 65-535 Calle 41 33-595 Rionegro	Carrera 43A 1-50	Kilómetro 27 vía Las Palmas El Retiro
Antigüedad	A partir del primero de mayo de 1997, se otorgó el carácter de socios a los accionistas del Poblado Country Club S.A. y se dio comienzo a la operación del Club, para lo cual se programó un acto en el cual participaron todos los empleados y la Junta Directiva de la Corporación Country Club Ejecutivos y el 26 del mismo mes, en un acto protocolario se entregó a la ciudad el Country Club Ejecutivos de la ciudad de Medellín.	El 17 de octubre de 1952 se reunieron los señores Germán Sáenz Moreno, Luis Echavarría Pérez, Alfonso Velilla B., Gabriel Restrepo Jaramillo, Jorge Uribe Jaramillo y los hermanos Jaime y Gonzalo Sáenz Botero, en la Notaría Primera de la ciudad de Medellín, para constituir legalmente la Sociedad Anónima Club Campestre El Rodeo.	En 1894 formaron el Club Unión socios pertenecientes a los clubes Belchite, Boston, Bohemia, La Mata de Mora, Los 13 y Del Comercio. Posteriormente, ingresaron muchos de los del Tándem Club. Por algún tiempo funcionó en el local que tenía La Mata de Mora.	La Corporación Hacienda Fizebad nace en 1985, luego de que tres grandes visionarios deciden conservar un hermoso patrimonio Cultural creado con el amor y el sentimiento paisa del Dr. Jaime Posada Gerente de Everfit-Indulana y su Sra Esposa Ligia Moreno de Posada.
Clientes	Ejecutivos de la región y sus familias	Personas de estrato socio económico 6, ejecutivos de la región y sus familias al igual que empresa de la región	Ejecutivos de la región y sus familias	Ejecutivos de la región y sus familias
Estrategia Comercial	Servicio diferenciado basado en: - Alta Calidad de Productos - Servicio excelente y personalizado - Ambiente cercano y acogedor - Infraestructura: espacios armónicos	Servicio diferenciado basado en: - Variedad gastronómica - Servicio excelente - Hermosas zonas verdes - Salones cómodos, funcionales y modernos	Servicios enmarcados en el confort, la tecnología, la personalización y la distinción; además disfrutaban de una de cocina gourmet	Servicio diferenciado basado en: Un marco natural, ambiente tranquilo y armónico. Servicio excelente.

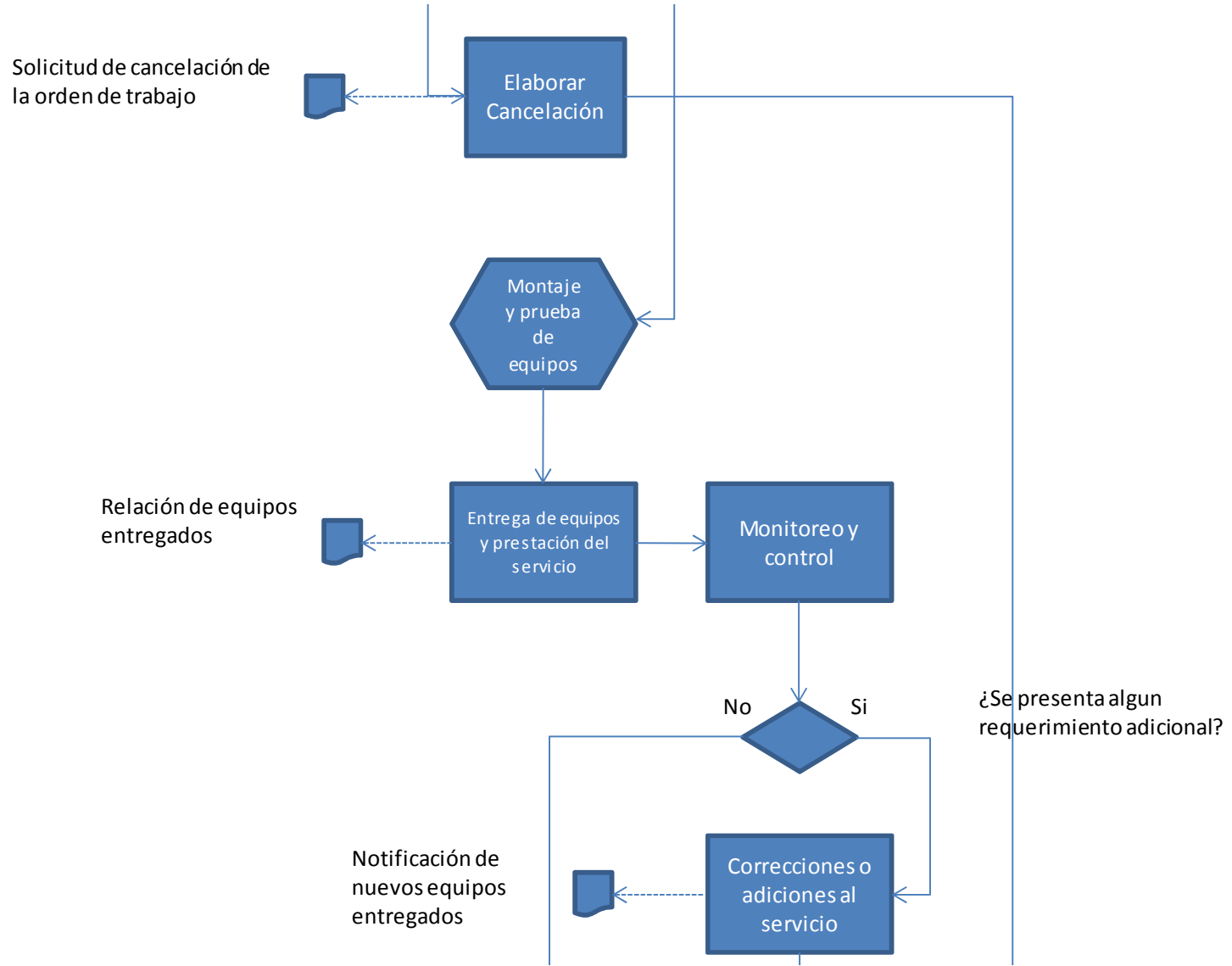
Anexo 3 (Cont.)

