



**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE  
PRESTE SERVICIOS DEPORTIVOS AL SECTOR CORPORATIVO EN LA CIUDAD  
DE MEDELLÍN**

**NILTON CÉSAR GUIRAL GARCÍA  
JUAN CARLOS MONTOYA GÓMEZ**

**Trabajo presentado para optar al título de especialista en gerencia de proyectos**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN  
2019**



**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE  
PRESTE SERVICIOS DEPORTIVOS AL SECTOR CORPORATIVO EN LA CIUDAD  
DE MEDELLÍN**

**NILTON CÉSAR GUIRAL GARCÍA  
JUAN CARLOS MONTOYA GÓMEZ**

**Asesor**

**HENRY ALEXANDER TAMAYO MUÑOZ  
Magister en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN  
2019**

## TABLA DE CONTENIDO

TÍTULO.....	8
RESUMEN EJECUTIVO .....	9
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN .....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2. OBJETIVOS.....	14
2.1 Objetivo General.....	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
3. JUSTIFICACIÓN .....	15
4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
5. MARCO DE REFERENCIA.....	16
5.1 Estado Del Arte.....	16
5.2 Marco Teórico .....	18
5.3 Marco Conceptual.....	22
6. MARCO METODOLÓGICO .....	25
6.1 Tipo de Investigación a Desarrollar .....	25
6.2 Diseño de la Investigación .....	25
6.3 Método y Pasos de la Investigación.....	26
7. ENTREGA, DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO .....	26
8. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS.....	27
9. FORMULACIÓN DEL PROYECTO .....	27
9.1 Análisis Sectorial .....	27
9.2 Análisis de Mercados .....	33
9.2.1 Descripción del Producto o Servicio.....	33
9.2.2 Demanda.....	34
9.2.2.1 Comportamiento Histórico .....	34
9.2.2.2 Situación Actual.....	36
9.2.2.3 Situación Futura .....	40
9.2.3 Oferta .....	43
9.2.4 Precio .....	44

9.2.4.1	Análisis Histórico y Actual de Precios .....	44
9.2.4.2	Elasticidad- Precio Demanda y Elasticidad-Precio Oferta .....	47
9.2.4.3	Determinación de las Principales Variables para la Definición del Precio .....	49
9.2.4.4	Proyección de Precios.....	51
9.2.5	Plaza .....	52
9.2.5.1	Canales de Comercialización y Distribución del Producto .....	52
9.2.5.2	Ventajas y desventajas de los canales empleados .....	52
9.2.6	Promoción y Publicidad .....	53
9.2.6.1	Estrategias de Promoción y Publicidad. ....	53
9.3	Análisis Técnico .....	55
9.3.1	Localización .....	55
9.3.1.1	Factores de Localización .....	55
9.3.1.2	Macrolocalización .....	56
9.3.1.3	Microlocalización.....	57
9.3.1.4	Métodos de evaluación .....	58
9.3.2	Tamaño.....	60
9.3.2.1	Tamaño Óptimo .....	60
9.3.3	Ingeniería del Proyecto .....	61
9.3.3.1	Descripción Técnica del Producto o Servicio .....	61
9.3.3.2	Identificación y Selección del Proceso de Producción.....	63
9.3.3.3	Inversiones en Maquinaria y Equipo .....	66
9.3.3.4	Descripción de Insumos.....	69
9.3.3.5	Determinación de Mano de Obra Necesaria .....	69
9.3.3.6	Distribución Espacial.....	70
9.3.3.7	Distribución Interna.....	72
9.4	Análisis Administrativo.....	72
9.4.1.1	Organigrama .....	72
9.4.1.2	Requerimientos de Personal.....	73
9.4.1.3	Contratación de Personal. ....	75
9.4.1.4	Requerimientos de Equipos, Software, Muebles y Enseres.....	77
9.4.1.5	Requerimientos de Materiales de Oficina.....	80

9.4.1.6	Requerimientos de Servicios.....	83
9.5	Análisis Legal .....	83
9.5.1.1	Tipo de Sociedad.....	83
9.5.1.2	Requisitos Legales.....	84
9.5.2	Inversiones y Financiación.....	85
9.5.2.1	Inversiones Fijas.....	85
9.5.2.2	Inversiones Diferidas.....	86
9.5.2.3	Capital de Trabajo.....	86
9.5.2.4	Alternativas de Financiación.....	87
9.5.3	Presupuestos de Ingresos, Costos y Gastos .....	88
10.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	91
10.1	Evaluación Financiera .....	91
10.1.1	Construcción del Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista .....	91
10.1.2	Construcción del Estado de Resultados .....	92
10.1.3	Construcción del Balance General.....	93
10.1.4	Criterios de Evaluación Financiera e Indicadores Financieros .....	95
10.1.5	Análisis de Sensibilidad y Riesgo.....	98
10.1.6	Conclusión General de la Evaluación Financiera .....	99
	CONCLUSIONES .....	100
	RECOMENDACIONES .....	102
	BIBLIOGRAFÍA .....	103
	LISTA DE ANEXOS .....	107
	GLOSARIO .....	109
	SIGLAS .....	110

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Sectorización de las empresas en el municipio de Medellín .....	28
<b>Tabla 2.</b> Sectorización de las empresas en Antioquia .....	29
<b>Tabla 3.</b> Actividades económicas .....	32
<b>Tabla 4.</b> Comportamiento de partidos de fútbol .....	35
<b>Tabla 5.</b> Determinación de la demanda.....	41
<b>Tabla 6.</b> Proyección de la demanda .....	42
<b>Tabla 7.</b> Precios Corporación ArbiAntioquia.....	45
<b>Tabla 8.</b> Precios Academia Antioqueña de Árbitros.....	46
<b>Tabla 9.</b> Promedio de precios por partido .....	48
<b>Tabla 10.</b> Calculo de la elasticidad de la demanda .....	48
<b>Tabla 11.</b> Variación del costo.....	50
<b>Tabla 12.</b> Precio arbitraje de fútbol por partido .....	51
<b>Tabla 13.</b> Costo plan de contenido redes sociales .....	54
<b>Tabla 14.</b> Costo creación página web .....	55
<b>Tabla 15.</b> Método de evaluación cualitativo por puntos .....	58
<b>Tabla 16.</b> Criterios de evaluación para seleccionar la microlocalización .....	59
<b>Tabla 17.</b> Valores cuantitativos para la seleccionar la micro localización.....	59
<b>Tabla 18.</b> Tamaño del proyecto.....	61
<b>Tabla 19.</b> Ficha técnica del servicio .....	62
<b>Tabla 20.</b> Descripción del proceso .....	63
<b>Tabla 21.</b> Inversiones equipos y muebles .....	67
<b>Tabla 22.</b> Descripción de insumos.....	69
<b>Tabla 23.</b> Determinación de la mano de obra.....	70
<b>Tabla 24.</b> Requerimiento de personal .....	73
<b>Tabla 25.</b> Perfil coordinador .....	74
<b>Tabla 26.</b> Perfil Auxiliar Administrativa .....	75
<b>Tabla 27.</b> Requerimiento de equipos .....	77
<b>Tabla 28.</b> Materiales de oficina .....	80
<b>Tabla 29.</b> Servicios para el funcionamiento .....	83
<b>Tabla 30.</b> Inversiones fijas .....	85
<b>Tabla 31.</b> Inversiones diferidas .....	86
<b>Tabla 32.</b> Capital de trabajo .....	86
<b>Tabla 33.</b> Plan de amortización .....	87
<b>Tabla 34.</b> Presupuesto de ingresos.....	88
<b>Tabla 35.</b> Presupuesto de Costos .....	89
<b>Tabla 36.</b> Presupuesto de gastos .....	90
<b>Tabla 37.</b> Flujo de caja del proyecto.....	91
<b>Tabla 38.</b> Estado de resultados .....	92
<b>Tabla 39.</b> Balance general.....	93
<b>Tabla 40.</b> Indicadores Financieros.....	95
<b>Tabla 41.</b> Indicadores de rentabilidad.....	97
<b>Tabla 42.</b> Análisis de sensibilidad .....	98

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Evolución del gasto .....	33
<b>Figura 2.</b> Tendencia de crecimiento de partidos .....	35
<b>Figura 3.</b> Comportamiento de arbitraje de partidos .....	36
<b>Figura 4.</b> Inconvenientes con el servicio de arbitraje.....	37
<b>Figura 5.</b> Frecuencia de partidos de su institución.....	38
<b>Figura 6.</b> Frecuencia de partidos semanal .....	38
<b>Figura 7.</b> Frecuencia de partidos durante el año .....	39
<b>Figura 8.</b> Precio servicio de arbitraje .....	39
<b>Figura 9.</b> Inconvenientes servicio de arbitraje .....	40
<b>Figura 10.</b> Proyección de la demanda .....	42
<b>Figura 11.</b> Variación del precio por partido .....	46
<b>Figura 12.</b> Variación del precio por partido .....	47
<b>Figura 13.</b> Localización de las comunas de Medellín .....	56
<b>Figura 14.</b> Ubicación espacial .....	57
<b>Figura 15.</b> Diagrama de flujo de proceso .....	64
<b>Figura 16.</b> Formato programación torneo .....	65
<b>Figura 17.</b> Formato programación arbitral .....	65
<b>Figura 18.</b> Ubicación espacial .....	71
<b>Figura 19.</b> Distribución Interna.....	72
<b>Figura 20.</b> Organigrama de la Empresa.....	73
<b>Figura 21.</b> Indicadores de Rentabilidad .....	97

## **TÍTULO**

Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa que preste servicios deportivos al sector corporativo de la ciudad de Medellín.