<p>Servicios Ofrecidos</p>	<p>Eventos sociales: Bodas, Quinces, Piñatas, Primeras comuniones, Celebraciones familiares y sociales. Eventos empresariales: Reuniones de trabajo y juntas, lanzamientos, asambleas, congresos, foros y seminarios, conferencias, convenciones, celebraciones empresariales</p>	<p>Eventos sociales: Cumpleaños, bautizos, bodas, quinces, aniversarios, fiestas benéficas, temáticas, de egresados, reencuentros, despedidas. En general cualquier celebración familiar y privada que usted desee. Eventos empresariales: lanzamientos de productos, asambleas, desayunos, almuerzos y cenas de trabajo, jornadas de capacitación, exposiciones, eventos recreativos y de integración, todo evento que tiene como fin lograr beneficios empresariales, imagen institucional, clientes, posicionamiento en el mercado, consumo de bienes y servicios. Eventos académicos: congresos, convenciones, seminarios, simposios, grados.</p>	<p>Cuentan con salones privados para realizar reuniones sociales, culturales y empresariales. Dotados con toda la tecnología en ayudas audiovisuales. Con el sello tradicional de atención del Club Unión.</p>	<p>Eventos y reuniones: Bodas, quinces, cumpleaños, reuniones empresariales, primeras comuniones.</p>
<p>Equipos audiovisuales</p>	<p>No tiene son operados por un tercero</p>	<p>No tiene son operados por un tercero</p>	<p>No tiene son operados por un tercero</p>	<p>No tiene son operados por un tercero</p>

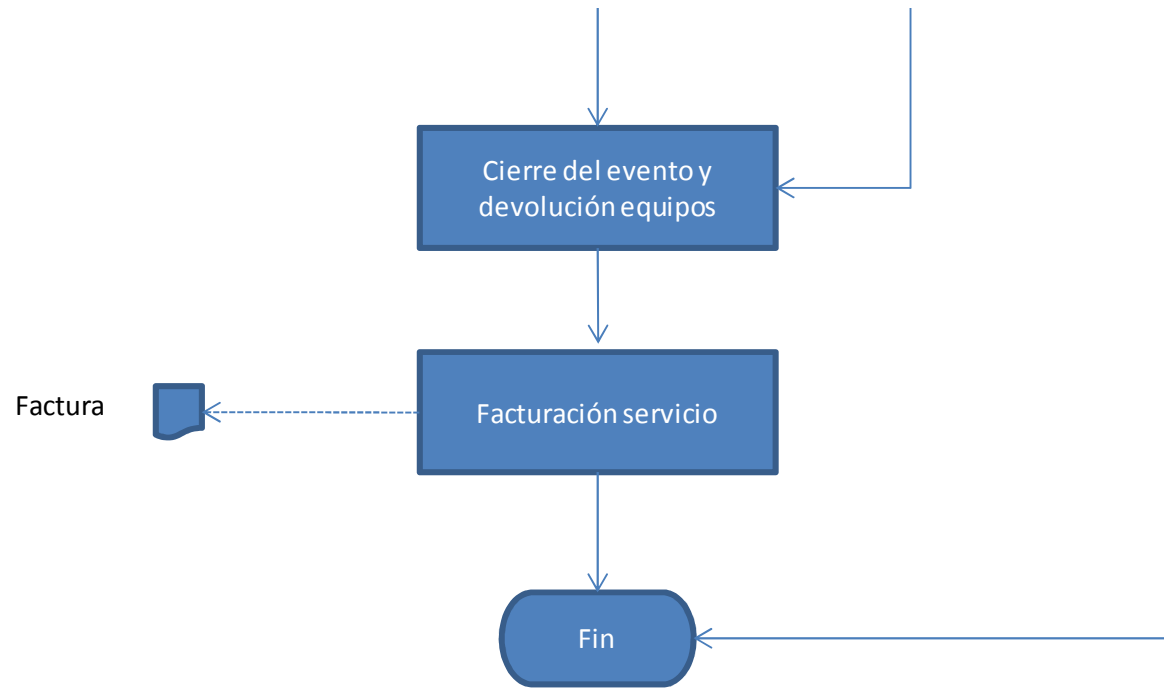
Anexo 4



Anexo 4. (Cont.)



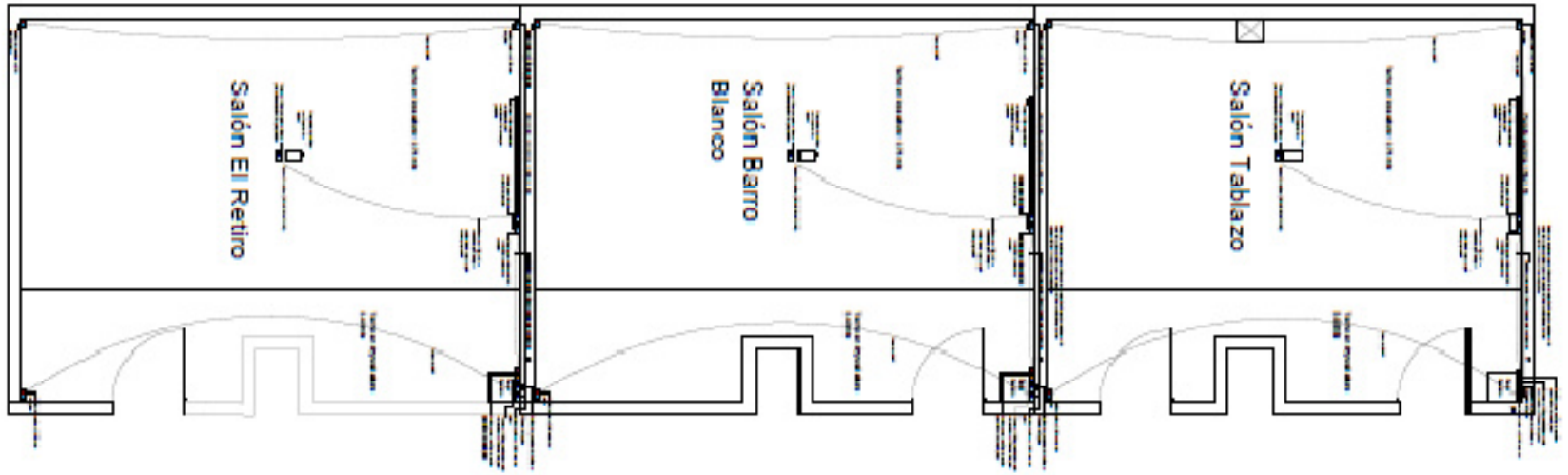
Anexo 4. (Cont.)