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este estudio evalúa la prefactibilidad del proyecto para la creación de una empresa de servicios deportivos en la ciudad de Medellín, donde se enfatiza en el servicio de arbitraje de fútbol. Por medio de los conocimientos y las herramientas adquiridas en la especialización en Gerencia de Proyectos, se formulan varios elementos que permitan el análisis del sector, del mercado, de lo técnico, administrativo, legal y la evaluación financiera, determinando la viabilidad del proyecto.

Los análisis expuestos anteriormente, determinan que el sector de juegos de azar, actividades deportivas, recreativas y esparcimiento es un mercado en crecimiento, que representó ingresos por \$5.949.343.818 en el 2018, con un aumento del 540% en 5 años. Por su parte se identificó que la inversión inicial del proyecto es de \$28.661.935, contando con una TIR del 20,57% y un VPN de \$8.807.694. Lo anterior demuestra que el proyecto es viable y rentable en el horizonte planeado.

## **ABSTRACT**

This study evaluates the prefeasibility of the project for the creation of a sports services company in the city of Medellín, where it emphasizes the soccer arbitration service. Through the knowledge and tools acquired in the Project Management specialization, various elements are formulated that allow the analysis of the sector, the market, the technical, administrative, legal and financial evaluation, determining the viability of the project.

The analyzes presented above determine that the gaming, sports, recreational and leisure activities sector is a growing market, which represented revenues of \$5.949.343.818 in 2018, with an increase of 540% in 5 years. For its part, it was identified that the initial investment of

the project is \$28.661.935 with an TIR of 20.57% and a VPN of \$8.807.694. The above shows that the project is viable and profitable in the planned horizon.

## INTRODUCCIÓN

El ejercicio físico es un componente primordial para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, la práctica deportiva es un elemento que hace parte implícita de la actividad física, permitiendo el desarrollo del ser humano en distintas dimensiones. El fútbol como uno de los deportes más populares en el mundo ha evolucionado a través de los años contribuyendo satisfactoriamente al desarrollo de distintos grupos poblacionales, mediante eventos y torneos deportivos que fortalecen el trabajo en equipo, la interacción social, la disciplina, entre otros factores que permiten que la práctica de este deporte se realice masivamente a nivel global.

La ciudad de Medellín es uno de los territorios del país donde más práctica deportiva se realiza, teniendo el fútbol una participación porcentual significativa en cada una de las comunas. Así mismo cuenta con escenarios deportivos públicos y privados que permiten la realización de diferentes torneos de fútbol en distintas categorías.

Por lo anterior, el objetivo de este estudio es evaluar la prefactibilidad de un proyecto para la creación de una empresa de servicios deportivos en la ciudad de Medellín, mediante una formulación específica, que evidenciará un análisis sectorial, de mercados, técnico, administrativo, legal y financiero; donde se describen las condiciones actuales de la industria, el servicio a ofrecer, la demanda, la oferta, el precio, la plaza, la promoción y publicidad, la localización, el tamaño, la ingeniería del proyecto, el organigrama, el requerimiento y el proceso de contratación del personal, requerimiento de equipos, materiales y servicios, tipo de sociedad, requisitos legales, inversiones y financiación, presupuestos y la evaluación financiera la cual genera los resultados que identifican la viabilidad del proyecto.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo actual es innegable la importancia de la actividad física en el ser humano, ya que los beneficios obtenidos por su realización en la calidad de vida de la sociedad son altamente significativos. Según la Organización Mundial de la Salud (2018) la inactividad física es el cuarto factor de riesgo en lo que respecta a la mortalidad mundial (6% de las muertes registradas en todo el mundo). Así mismo se estima que es la causa primordial de aproximadamente un 21%-25% de los cánceres de mama y colon, el 27% de los casos de diabetes y cerca del 30% de la carga de cardiopatía isquémica. Mientras que la actividad física regular en los adultos, reduce el riesgo de hipertensión, cardiopatía coronaria, accidente cerebrovascular, diabetes, cáncer de mama y de colón, depresión y caídas. Así mismo mejora la salud ósea y funcional, y es fundamental para el equilibrio calórico y el control del peso (Salud, 2018).

Lo anterior da lugar a promover y gestionar espacios que involucren activamente la realización de la actividad física en los individuos, siendo el deporte y la recreación entornos adecuados para la disminución del sedentarismo en la sociedad.

En Colombia la ley 181 de 1995 “ley del deporte”, ha permitido la formalización de la recreación y el deporte en el país, “obligando a los entes públicos y privados a generar espacios deportivos – recreativos que impacten positivamente en la población en el uso y aprovechamiento del tiempo libre” (Ministerio de educación, 1995). Así mismo, la ley 50 de 1990 establece en el artículo 21 que las empresas con más de 50 trabajadores y cuya jornada sea de 48 horas semanales, los trabajadores tendrán derecho a que dos horas de dicha jornada se dediquen, por cuenta del empleador, a actividades recreativas, culturales, deportivas o capacitación.

Actualmente, en la ciudad de Medellín existen corporaciones deportivas que prestan servicios deportivos a diferentes empresas, no obstante, las cajas de compensación familiar son las entidades que tienen mayor participación en el sector empresarial, ya que su razón natural establece la afiliación de las mismas para su beneficio, de igual manera cuentan con la infraestructura necesaria para la prestación de servicios deportivos y recreativos. Sin embargo, estas entidades en su operación subcontratan servicios de índole deportivo y recreativo, lo cual permite la interacción de empresas de este sector en la prestación de los distintos servicios que las cajas de compensación ofertan. Muestra de ello es la Corporación Academia Antioqueña de Árbitros y la Corporación de Árbitros de Antioquia – ARBIANTIOQUIA, las cuales prestan servicios de arbitraje deportivo, organización y logística de eventos deportivos a la CCF Comfenalco Antioquia. Por su parte, las empresas Activo 7 Más que Movimiento y Deporte Integrado prestan servicios de arbitraje deportivo, organización y logística de eventos deportivos a la CCF Comfama. Estas empresas con su portafolio de servicios son las que mayor participación tienen en las cajas de compensación ya mencionadas.

Según la estructura empresarial de la Cámara de Comercio de Medellín presentada en el año 2017, se encuentran formalizadas 3.180 entre medianas y grandes empresas en la ciudad de Medellín de los diferentes sectores económicos. Así mismo se describe que son 88 empresas que prestan servicios de organización y logística de eventos deportivos.

Dado lo anterior se presenta la oportunidad de crear una nueva alternativa que preste servicios de organización y logística de eventos deportivos y recreativos, con base a la oferta y demanda referenciada en la ciudad de Medellín, la cual estará enfocada en el arbitraje de fútbol.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Desarrollar un estudio de Prefactibilidad para la creación de una empresa que preste servicios deportivos al sector corporativo de la ciudad de Medellín.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de mercado que identifique la oferta y la demanda potencial del arbitraje de fútbol en la ciudad de Medellín.
- Determinar la factibilidad técnica que identifique la localización, el tamaño y la ingeniería del proyecto.
- Elaborar un análisis administrativo y legal que determine la estructura organizacional más pertinente para el proyecto.
- Evaluar el proyecto mediante un análisis financiero que identifique criterios de tiempo de recuperación de la inversión, rentabilidad y los riesgos relacionados al proyecto.

### 3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el deporte y la recreación son componentes fundamentales en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, influyendo de manera positiva en el aspecto físico y psicológico de los grupos poblaciones (Weineck, 2000).

En el campo empresarial los beneficios que trae consigo la práctica de este tipo de actividades, permiten que los colaboradores mejoren su productividad y desempeño laboral. (Weineck, 2000)

Teniendo en cuenta la oferta y la demanda existente en la ciudad de Medellín, según informe de la Cámara de Comercio de Medellín que referencia 3.180 empresas medianas y grandes, las cuales se caracterizan con más de 51 empleados y una oferta de 88 empresas que prestan servicios de organización y logística de eventos deportivos, se busca con el estudio generar una nueva alternativa en la ciudad de Medellín que garantice un servicio sistemático y organizado que cumpla con las exigencias del cliente en cuanto a la satisfacción final del servicio.

El marco legal es un aspecto importante, ya que el artículo 21 de la ley 50 de 1990 establece que las empresas con más de 50 trabajadores y cuya jornada sea de 48 horas a la semana, los trabajadores tendrán derecho a que dos horas de dicha jornada se dediquen, por cuenta del empleador, a actividades recreativas, culturales, deportivas de capacitación (Ministerio de trabajo, 1990).

La ley 181 de 1995, dicta disposiciones que obligan al fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física en el país.

El desarrollo de este estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de servicios deportivos en la ciudad de Medellín, representa una idea de negocio nueva en el

mercado, que contribuya a la generación de ingresos a sus emprendedores, impulso del empleo y al desarrollo de la productividad a nivel local.

#### **4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- El acceso a la información los torneos que se ejecutan y realizar el conteo manualmente de los partidos de cada uno.
- El acceso a información de las empresas que solicitan servicios de arbitraje de fútbol en la ciudad de Medellín, es limitada y confidencial. Por tanto, se realizará una encuesta que permita recopilar información que identifique el estado actual del servicio de arbitraje de fútbol en cada una de ellas.

#### **5. MARCO DE REFERENCIA**

##### **5.1 Estado Del Arte**

El referente legal del deporte y la recreación en Colombia se encuentra establecido por el Sistema Nacional del Deporte, referenciado con la Ley 181 de 1995 como base fundamental con diferentes decretos y resoluciones, esta ley fue establecida con el objetivo de contribuir al desarrollo y fortalecimiento del deporte y la recreación en el país, logrando una mayor tecnificación en ambos componentes (deporte, 1995).