Anexo 5

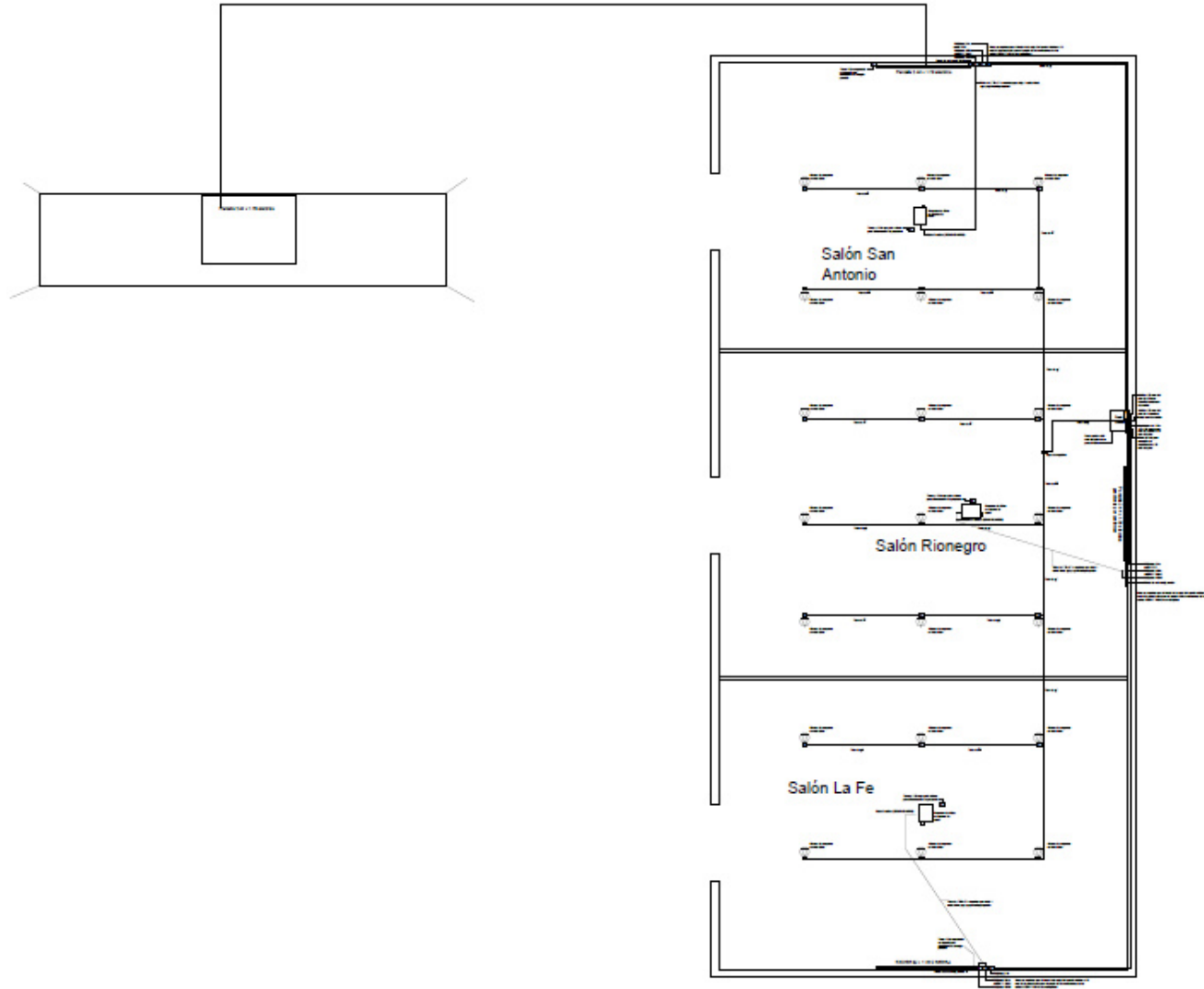
No	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MATERIA PRIMA	PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD	HORAS HABLES INVERTIDAS	VR HORA	VR TOTAL
1	Elaborar orden de trabajo	La orden de trabajo es elaborada por el área comercial con los requerimientos de los clientes en el software de reserva de eventos Comanda mínimo 72 horas hábiles antes de la realización del evento.	Orden de trabajo	Analista de ventas	1	0.25	8,944	2,236
				Analista Infraestructura	1	0.08	15,652	1,299
2	Elaborar modificaciones	Una vez elaborada la orden de trabajo esta puede sufrir modificaciones las cuales deben ser notificadas por el área comercial a través del software de reserva de eventos Comanda.	Modificaciones orden de trabajo	Analista de ventas	1	0.25	8,944	2,236
				Analista Infraestructura	1	0.08	15,652	1,299
3	Elaborar cancelación	Si el cliente decide cancelar el evento antes de su realización esta debe ser por escrito y el área comercial debe cancelar toda la reserva a través del software de reserva de eventos Comanda.	Cancelación orden de trabajo	Analista de ventas	1	0.25	8,944	2,236
				Analista Infraestructura	1	0.08	15,652	1,299
4	Montaje y prueba de equipos	El día del evento mínimo 1 hora antes de la hora de su inicio el personal técnico debe instalar y probar todos los equipos solicitados en la reserva.	Relación de equipos entregados	Analista soporte técnico	1	0.42	8,647	3,603
5	Entrega de equipos y prestación del servicio	Una vez se presente el cliente se le hará entrega de los equipos reservados y se le explicaran los detalles necesarios de su funcionamiento de acuerdo a los servicios contratados, además deberá firmar la planilla de relación de equipos rentados por parte del Club.	Relación de equipos entregados	Analista soporte técnico	1	0.17	8,647	1,441
6	Monitoreo y control	Durante la duración del evento el personal técnico monitorea y controla los detalles inherentes a la prestación del servicio contratado.		Analista soporte técnico	1	0.25	8,647	2,162
7	Correcciones o adiciones al servicio	Si durante el transcurso del evento se presentara alguna solicitud adicional esta será atendida por el personal técnico y notificada al personal de facturación para que sea cargada en la factura.	Notificación de nuevos equipos entregados	Analista soporte técnico	1	0.25	8,647	2,162
				Facturador	1	0.03	10,808	360
8	Cierre del evento y devolución equipos	Al terminar el evento el personal técnico recibirá por parte del cliente todos los equipos entregados y revisara en presencia de este su estado.	Relación de equipos entregados	Analista soporte técnico	1	0.08	8,647	718
9	Facturación de servicio	Una vez terminado el servicio este será facturado por el área de facturación y entregada al cliente para su revisión y posterior pago.	Factura	Facturador	1	0.08	10,808	897