Actualmente, el deporte y la recreación son pilares fundamentales para el desarrollo del ser humano, ya que permite tener una vida más saludable y disminuir los riesgos cardiovasculares. La Organización Mundial de la Salud (2018) describe que “La falta de actividad física es un factor de riesgo considerable para las enfermedades no transmisibles



(ENT), como los accidentes cerebrovasculares, la diabetes y el cáncer. Son muchos los países en los que la actividad física va en descenso. En el ámbito mundial, el 23% de los adultos y el 81% de los adolescentes en edad escolar no se mantienen suficientemente activos” (Salud, 2018).

“La actividad física reduce el riesgo de cardiopatías coronarias y accidentes cerebrovasculares, diabetes, hipertensión, cáncer de colón y de mama, así como depresión. La actividad física también es fundamental para el equilibrio calórico y el control del peso. En el ámbito mundial, cerca del 23% de los adultos y del 81% de los adolescentes en edad escolar no se mantienen suficientemente activos” (Salud, 2018).

En Colombia el deporte y la recreación han aumentado la participación de la población por el Sistema Nacional del Deporte, la cual fundamenta ambas actividades como aspectos primordiales para el esparcimiento y el aprovechamiento del tiempo libre. La Ley 181 de 1995 (Ley del Deporte) establece la promoción de actividades deportivas y recreativas en todo el territorio colombiano, por lo cual obliga a los entes públicos a realizar propuestas que involucren dichas actividades. Así mismo la ley 50 de 1990 (ley del trabajo) establece a las empresas con más de 50 empleados a ejecutar actividades deportivas, recreativas, culturas a los empleados 2 horas semanales.

La ley 49 de 1993, estableció el Régimen Disciplinario en el Deporte, el cual tiene por objeto preservar la ética, los principios, el decoro y la disciplina que rigen la actividad deportiva y a la vez asegurar el cumplimiento de las reglas de juego o competición y las normas deportivas generales (Gestor Normativo Ley 49 de 1993).

En la actualidad existen empresas que prestan servicios deportivos y estudios referentes al tema. En el año 2007 se realizó un trabajo de grado, donde se elaboró un plan de negocio para la formación de una empresa de servicios deportivos, nombrada Ser Deportivo, el cual fue

realizado por estudiantes de la universidad de Antioquia. Los resultados fueron positivos ya que se concluyó la viabilidad de la empresa en lo que refiere a proyección en el mercado y costos de operación, todo basado en las evaluaciones financieras (Durango y Buitrago, 2007).

## 5.2 Marco Teórico

En los últimos años el deporte y la recreación han transformado considerablemente el ámbito social en nuestro país, ya que han permitido que las relaciones interpersonales y la calidad de vida de las personas mejoren. “El deporte es un fenómeno de carácter global, que actúa con gran importancia en los diferentes planos y dimensiones de la sociedad actual, extendiéndose transversalmente, ocupando lo habitual y cotidiano, tanto en sus facetas individual y colectiva, como en sus diferentes vertientes: la salud, la educación, la acción social, la cultura, la economía, el territorio, el ocio y turismo, la comunicación y lo ambiental” (Celma, 2004). Lo anterior describe la importancia de los elementos mencionados en el desarrollo del ser humano.

Este desarrollo ha obligado mayor investigación en el aspecto deportivo-recreativo, por lo cual la gestión deportiva ha sido fundamental para el desarrollo científico, dado que ha permitido que los actores públicos y privados del país adquieran más interés en el tema, permitiendo un desarrollo más completo en este sector.

“La gestión deportiva se puede definir como la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva”. (Aragon,1991, como se cito en Gutiérrez, 2007)

Según (Latiesa,Martos y Paniza, 2001) “la importancia del deporte en las economías domésticas se ha dejado notar en los últimos años. El aumento de los niveles de vida ha llevado

que los individuos practiquen deporte y gasten más dinero en él, estimulando la expansión económica y la creación de empleo. La gestión deportiva se ha convertido en una profesión ante la expansión de las actividades y prácticas deportivas y el desarrollo del comercio en este sector”.

En general, los diferentes estudios en este campo han fortalecido el crecimiento de las empresas deportivas en el medio, para el mejoramiento de todos los componentes deportivos-recreativos. Dentro de ellos la organización de eventos deportivos ha permitido la integración de diferentes entes en lo público y en lo privado. Según (Desbordes y Falgoux, 2006) “estos eventos favorecen los intercambios, las relaciones, la convivencia y permite salir de la rutina. Sobre todo, ayuda a mantener la fuerza del factor racional y, además, está dotado de un valor simbólico”. Es por ello que las empresas han implementado este tipo de eventos en el plan de bienestar anual, por los beneficios que trae consigo la práctica deportiva en el rendimiento y la productividad laboral. “El ejercicio físico se asocia de forma directa e indirecta, con altos niveles de bienestar psicológico en las distintas facetas de la vida de los trabajadores” (Thogersen, Fox y Ntoumanis, 2005, como se citó en de Miguel, Schweiger, de las Mozas y Hernandez, 2011).

El arbitraje deportivo específicamente en la modalidad de fútbol será uno de los principales servicios que prestará la empresa, dado el incremento de torneos en esta disciplina deportiva en la ciudad de Medellín y el departamento. Según un estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría de Colombia, el 94% de los encuestados, piensa que el fútbol en la nación es importante. Además, que el fútbol refleja una huella significativa en el crecimiento y desarrollo de los niños y los jóvenes, dado que establece una manera de promover el cuidado del cuerpo, generar un buen estado físico y disminuir el riesgo de enfermedades. Así mismo

contribuye positivamente para mantenerlos alejados de la violencia, las drogas y las malas influencias en la calle (Centro Nacional de Consultoría, 2014).

A nivel empresarial, el fútbol puede ser un elemento importante para la creación de espacios que mejoren el trabajo en equipo, la participación democrática y el diálogo horizontal, elevando la productividad y reduciendo el riesgo de enfermedades y el ausentismo laboral de los colaboradores de la organización (Centro Nacional de Consultoría, 2014).

Dado lo anterior es importante que el fútbol tenga una participación positiva de los árbitros en cada uno de los encuentros deportivos. Según (Garcés, Olmedilla y Jara, 2006) “La importancia que adquiere el arbitraje, para un deportista, un equipo o una selección, se sitúa en que la labor de ese profesional puede dar lugar a que el deportista pueda acceder o clasificarse para otra ronda, o ascender de categoría, etc. O por el contrario no acceder o clasificarse, o descender de categoría (p. 668)” Lo anterior muestra que la labor de los árbitros o jueces deportivos pueden influir negativamente en el resultado de una competición, más aún en el propio gremio arbitral. Por esta razón la característica de los árbitros de fútbol es muy relevante en los encuentros deportivos.

Según lo plantea (Davis, 1996 citado por Garcés, Olmedilla y Jara, 2006) un árbitro de fútbol tiene que mostrar los siguientes comportamientos: observa todo, pero pasa desapercibido; conduce a los jugadores de forma efectiva con comprensión; tiene una voz y modales firmes; es capaz de manejar situaciones inusuales; se preocupa por la seguridad de los deportistas; colabora con los asistentes y complementarse; es capaz de estar en la posición correcta para hacer una llamada; conoce el juego y el propósito de cada norma; trata que los directivos no interfieran la competición; es coherente durante

todo el juego; no es sarcástico; elimina cualquier demora y lentitud y es necesitado o requerido, más que tolerado. (p. 678)

Por lo tanto, el arbitraje en el fútbol es un componente primordial en las competencias deportivas garantizando que las reglas de juego se cumplan bajo los parámetros establecidos, por ende, la preparación de los árbitros en los aspectos físicos, técnicos y psicológicos son sumamente importante para el desempeño adecuado de la labor.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente, el aumento de torneos de fútbol a nivel departamental y en la ciudad de Medellín ha sido importante en los últimos años. Un ejemplo claro es que en el año 2014 la Liga Antioqueña de Fútbol realizó 32 torneos departamentales, tanto en masculino como femenino, en las disciplinas de fútbol y fútbol sala (OpcionHoy.com, s.f.).

En el año 2017 presento un incremento del 22% con respecto al año 2014, pasando de 32 torneos departamentales a 39 campeonatos en las diferentes categorías (Capsulas.com, 2018).

Por su parte el Inder Medellín que por medio del programa presupuesto participativo realiza diferentes torneos deportivos en toda la ciudad, incremento el presupuesto en un 18% entre el 2016 y 2019, pasando de \$16.026.878.208 a \$18.926.787.062 (Inder Alcaldia de Medellin, 2019).

Todo lo anterior refleja la pertinencia de crear una empresa especializada en la prestación de servicios deportivos, con un portafolio que integre la necesidad de las empresas de los diferentes sectores en la ciudad de Medellín, enmarcando el arbitraje deportivo como fuente importante en la consecución de ingresos para la empresa. Además, con factores diferenciadores que permitan una innovación constante en los servicios. Para Garcia y Boria (2006) “el factor

diferenciador provoca una pérdida o un incremento de nuestros clientes. Las innovaciones técnicas son imprescindibles para la supervivencia de la empresa”. Lo anterior muestra la importancia de generar valor a los servicios que se presten, logrando una posible fidelización con cada una de las empresas que adquieran los servicios.

Uno de los factores diferenciadores será el sistema de calidad que se implementará con la empresa, la cual permitirá un mejoramiento continuo y garantizará la prestación de servicios con estándares de calidad. “Los beneficios que generan la implementación de un sistema de calidad es facilitar unos requisitos de calidad para el cliente, así como también la capacidad para satisfacer a estos. Garantiza que tenemos talento humano, equipos y servicios capaces para cumplir con los requisitos de los clientes. Y nos permite identificar problemas para corregirlos y prevenirlos (Dearing 2007 como se cito en Fontalvo y Vergara, 2010). Este es un factor diferenciador fundamental, ya que las empresas que prestan este tipo de servicios no contemplan esta iniciativa en sus procesos, sólo las cajas de compensación lo tienen implementado.

En síntesis, la creación de empresa según (Urbano y Toledano, 2008) “se encuentra integrada por recursos humanos, técnicos y materiales, coordinados por una o varias personas que asumen la responsabilidad de adoptar las decisiones oportunas, con el objetivo de obtener utilidades o prestar servicios a la comunidad”. Esto significa que el emprendimiento es una excelente iniciativa para generar valor en la vida personal y profesional.

### **5.3 Marco Conceptual**

Para tener un conocimiento apropiado y amplio sobre lo relacionado anteriormente, es importante identificar conceptos relevantes que orienten el estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa que preste servicios deportivos al sector corporativo en la ciudad de Medellín. A continuación, se referencian algunos de ellos:

El deporte en Colombia se encuentra dirigido por la Ley 181 de 1995 conocida como la Ley del Deporte, esta normatividad es la que dicta disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre. Mediante el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación y la ejecución. Esta Ley permitió la creación del Sistema Nacional del Deporte articulando diferentes organismos entre sí, logrando el acceso de la comunidad al deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física (Ministerio del deporte, 1995).

Sin embargo, antes de que se radicara la Ley 181 de 1995, se generaron normas que permitieran el continuo desarrollo del deporte en el país. Uno de ellos es el Régimen Disciplinario en el Deporte, el cual se creó mediante la Ley 43 de 1993, normatividad que tiene por objeto preservar la ética, los principios, el decoro y la disciplina que rigen la actividad deportiva, asegurando el cumplimiento de las reglas de juego y las normas deportivas generales (Regimen Disciplinario en el Deporte, 1993).

Así mismo, la Ley 50 de 1990 conocida como la Ley del Trabajo, articula las disposiciones legales que regulan las relaciones entre el empleado y un empleador, donde se especifica que tiene que hacer el empleado y que obligaciones tiene el empleador (Ministerio del Trabajo, 1990).

Las creaciones de diferentes leyes dan muestra que el deporte en Colombia es un sector en desarrollo como actividad económica. Según Alcoba (2001) “el deporte es la superación del juego al traspasar la línea divisora entre diversión y dedicación, sin por ello dejar de provenir del juego. Posteriormente, el deporte adquiere matices que le llevan a convertirse en trabajo, debido a las exigencias requeridas por su práctica, que dejan en un segundo lugar el sentido de diversión, aunque no renuncia a este”

La importancia del deporte en el medio ha hecho que se organicen actividades deportivas, que son aquellas que suponen la práctica del deporte en distintas disciplinas, las cuales deben enmarcarse en cierto reglamento, como lo define Pérez y Gardey (2016).

Dentro de las actividades deportivas se encuentra el fútbol, uno de los deportes más populares en el mundo, definido por la Real Academia Española como un juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuyo objetivo es hacer entrar en la portería contraria un balón que no puede ser tocado ni con las manos ni con los brazos, salvo por el portero en su área de meta (Real Academia Española).

Como se describió anteriormente, el deporte debe ser reglamentado y para que la normatividad se lleve a cabo de manera adecuada en cada actividad deportiva, se debe considerar la participación de un arbitro, según Guardo y Fleitas (2004) el arbitraje deportivo es la valoración que realizan los árbitros y jueces de la actividad competitiva para tomar decisiones y hacer cumplir las reglas vigentes en un deporte dado.

Es importante resaltar que las actividades deportivas requieren que una organización lleve a cabo diferentes procesos antes, durante y después de cada actividad. Las Cajas de Compensación Familiar que son entidades sin ánimo de lucro, de redistribución económica y naturaleza solidaria, tiene como objetivo primordial mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores (SuperSubsidio , s.f.).



## **6. MARCO METODOLÓGICO**

### **6.1 Tipo de Investigación a Desarrollar**

Es una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, porque permite identificar diferentes factores mediante un estudio de mercado, técnico, administrativo-legal y financiero, los cuales deben ser analizados para el estudio de la prefactibilidad de una empresa dedicada a la prestación de un servicio específico.

Para Hernández Fernández y Baptista (2003) los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible.

### **6.2 Diseño de la Investigación**

Para el respectivo estudio se articulan distintos componentes, iniciando con el análisis sectorial, el cual permite analizar las tendencias de crecimiento del sector en varios periodos de tiempo. Posteriormente se desarrolla el estudio de mercados donde se caracteriza mediante la demanda, oferta, precio, plaza, promoción y publicidad. Para determinar la demanda se realizará una encuesta dirigida a diferentes entidades que realicen torneos deportivos en la ciudad de Medellín, donde la información obtenida de la muestra será determinante para generar la proyección de la demanda.

El análisis técnico, requiere investigar la localización, el tamaño del estudio y la ingeniería del proyecto; en esta última se describe el servicio y el proceso que se llevara a cabo para la producción del mismo, como las inversiones que se realizaran en maquinaria, insumos y mano de obra. Así mismo se identifica la distribución espacial e interna del proyecto.

El análisis administrativo permite identificar la estructura organizacional y los procesos que se llevarán a cabo para formar toda la estructura. De igual manera determina los requerimientos en equipos, materiales y de servicios.

Por su parte, el análisis legal contempla los requisitos de constitución, las inversiones y presupuestos necesarios del proyecto.

Por último, se realiza la evaluación financiera, la cual establece diferentes criterios que determinan los costos, gastos, ingresos, utilidad y riesgo durante el horizonte planteado para el proyecto.

### **6.3 Método y Pasos de la Investigación**

Se llevará a cabo el método descriptivo con enfoque cuantitativo, ya que se miden conceptos y variables que establezcan de manera adecuada la factibilidad del proyecto. Así mismo la investigación tiene un enfoque cuantitativo, partiendo de la necesidad de analizar los resultados de la encuesta que se aplicará a las entidades definidas (Hernández Fernández y Baptista, 2003).

## **7. ENTREGA, DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto será entregado a la institución universitaria Esumer y divulgado al comité encargado de calificar y aprobar el mismo, con el propósito de otorgar el título de especialista en gerencia de proyectos.

## **8. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS**

El sector universitario será el beneficiado con el estudio, así mismo la comunidad estudiantil de la institución universitaria Esumer. De igual manera las Cajas de Compensación Familiar, las empresas y el sector deportivo estarán beneficiados con el proyecto.

## **9. FORMULACIÓN DEL PROYECTO**

### **9.1 Análisis Sectorial**

El deporte y recreación según CIU revisión 4 A.C se encuentran en el sector económico actividades artísticas, de entrenamiento y recreación. En la división 93 como actividades deportivas, recreativas y esparcimiento. A su vez se identifica en el subsector 931 como actividades deportivas y 9319 como otras actividades deportivas.

Según la base del registro mercantil de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia 2019, se encuentran formalizadas 2.053 microempresas, 104 pequeñas, 24 medianas y 10 grandes en el departamento de Antioquia. Por lo anterior se constituyen 2.191 empresas en el territorio con un total de activos de \$784.182.217.696.612 en este sector económico (CAMARA DE COMERCIO, 2019).

Medellín es la ciudad donde mayor cantidad de empresas del sector se encuentran, con un número de 1.475 micro, 98 pequeñas, 23 medianas y 8 grandes; con un total de 1.604 empresas con activos por \$.1.123.851.918.136 (CAMARA DE COMERCIO, 2019).

Las actividades deportivas, actividades recreativas y de esparcimiento ubicada en la división 93, según el código de clasificación industrial internacional uniforme (CIU); esta

división contempla 735 empresas con activos por \$702.375.255.269 en Antioquia (CAMARA DE COMERCIO, 2019).

Bajo este mismo código Medellín sitúa 536 empresas en sus diferentes comunas como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Sectorización de las empresas en el municipio de Medellín

Comuna	Número Empresas
Aranjuez	17
Belén	55
Buenos Aires	19
Castilla	16
Doce De Octubre	13
El Poblado	84
Guayabal	14
La América	23
La Candelaria	35
Laureles-Estadio	63
Manrique	24
Popular	16
Robledo	17
San Javier	13
Santa Cruz	13
Villa Hermosa	11
Sin Georreferenciar	103

*Fuente:* Elaboración Propia con datos históricos de Cámara de Comercio de Medellín

El subsector “otras actividades deportivas”, se encuentra conformado por 140 empresas en el territorio Antioqueño, 117 de ellas se referenciadas en la ciudad de Medellín de la siguiente manera: micro 112, pequeña 4 y mediana 1. De estas, 52 microempresas corresponden a persona natural, mientras que 60 microempresas, 4 pequeñas y 1 mediana corresponden a persona jurídica en las distintas comunas de la ciudad de Medellín tal como se visualiza en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** Sectorización de las empresas en Antioquia

<b>Comuna</b>	<b>Número Empresas</b>
Aranjuez	3
Belén	13
Buenos Aires	3
El Poblado	24
Guayabal	1
La América	6
La Candelaria	6
Laureles-Estadio	26
Manrique	2
Robledo	2
San Javier	4
Santa Cruz	1
Villa Hermosa	2
Sin Georreferenciar	24

*Fuente:* Elaboración Propia con datos históricos de Cámara de Comercio de Medellín

Continuando con la estructura del sector, es importante anotar que el deporte es catalogado como un conjunto de actividades físicas, que mejora la salud y la calidad de vida, permitiendo un desarrollo en la condición mental como física. Es por esto que a través de los años el deporte ha experimentado diferentes cambios en sus procesos científicos y legales, influyendo positivamente en el desarrollo de la industria, como es calificada. A partir de 1968 inician cambios significativos en el sector, ya que se crea la política de bienestar y recreación de la juventud y desarrollo de la educación física y el deporte, dando lugar al Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte – COLDEPORTES, organismo responsable del fomento y promoción del deporte en el país. No obstante, en 1995 es dónde se logra impactar positivamente

el deporte en Colombia, con la creación del Sistema Nacional del Deporte – Ley 181, ya que se revisa la legislación deportiva y la estructura de los organismos del sector. Es así como el deporte se incluye como gasto público social (Funcion Publica, 2018).