Anexo 6

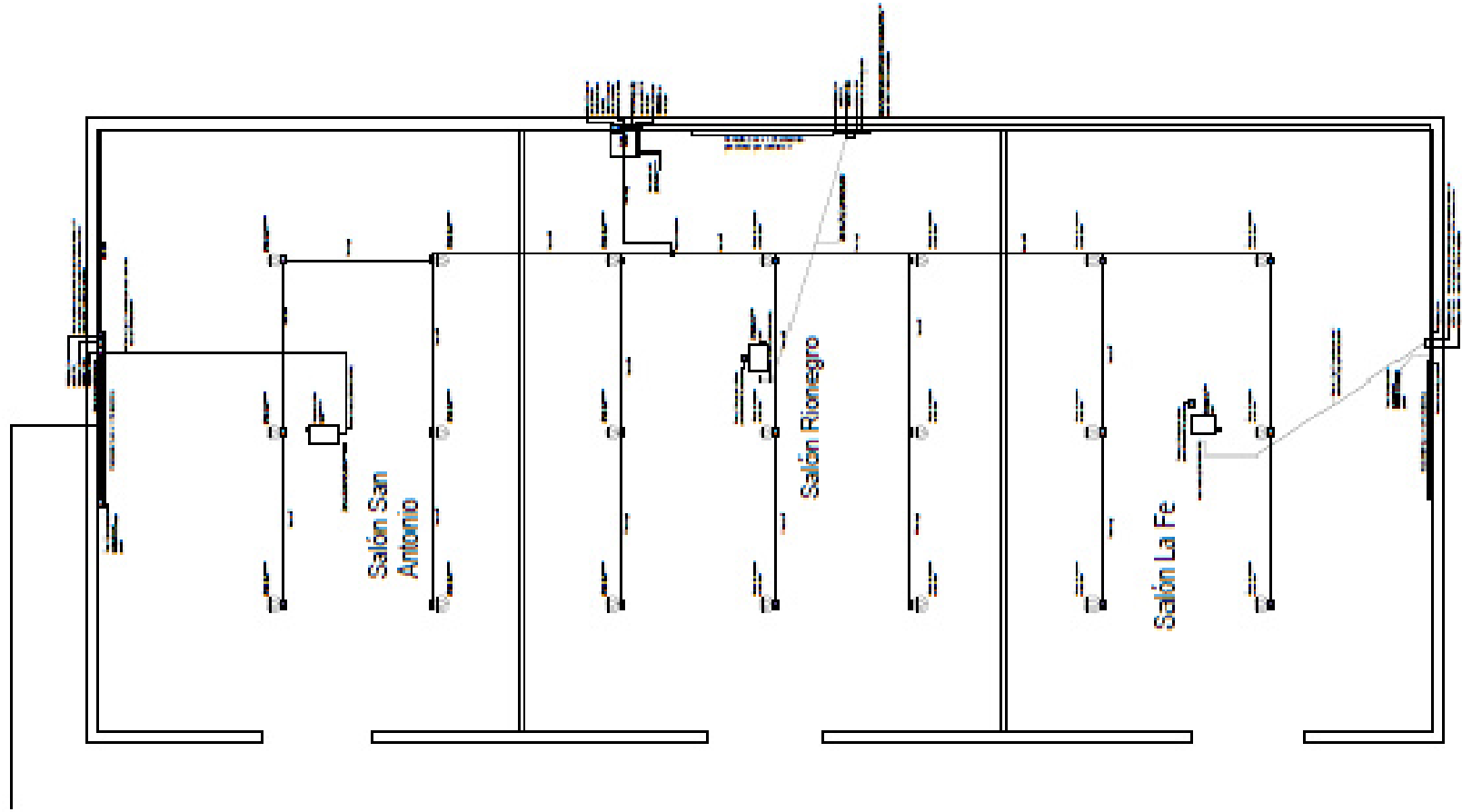




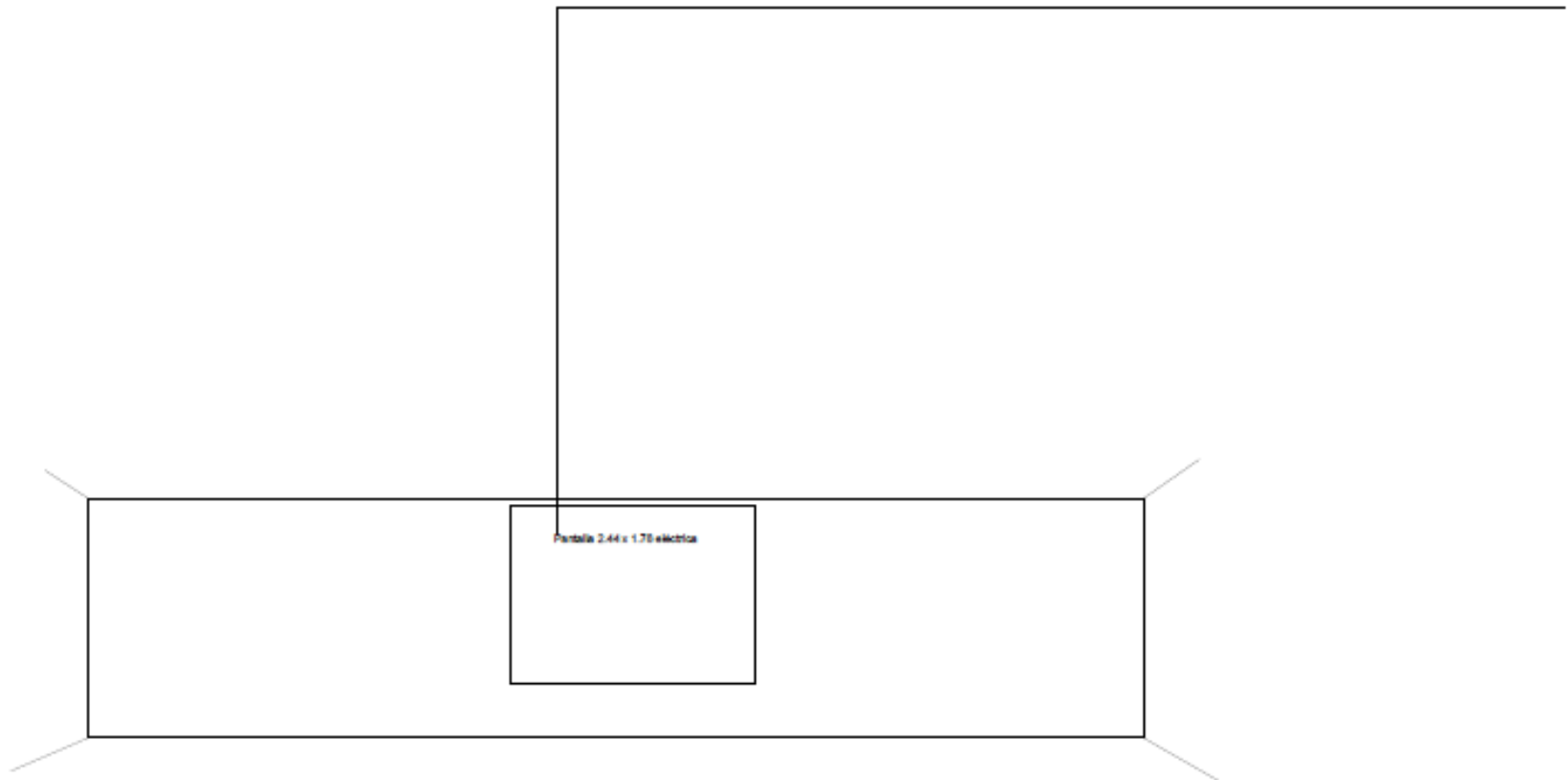
Anexo 6. (Cont.) Llano grande