Según el portal económico, financiero y empresarial sectorial.co, los eventos como el mundial de fútbol y los juegos olímpicos realizados en Brasil en el año 2014 y 2016 respectivamente, movieron cifras cercanas a los US\$108.000 millones de dólares, por concepto de ingresos televisivos, pagos de entrada, tiquetes de viaje, licencias, mercadeo y publicidad. Lo anterior permitió que el PIB asociado al deporte se estimará en 800 millones de dólares, más del doble del PIB colombiano (Sectorial.co, 2017).

En Colombia, el deporte es un sector que enfrenta bastantes retos. Sin embargo, se han realizado esfuerzos para mantener la actividad, ya que mueve considerables cifras en el país.

El Ministerio del Deporte como ente rector del deporte en Colombia, tiene como objetivo, formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar la política pública, planes, programas y proyectos en materia de deporte, recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física. Previo a los pasados juegos olímpicos realizados en el año 2016, la entidad realizó inversiones por cerca de 10 millones de dólares en centros deportivos, 5,7 millones en preparación olímpica y 4,4 en subsidios de vivienda y educación a deportistas. Según el Ministerio de Hacienda, el presupuesto para el deporte en el país ha crecido cerca del 124% en los últimos años, pasando de tener un presupuesto de 140 mil millones de pesos en 2010 a tener un presupuesto que sobrepasa los 400 mil millones de pesos en el 2017. Muestra de lo anterior en el año 2019 fueron asignados \$500 mil millones y para el año 2020 el presupuesto asignado fue de \$553 mil millones, es decir un incremento del 10% aproximadamente (Dinero.com).

El sector ha tenido diferentes cambios a través de los años dado su crecimiento en la economía del país. En el 2014 los servicios deportivos se encontraban como actividad económica en “Otras actividades de servicios” con 111 empresas, un total de ingresos de \$1.095.872. 620 y un número total de personal ocupado de 13.937 permitiendo un total en remuneración de \$274.621.892 (Dane, 2014).

Para el año 2015 se presenta un crecimiento del 18% en el total de ingresos, 5% en el número total de personal ocupado y del 23,7% en el total remunerado, con relación al año 2014 (Dane, 2015).

En el año 2016 los servicios deportivos tienen una modificación en la actividad económica del sector quedando como “Actividades creativas, artísticas y de entrenamiento”. No obstante, presenta un crecimiento del 220% en el total de ingresos, 105% en personal ocupado y del 113% en el total de remuneración (Dane, 2016).

En el año 2017 se presenta nuevamente un cambio en la actividad económica por parte del gobierno nacional, agrupando el sector con “Juegos de azar, actividades deportivas, recreativas y esparcimiento”. Con relación al año 2016 continúa la tendencia de crecimiento, por lo cual crecen los ingresos un 25%, personal ocupado el 23% y total remunerado el 28% (Dane, 2017).

En el año 2018 con relación al año 2017, la tendencia de crecimiento continúa su presencia, ya que se evidencia un aumento del 15% en total de ingresos, personal ocupado del 9% y del total remunerado un 18% (Dane, 2018).

A continuación, se detalla tabla con el comparativo del año 2014 al 2018.

**Tabla 3. Actividades económicas**

Año	Sección	Descripción actividad económica	Número Empresas	Total Ingresos	Personal ocupado	
					Número Total	Total Remunerado
2014	S	Otras actividades de servicios	111	1.095.872.620	13.937	274.621.892
2015	S	Otras actividades de servicios	119	1.294.922.398	14.699	339.784.154
2016	R	Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento	134	4.136.391.428	30.191	724.032.026
2017	R	Juegos de azar, actividades deportivas, recreativas y esparcimiento	162	5.176.544.476	37.042	925.331.152
2018	R	Juegos de azar, actividades deportivas, recreativas y esparcimiento	196	5.949.343.818	40.463	1.091.419.674

*Fuente:* Elaboración Propia con datos históricos del Dane

El sector deporte, es un sector central que tiene al Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre - COLDEPORTES como institución reguladora y promotora del desarrollo del deporte y la recreación. El Sistema Nacional del Deporte reúne las entidades departamentales, municipales, distritales, organismos privados, entidades mixtas, el Comité Olímpico Colombiano, el Comité Paralímpico Colombiano, las entidades deportivas y los órganos sectoriales de asesoría y coordinación, para administrar los recursos que faciliten el fomento y promoción del deporte en todo el territorio colombiano.

El Plan Decenal del Deporte 2009 – 2019 es la hoja de ruta que consolida el gobierno como mecanismo articulador del Sistema Nacional del Deporte, mediante políticas públicas que se expresan en planes de desarrollo, que son implementados por los niveles municipal, distrital,

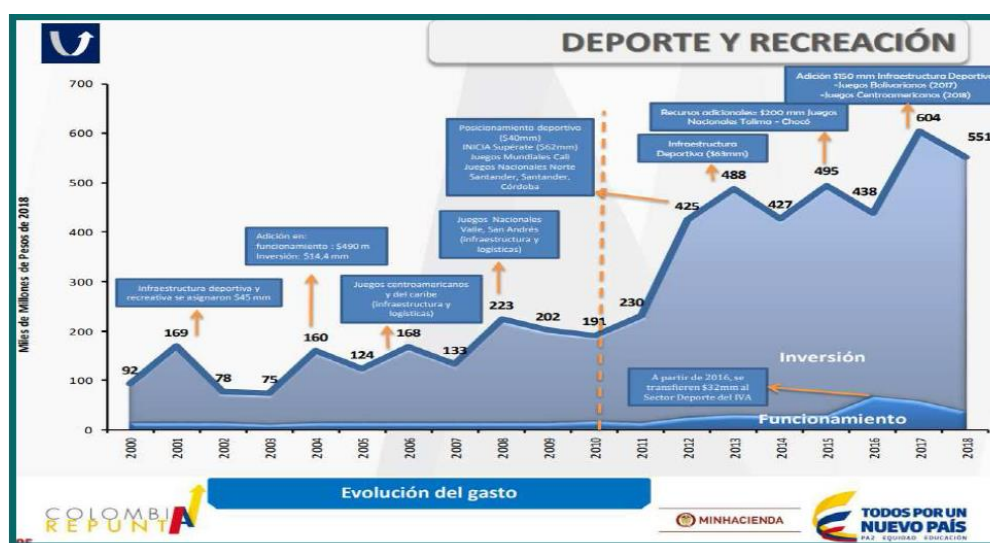


departamental y nacional. Con lo anterior se logra que las metas nacionales de desarrollo sean el resultado de las políticas.

El deporte y la recreación hace parte del gasto público social, por tanto, a través de los años el gasto ha tenido una evolución significativa, permitiendo el crecimiento del sector y contribuyendo al crecimiento económico del país (Funcion Publica, 2018).

A continuación, se detalla la evolución del gasto entre el año 2000 y 2018.

**Figura 1.** Evolución del gasto



Fuente: Función Publica

## 9.2 Análisis de Mercados

### 9.2.1 Descripción del Producto o Servicio

El proyecto se fundamenta en la creación de una empresa de servicios deportivos y recreativos; que pretende de una forma económica, dar al sector corporativo otra alternativa

diferente en la gestión de actividades deportivas y recreativas en la ciudad de Medellín. El servicio que mayor participación generará es el arbitraje en la modalidad de fútbol, por lo cual se realizará un análisis detallado de este componente.

El servicio de arbitraje es parte fundamental del juego, ya que su actividad incide por medio de la aplicación de las reglas del juego en el resultado del encuentro deportivo. Por lo anterior es importante que el árbitro sea visto como la persona que va a entregar todo su empeño y preparación en el juego, garantizando que los eventos se desarrollen de una manera adecuada y pertinente con base a la normatividad del fútbol. Dado lo anterior los árbitros deben de estar preparados técnica, física y psicológicamente para llevar acabo satisfactoriamente un encuentro deportivo.

## **9.2.2 Demanda**

### ***9.2.2.1 Comportamiento Histórico***

La ciudad de Medellín es una de las capitales del país donde mayor número de torneos de fútbol se realizan. La ciudad ha albergado 18 finales de 28 posibles en el torneo profesional colombiano. En el fútbol amateur la Liga Antioqueña de Fútbol es la entidad que rige la actividad del fútbol en el departamento y una de las más grandes a nivel nacional con 122 clubes afiliados. El Inder Medellín es otra entidad que promueve eventos deportivos en la ciudad, dentro de ellos los torneos de fútbol en las diferentes comunas, actualmente se encuentran participando 166 equipos. De igual manera la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Antioquia, es otra entidad que realiza torneos de fútbol en la ciudad, a diferencia de las anteriores los torneos están direccionados a diferentes empresas.

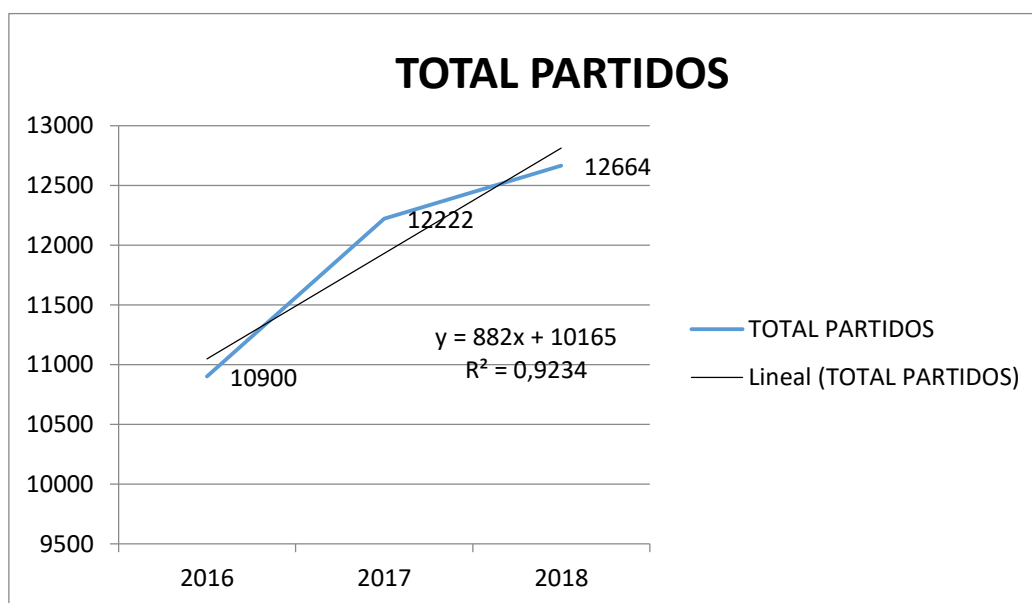
A continuación, se detalla el comportamiento de los partidos de fútbol en los 3 últimos años, lo que evidencia una tendencia de crecimiento y estabilidad en la cantidad de partidos realizados en el año 2016, 2017 y 2018 respectivamente.

**Tabla 4.** *Comportamiento de partidos de fútbol*

Partidos Fútbol Ciudad de Medellín			
Entidad	Número Partidos Año		
	2016	2017	2018
CCF Comfenalco Antioquia	158	226	226
Liga Antioqueña de Fútbol	9942	10846	11138
Inder Medellín	800	1150	1300
<b>Total Partidos</b>	<b>10900</b>	<b>12222</b>	<b>12664</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

**Figura 2.** *Tendencia de crecimiento de partidos*



*Fuente:* Elaboración propia

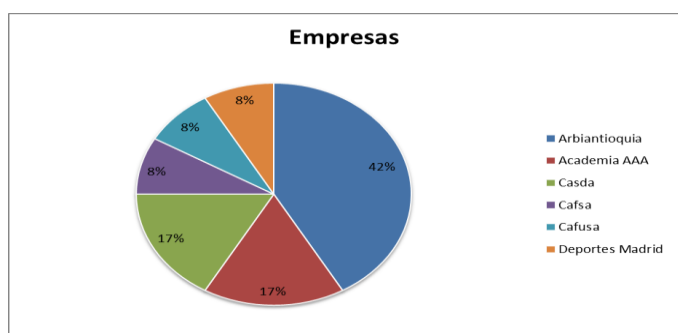
### 9.2.2.2 Situación Actual

Para llevar a cabo el proyecto es indispensable conocer las situaciones, necesidades y procesos de las entidades a las cuales se dirigirá el mismo, con el objetivo de realizar una referenciación. Dado lo anterior se realizó una encuesta a 10 entidades que prestan servicios de torneos de fútbol y subcontratan el arbitraje deportivo para llevar a cabo la ejecución de los distintos torneos.

A continuación, se detalla los resultados obtenidos en la encuesta.

#### Pregunta 1. ¿Con quién contrata los servicios de arbitraje de los partidos de fútbol?

**Figura 3.** Comportamiento de arbitraje de partidos

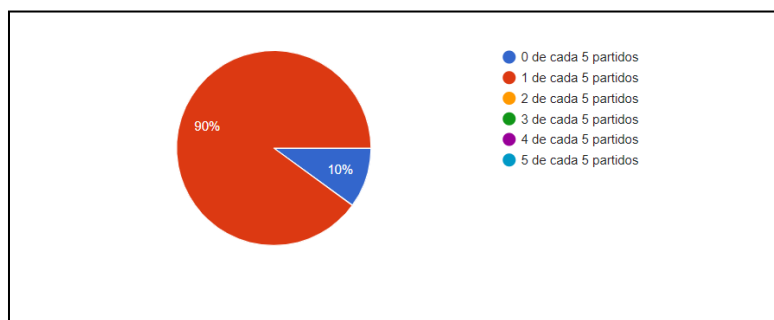


*Fuente.* Elaboración propia

*Nota:* El 42% de las entidades encuestadas contratan los servicios de arbitraje con Arbiantioquia.

**Pregunta 2. ¿De los siguientes escenarios cuál representa mejor los inconvenientes que han tenido con el servicio de arbitraje?**

**Figura 4.** *Inconvenientes con el servicio de arbitraje*

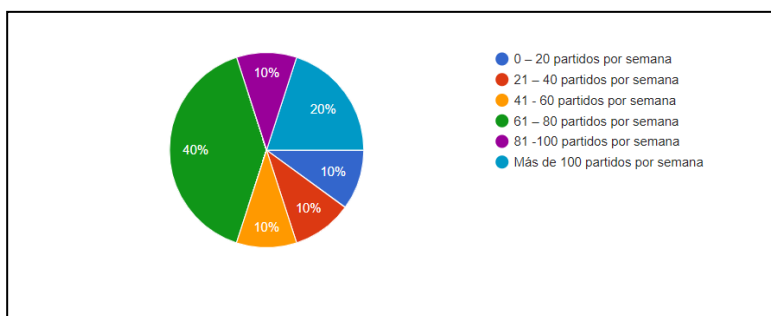


*Fuente.* Elaboración propia

*Nota:* Un componente importante en la prestación del servicio es tener un modelo de gestión, que garantice la calidad en la prestación del servicio y agregue valor al cliente, ya que se pueden presentar situaciones que impacten negativamente la prestación. Lo anterior conlleva a que el 90% de los encuestados ha tenido inconvenientes con el arbitraje en 1 de 5 partidos realizados, lo cual equivale a una tasa del 20%.

**Pregunta 3. ¿De los siguientes escenarios cuál es el que más se asemeja a la frecuencia de partidos de su institución?**

**Figura 5.** *Frecuencia de partidos de su institución*

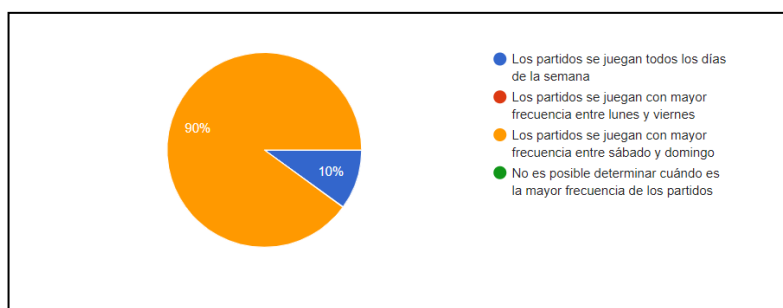


*Fuente.* Elaboración propia

*Nota:* se describe la frecuencia con la cual cada entidad realiza los partidos. Factor importante para el número de árbitros y respectiva programación del personal. La encuesta determinó que los partidos se realizan con mayor frecuencia los sábados y domingos, correspondiente al 90% de los encuestados.

**Pregunta 4. ¿De los siguientes escenarios cuál es el que más se asemeja a la frecuencia de partidos de su institución?**

**Figura 6.** *Frecuencia de partidos semanal*

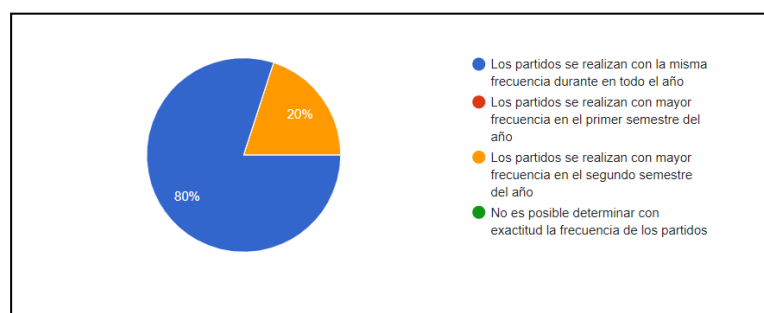


*Fuente.* Elaboración propia

*Nota:* el 90% de los encuestados manifiestan que los partidos se juegan con mayor frecuencia entre sábado y domingo.

**Pregunta 5. ¿Cuál de los siguientes escenarios se corresponde mejor a la realidad de su institución?**

**Figura 7.** Frecuencia de partidos durante el año

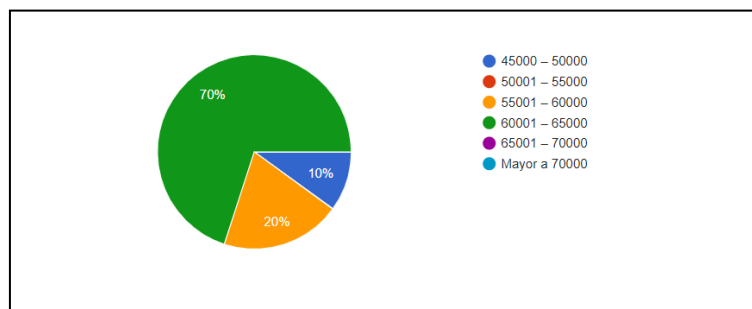


*Fuente.* Elaboración propia

*Nota:* el 80% de los encuestados manifiesta que los partidos se realizan con la misma frecuencia durante el año.