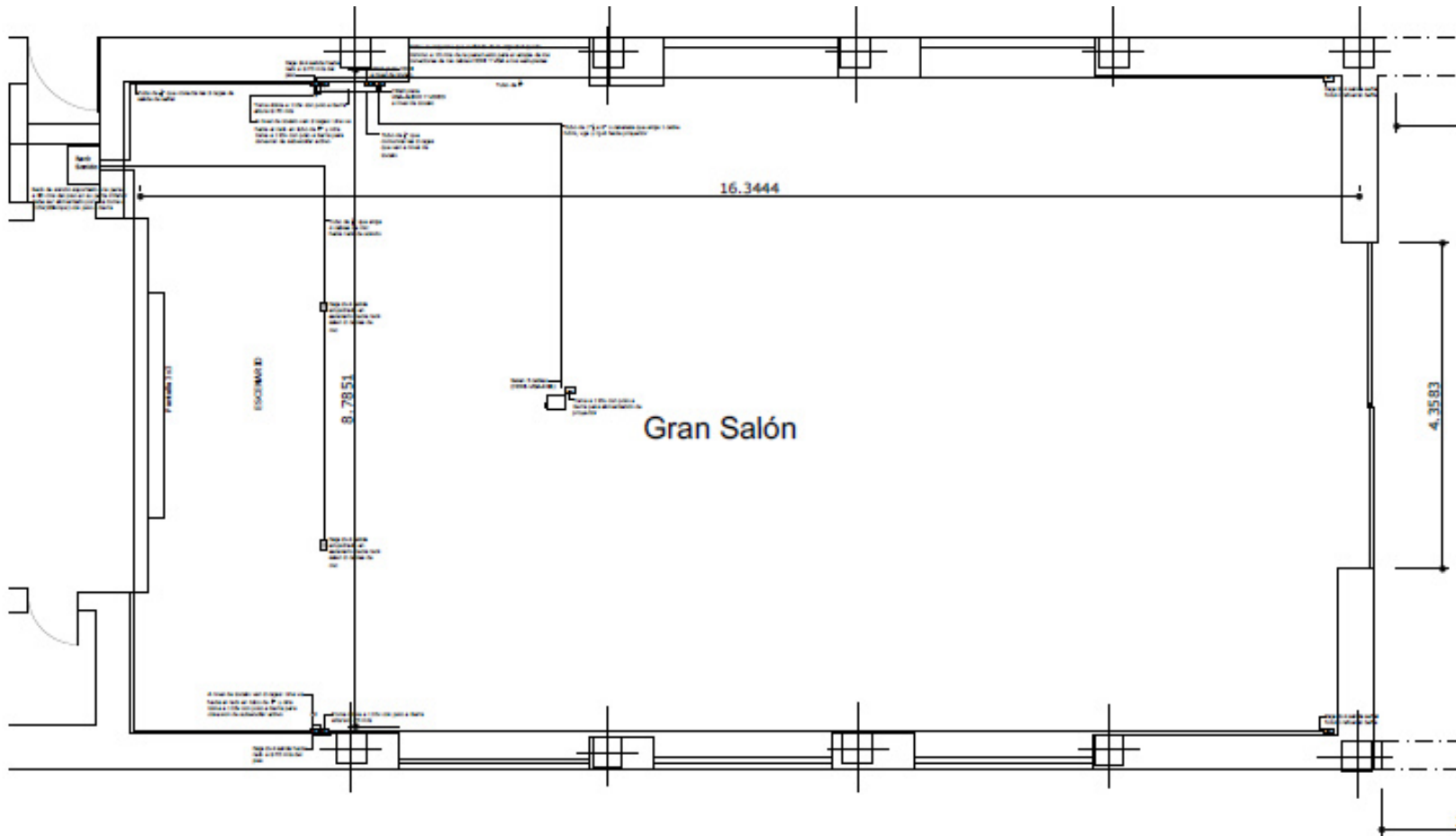
Anexo 6. (Cont.)



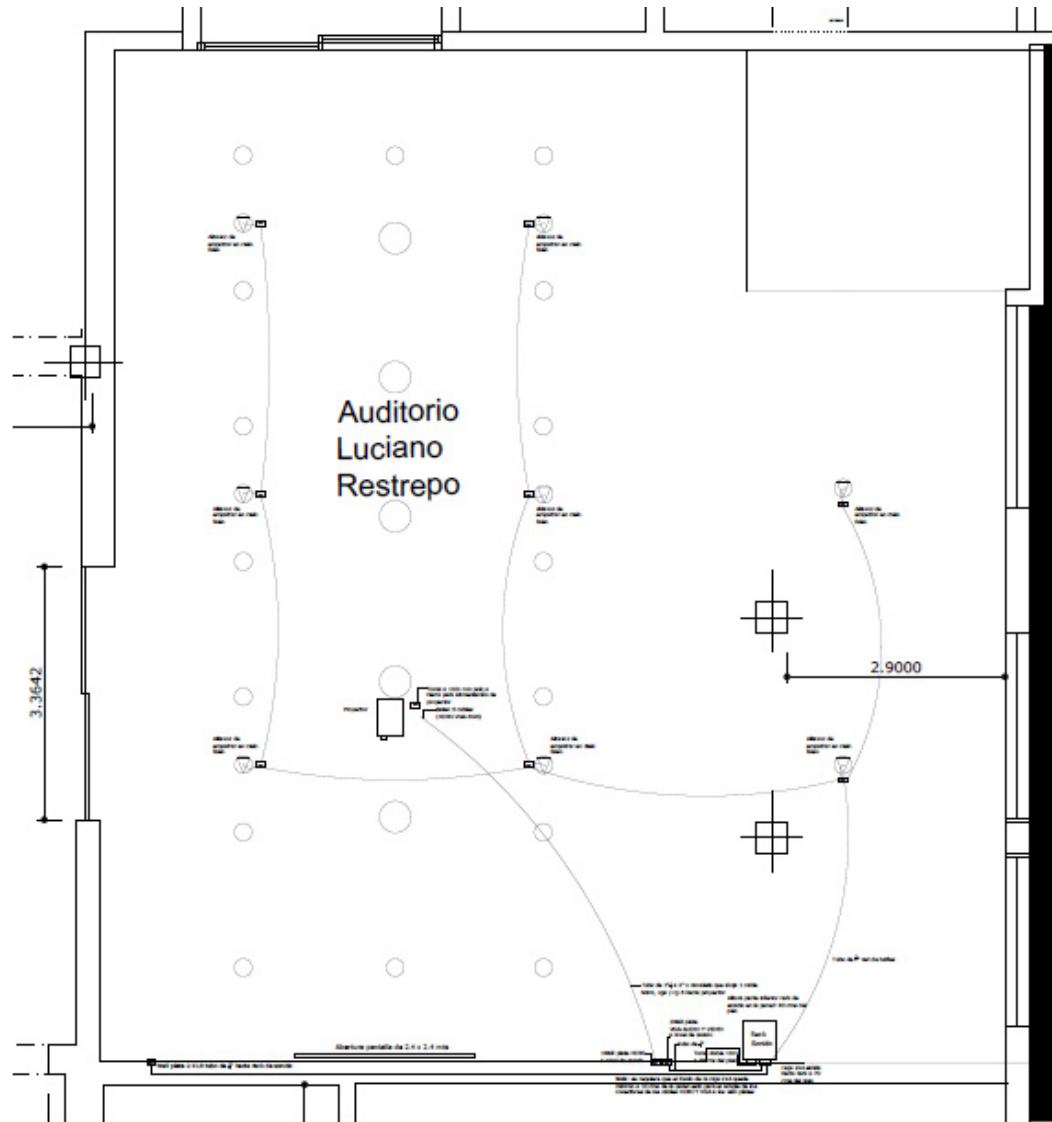
Anexo 6. (Cont.)