**Pregunta 6. ¿Cuál de los siguientes precios considera justo para un servicio de arbitraje?**

**Figura 8.** Precio servicio de arbitraje

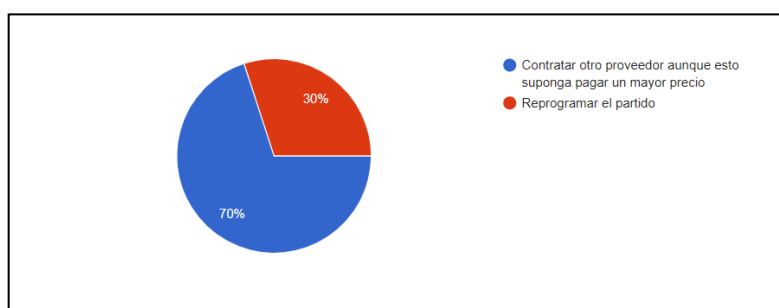


*Fuente.* Elaboración propia

*Nota:* El 60% de las entidades considera un precio justo para el servicio de arbitraje, un valor entre \$60.001 y \$65.000. El 20% entre \$55.001 y \$60.000 y el 10% entre \$45.000 y \$50.000

**Pregunta 7. ¿De los siguientes escenarios cuál considera más apropiado para su institución en caso de tener un inconveniente con el servicio de arbitraje?**

**Figura 9.** *Inconvenientes servicio de arbitraje*



*Fuente.* Elaboración propia

*Nota:* el 70% de los clientes cambiaría de proveedor.

### 9.2.2.3 Situación Futura

Con base en la encuesta realizada se determina que se impactara el 20% de la demanda, ya que los empresarios estarían dispuestos a cambiar por las fallas que se presentan en los partidos.

En la tabla 5 se identifica el histórico de la demanda en los 3 últimos años y la proyección determinada a 5 años.

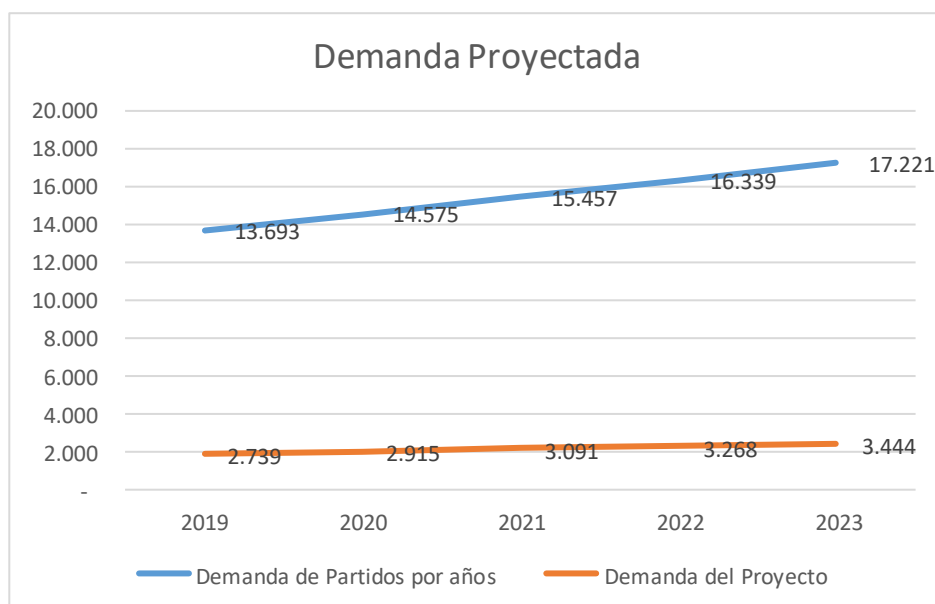


**Tabla 5. Determinación de la demanda**

PERIODO	AÑO	CCF	LIGA	INDER	TOTAL PARTIDOS	PROYECCIÓN
		COMFENALCO ANTIOQUIA	ANTIOQUEÑA DE FÚTBOL			
1	2016	158	9.878	800	10.836	
2	2017	226	10.748	1.150	12.124	
3	2018	226	11.040	1.300	12.566	
4	2019					13.693
5	2020					14.575
6	2021					15.457
7	2022					16.339
8	2023					17.221

*Fuente:* Elaboración propia

Tal como se mencionó anteriormente, se impactará el 20% de la demanda proyectada cada año. En la tabla 6 se refleja el total de la demanda en las tres empresas relacionadas y la planeada para el proyecto a 5 años.

**Figura 10.** *Proyección de la demanda*

*Fuente:* Elaboración Propia

*Nota:* se calcula el 20% de la demanda proyectada.

**Tabla 6.** *Proyección de la demanda*

Año	Demanda Proyectada	Demanda Potencial del Proyecto
2019	13.693	2.739
2020	14.575	2.915
2021	15.457	3.091
2022	16.339	3.268
2023	17.221	3.444

*Fuente:* Elaboración Propia

### 9.2.3 Oferta

La oferta determina los bienes o servicios que se producen para comercializarlos en un mercado específico. Donde este tiene la disposición de adquirirlos a un precio definido, con base a una demanda establecida y así satisfacer sus necesidades.

En este proyecto se realiza un estudio de la oferta del arbitraje de fútbol en la ciudad de Medellín, con el objetivo de identificar los competidores más importantes, su comportamiento, sus productos y otros factores de relevancia en el mercado.

En la ciudad de Medellín existen diferentes entidades que prestan el servicio de arbitraje deportivo. No obstante, las que se más se destacan en el mercado son: la Corporación Colegio de Árbitros de Fútbol de Antioquia- ARBIANTIOQUIA, la cual es una entidad sin ánimo de lucro fundada en 1931, hace parte de la estructura administrativa de la Liga Antioqueña de Fútbol y se encuentra avalada por la Federación Colombiana de Fútbol – COLFUTBOL. Actualmente presta sus servicios de juzgamiento arbitral a la Liga Antioqueña de Fútbol, Indeportes Antioquia, Inder Medellín, Ascundeportes Nacional y Regional y la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Antioquia. De igual manera cuenta con árbitros profesionales activos que participan en los torneos organizados por la Dimayor, Difutbol, Conmebol y la FIFA (Arbiantioquia, 2018).

Según la información publicada en el Colombiano en el año 2014, Arbiantioquia tenía el 70 % de los torneos de la Liga Antioqueña de Fútbol y en el año 2013 obtuvo ganancias por 35 millones de pesos, los cuales son reinvertidos en la misma Corporación, ya que es una entidad sin ánimo de lucro (Colombiano, 2014).

La segunda Institución es la CORPORACIÓN ACADEMIA ANTIOQUEÑA DE ÁRBITROS, entidad sin ánimo de lucro fundada en el año 2009. Hace parte de la comisión arbitral de la Federación Colombiana de Fútbol, dentro de sus clientes más representativos se

encuentra la Liga Antioqueña de Fútbol, Inder Medellín. Así mismo tienen árbitros profesionales que participan en los torneos realizados por la Dimayor, Conmebol y la FIFA (Academia Antioqueña de Árbitros, 2009).

Por último se encuentra la CORPORACIÓN ARBITRAL, SOCIAL Y DEPORTIVA DE ANTIOQUIA - CASDA fundada en el año 2016. Hace parte de la Federación Colombiana de Fútbol, prestando servicios en los torneos de la Liga Antioqueña de Fútbol, Inder Medellín, Indeportes Antioquia, Asodim, Copa Atlético Nacional, Indere de la Estrella. De igual forma, tienen árbitros profesionales que participan en los torneos realizados por la Dimayor, Conmebol y la FIFA.

La encuesta realizada a diez entidades de la ciudad de Medellín, refleja que Arbiantioquia es la corporación que más presta los servicios. Del 100% de los encuestados el 42% indicó que utiliza los servicios de Arbiantioquia para sus respectivos torneos.

## **9.2.4 Precio**

### ***9.2.4.1 Análisis Histórico y Actual de Precios***

Se realiza el análisis histórico y actual del precio de los dos competidores con mayor antigüedad en el mercado, la Corporación Arbiantioquia y Academia Antioqueña de Árbitros, creadas en 1931 y 2009, respectivamente. Se logra adquirir de cada entidad las cotizaciones enviadas a la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Antioquia en los años 2016, 2017 y 2018, donde se identifica el comportamiento histórico del precio en los tres años mencionados. En la Corporación Arbiantioquia se identifica que el incremento en el precio anualmente es del 10% en los partidos con un sólo árbitro, mientras la Academia Antioqueña de Árbitros establece un aumento en el precio del 6% anual, bajo las mismas características.

Se evidencia la diferencia en el porcentaje de crecimiento en el precio entre ambas corporaciones, se deduce que esta variación se puede presentar por la experiencia y trayectoria en el mercado de ambas, ya que como se mencionó anteriormente Arbiantioquia fue fundada en el año 1931 y la Academia Antioqueña de Árbitros en el año 2009. Lo anterior muestra que esta última determinó como estrategia en la penetración del mercado, los precios bajos de sus servicios en referencia a Arbiantioquia.