Anexo 6. (Cont.) Medellín

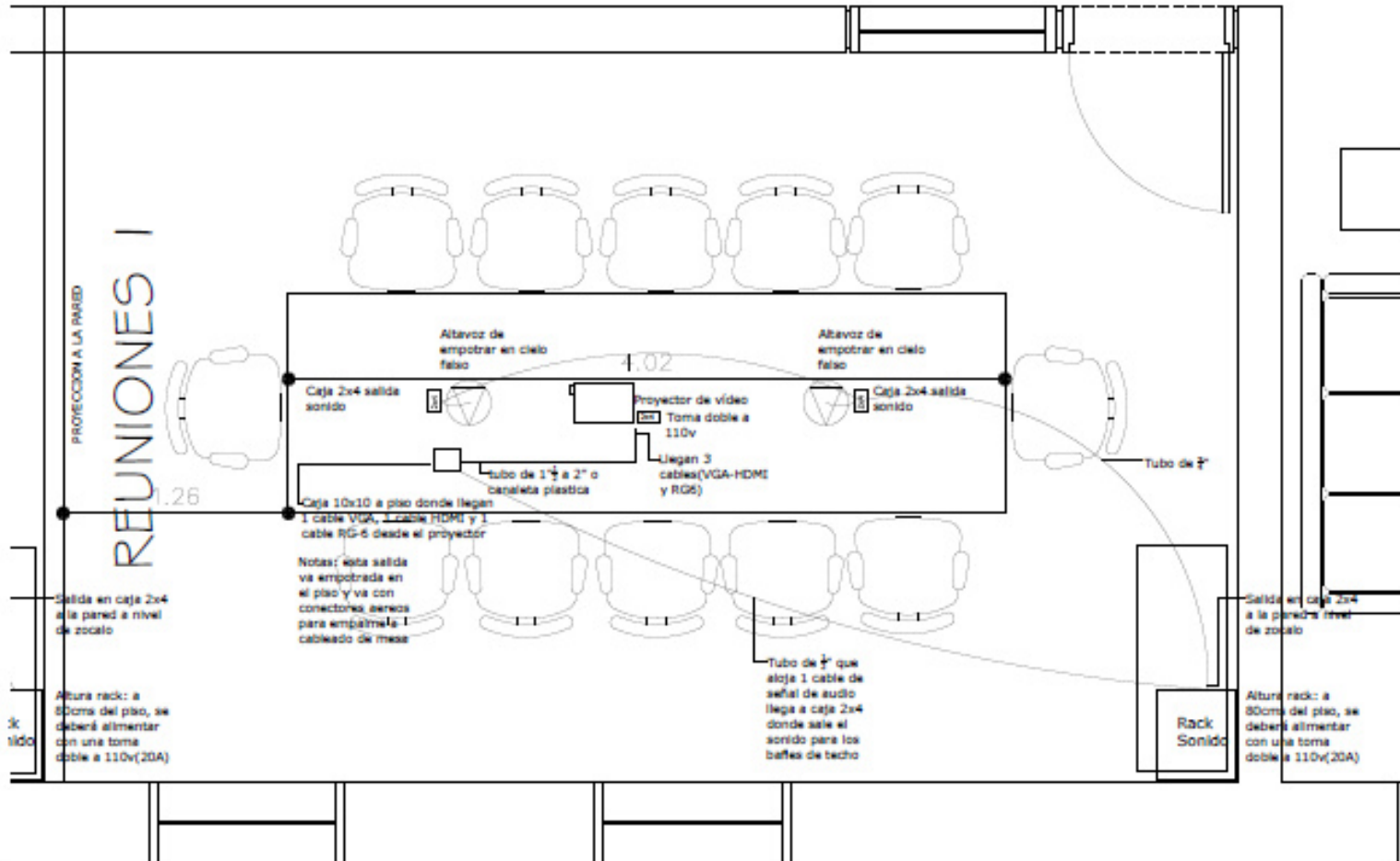


Anexo 6. (Cont.)

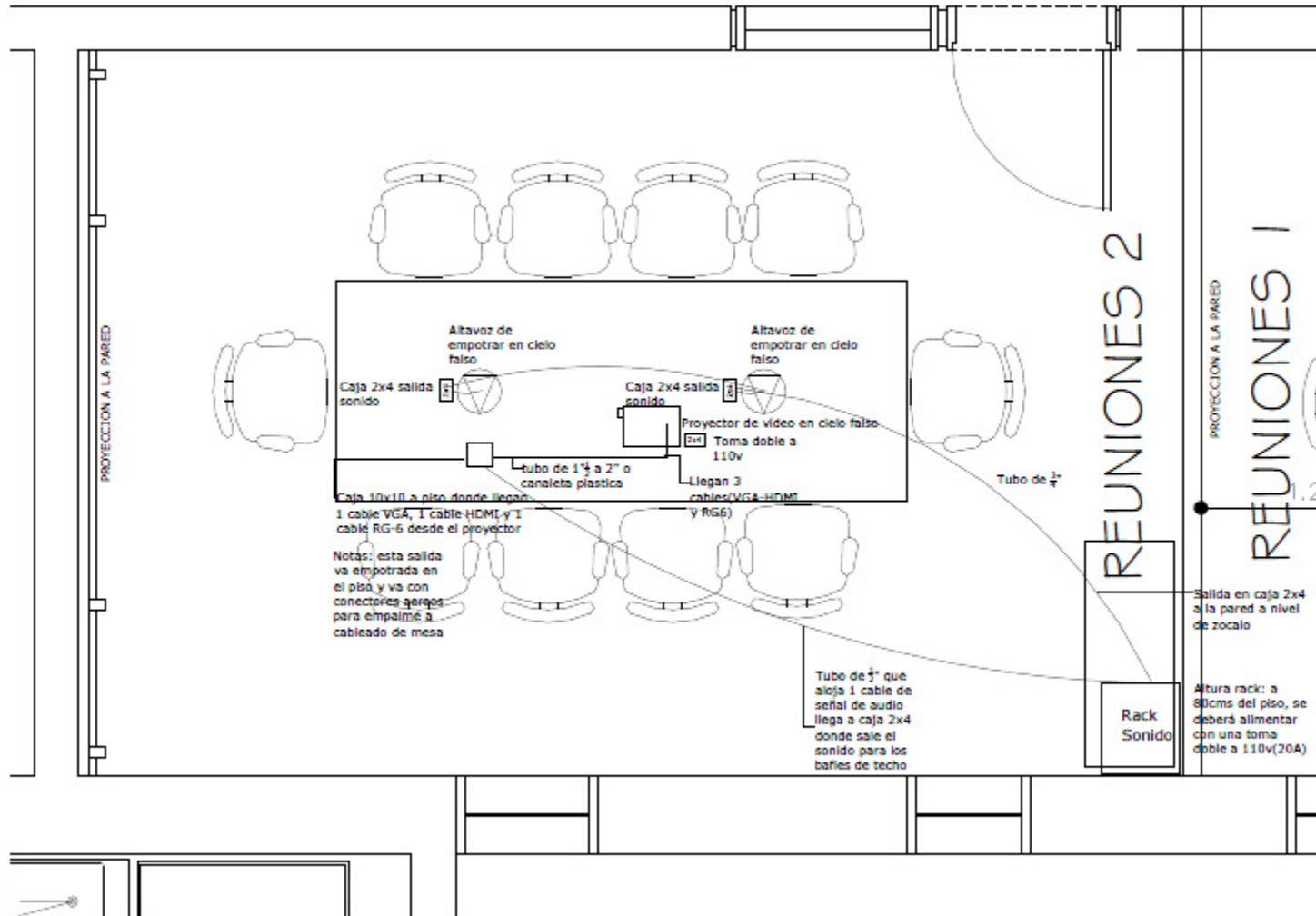


Anexo 6. (Cont.)

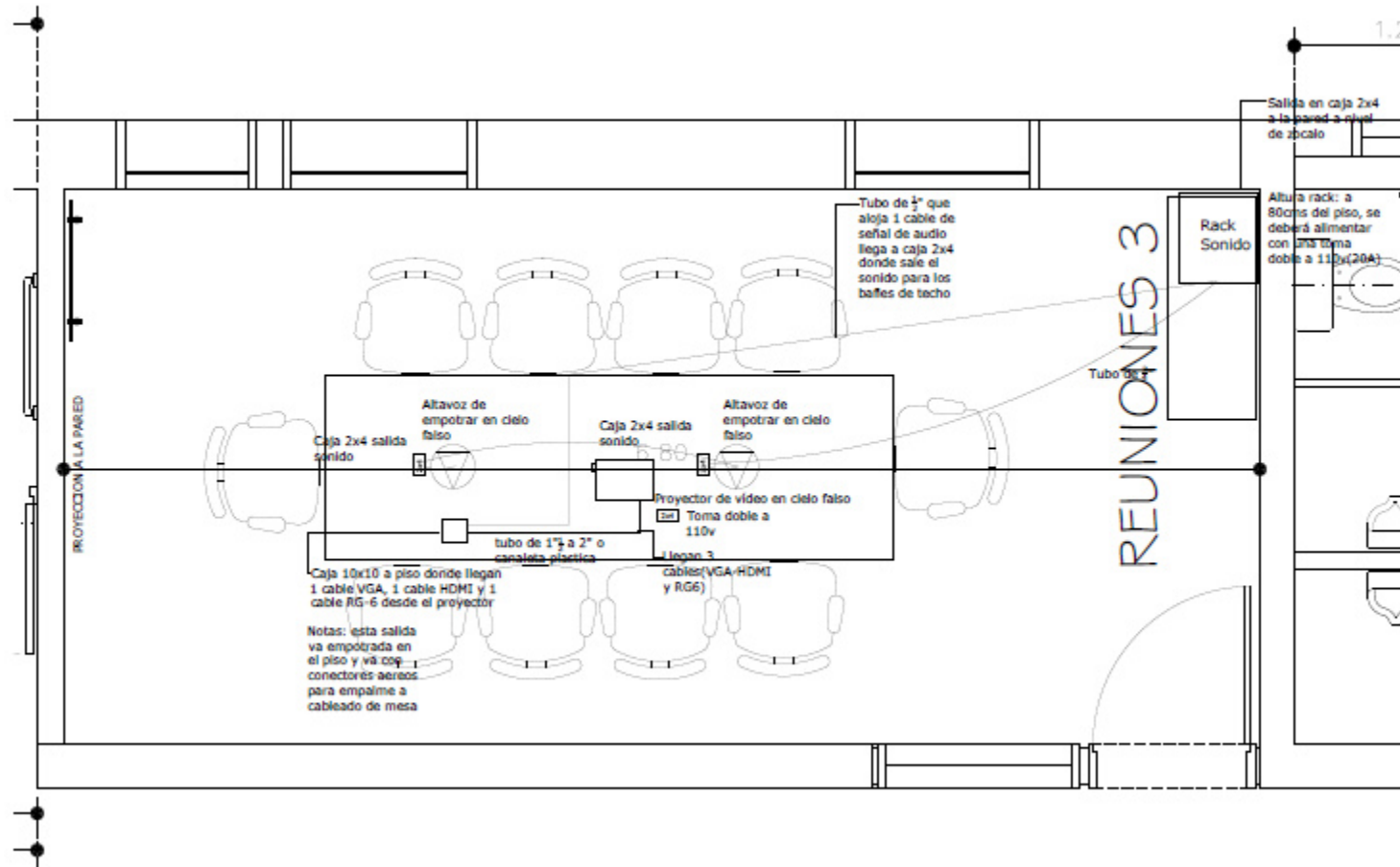
Anexo 6. (Cont.)



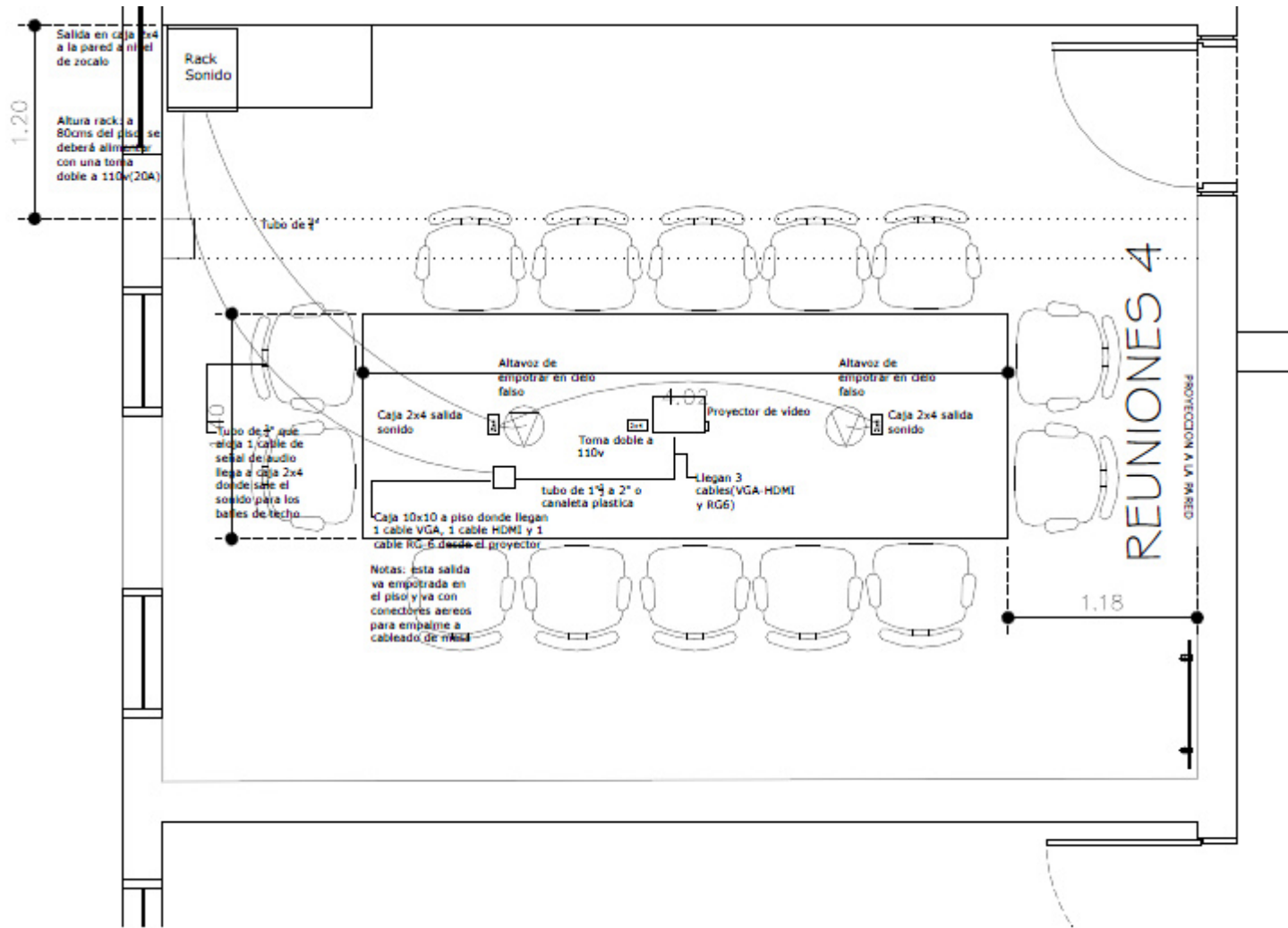
Anexo 6. (Cont.)



Anexo 6. (Cont.)



Anexo 6. (Cont.)



Anexo 6. (Cont.)

Bibliografía

Acontables. Asesorías contables outsourcing en Colombia. Recuperado de <http://www.acontables.com.co/>

Alcaldía de Bogotá. (1994). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co>

Almarza, K., Gutiérrez, D., Acosta, D., Velasco, Y., Nava, J., Barrios, D., Moreno, E. (2010). Definición de Video Beam. [Web log post]. Recuperado de <http://deyaniraacosta.blogspot.com/2010/08>

Asogeclub. Asociacion de gerentes de clubes. Recuperado de <http://www.asogeclub.org/>

Bancolombia. Recuperado de <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx>,

Behrens, W. Hawranek, P. (1994). MANUAL PARA LA PREPARACIÓN DE ESTUDIOS DE VIABILIDAD INDUSTRIAL. Publicación de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Cámara de comercio de Medellín. Comunidad Cluster. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad.aspx>

Caribbeannewsdigita. (2014, Feb, 24). Esperan más de 30 mil visitantes y 32 países en Vitrina Anato 2014. Recuperado de <http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/esperan-mas-de-30-mil-visitantes-y-32-paises-en-vitrina-anato-2014>

Código sustantivo de trabajo. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Colombia. Presidente de la República. Decreto 624 (1989).

Colombia. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Resolución 0627, 2006).

Cotelco. Recuperado de <http://www.cotelco.org/>

Corporación Club Campestre Medellín. Informe Anual 2013 Corporación Club Campestre. Impresión Francisco Jaramillo V. S.A.S. Recuperado de http://www.clubcampestre.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=140&Itemid=596

DANE. Recuperado de <https://www.dane.gov.co>

Don R. Hansen. (1996). Administración de costos, contabilidad y control.. International Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

Gerencie.com. (2010). Rentabilidad. Recuperado de <http://www.gerencie.com/rentabilidad.html>

Grupo Bancolombia. (2014). Recuperado de <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx>

ITSON. Publicaciones. México: Instituto Tecnológico de Sonora. Recuperado de <http://www.itson.mx/publicaciones>

Ministerio del medio ambiente. Recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/index.php>

Notaria 4. Carrera 45 # 49-69 Medellín, Antioquia

Ortíz. H. (2006). Análisis Financiero Aplicado y Principios de la Administración. Héctor Anaya, Universidad Externando de Colombia, 13 ed.

Ortíz. H. (2009). Flujo de Caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo. Héctor Anaya - Diego A. Ortíz Niño, Universidad Externando de Colombia, 2a ed. Mayo 2009.

SIREM. Recuperado de <http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/>

Superintendencia de sociedades. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/Paginas/default.aspx>

Váquiro, J. (2013). El Valor Presente Neto – vpn. Colombia: Pymes Futuro. Recuperado de <http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>

Wikipedia.org. High-Definition Multimedia Interface. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/High-Definition>

Wikipedia.org. Conector VGA. Recuperado de http://en.wikipedia.org/wiki/VGA_connector