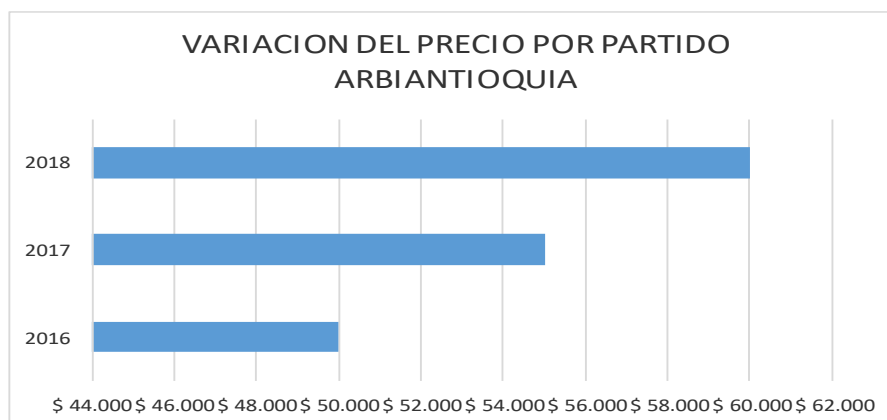
Sin embargo, se identifica que Arbiantioquia cuenta con una estructura administrativa y logística más consolidada en sus procesos, ya que cuenta con un sistema de gestión de calidad. Dado lo anterior se puede analizar que la implementación y ejecución de estos procesos, pueden directamente incidir en la definición del precio.

A continuación, se detalla la variación de los precios entre el año 2016 al 2018 de la Corporación Arbiantioquia y la Academia Antioqueña de Árbitros.

**Tabla 7.** *Precios Corporación Arbiantioquia*

<b>PRODUCTO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
VALOR PARTIDO DE FUTBOL UN SOLO ÁRBITRO	50.000	55.000	60.000

*Fuente:* Elaboración Propia

**Figura 11.** Variación del precio por partido

*Fuente:* Elaboración propia

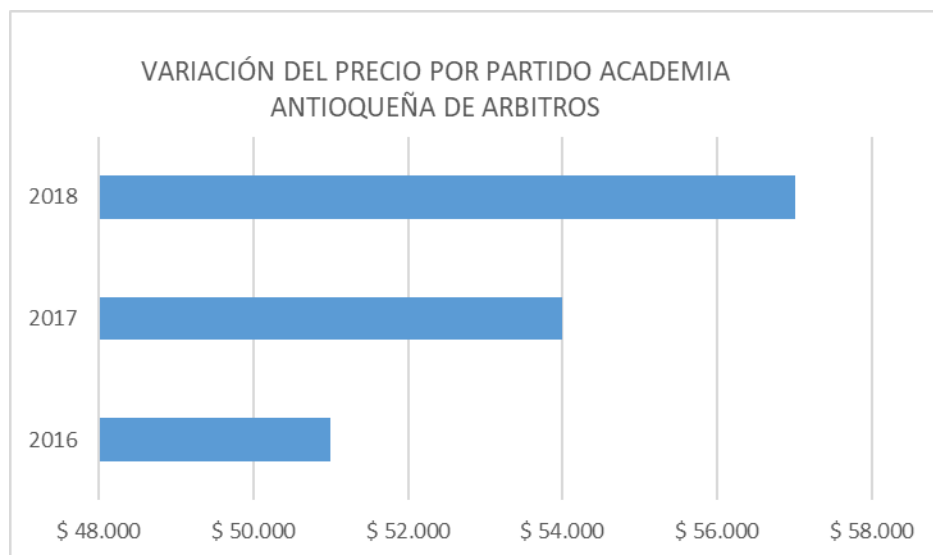
*Nota:* se presenta una variación del precio con un porcentaje de crecimiento aproximado del 10% en el valor del partido.

**Tabla 8.** Precios Academia Antioqueña de Árbitros

PRODUCTO	2016	2017	2018
FÚTBOL UN ARBITRO	\$51.000	\$54.000	\$57.000

*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 12.** Variación del precio por partido



*Fuente:* Elaboración propia

*Nota:* se presenta una variación del precio con un porcentaje de crecimiento aproximado del 6 % en el valor por partido

#### **9.2.4.2 Elasticidad- Precio Demanda y Elasticidad-Precio Oferta**

La elasticidad determina los cambios que se presentan en la demanda y oferta de un bien o servicio, tomando como referencia si el precio aumenta o disminuye. En consecuencia, se calcula la elasticidad de precio demanda y precio oferta para identificar la influencia del precio del producto en la adquisición del servicio.

**Tabla 9.** Promedio de precios por partido

<b>ARBIANTIOQUIA</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
UN ÁRBITRO POR PARTIDO	50.000	55.000	60.000
<b>ACADEMIA ANTIOQUEÑA DE ÁRBITROS</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
UN ÁRBITRO POR PARTIDO	51.000	54.000	57.000
<b>PROMEDIO PRECIO PARTIDO</b>			
<b>AÑO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
PRECIO PROMEDIO	50.500	54.500	58.500
TOTAL PARTIDOS	10.836	12.124	12.566

*Fuente:* Elaboración propia

*Nota:* promedio del precio por partido de la Corporación ArbiAntioquia y la Academia Antioqueña de Árbitros entre el año 2016 al 2018.

**Tabla 10.** Calculo de la elasticidad de la demanda

<b>VARIACIÓN PORCENTUAL</b>	<b>ELASTICA</b>	<b>INELASTICA</b>
	2016 -2017	2017-2018
<b>Variación del precio</b>	0,08	0,07
<b>Variación cantidad de partidos</b>	0,12	0,04
<b>ELASTICIDAD</b>	<b>1,50</b>	<b>0,50</b>

*Fuente:* Elaboración Propia



En la tabla 10 se realiza el cálculo de la elasticidad entre el año 2016-2017, el resultado concluye un comportamiento elástico de 1,50, ya que la variación porcentual en el precio es de 0,08 y la variación en la cantidad de partidos es del 0,12. Aunque el precio aumento, la cantidad de partidos también presento un incremento considerable. Sin embargo, entre el año 2017-2018 el resultado concluye un comportamiento inelástico del 0,50, ya que la variación porcentual en el precio es de 0,07 y la variación en la cantidad de partidos es del 0,04.

Con base al resultado obtenido se concluye que el precio-demanda no tiene un comportamiento definido, ya que el aumento porcentual en el precio no incide en la cantidad de los partidos. Se observa que entre el 2016-2018 la curva de crecimiento en la demanda es positiva, independientemente del aumento en el precio.

Adicionalmente se evidencia que el factor que diferencia el comportamiento elástico en el año 2016-2017 y el comportamiento inelástico en el año 2017-2018, es la variación porcentual en la cantidad de partidos, ya que en la primera fue del 0,12 mientras que en el segundo año fue del 0,04.

Por otra parte, el precio-oferta se asume como un comportamiento inelástico, ya que los precios del mercado no determinan la oferta de servicio de arbitraje y los precios son muy similares.

#### ***9.2.4.3 Determinación de las Principales Variables para la Definición del Precio***

Las variables que determinan el precio en el arbitraje de fútbol son las siguientes:  
Formación: la capacitación de los árbitros permanentemente es un factor que incide directamente en la satisfacción del servicio del usuario final.

Calidad: la implementación de procesos de mejoramiento continuo permite establecer mecanismos que disminuyan la insatisfacción con el cliente.

Marketing: diseño de estrategias comerciales que contribuyan al reconocimiento en el mercado, por medio de canales online y offline.

Cantidad de partidos: el precio es proporcional a la demanda, si esta última aumenta la primera aumenta.

Oferta: el precio disminuye si la cantidad en la oferta esta alta. De lo contrario el precio aumenta.

Cantidad de árbitros: según la cantidad de árbitros solicitados por el cliente para un partido el precio aumenta.

Tiempo del torneo: si la duración del torneo es de un solo día o una semana el precio disminuye, de lo contrario se mantiene o aumenta.

Georreferenciación: si el partido es fuera de la ciudad de Medellín y el área Metropolitana el precio aumenta.

Con base a lo anterior, el precio se define teniendo en cuenta las variables del tiempo del torneo, georreferenciación y la cantidad de partidos. A continuación, se discrimina el costo correspondiente de cada una de las variables:

**Tabla 11.** *Variación del costo*

<b>Variable</b>	<b>Costo</b>
Tiempo del torneo superior a una semana	14.600
Georreferenciación partidos realizados en la ciudad de Medellín	10.000
Cantidad de partidos superior a 10 partidos	15.000
<b>Total Costo</b>	39.600
<b>Margen de utilidad</b>	40%
<b>Total Precio</b>	66.000

*Fuente:* Elaboración Propia

La tabla 11 describe las variables que determinan el precio del arbitraje por partido, donde se establece un costo de \$39.600 y un margen de utilidad del 40%, definiendo el precio en \$66.000 por encuentro deportivo.

#### **9.2.4.4 Proyección de Precios**

**Tabla 12.** Precio arbitraje de fútbol por partido

<b>Año</b>	<b>Precio partido de futbol con un arbitro</b>
2019	66.000
2020	72.600
2021	79.860
2022	87.846
2023	96.631

*Fuente:* Elaboración Propia

La tabla 12 describe la proyección de precios para los próximos cinco años, donde se establece un incremento anual del 10%, ya que al analizar el precio histórico y actual se evidencia un comportamiento equivalente al porcentaje descrito anteriormente. Tomando como referencia lo anterior, se decide hacer un incremento en el precio de este porcentaje para los próximos cinco años.

## 9.2.5 Plaza

### *9.2.5.1 Canales de Comercialización y Distribución del Producto*

Se deben establecer canales que proporcionen una interacción directa con entidades que realizan eventos deportivos, de esta manera llegar al consumidor final. Por lo anterior se determinan canales directos e indirectos que se relacionan a continuación:

#### **Directos**

**Visitas comerciales:** se realizan visitas a los clientes que permitan la articulación de la necesidad con el servicio, de esta manera presentar el portafolio de servicios, llevar a cabo el acuerdo contractual y organizar la programación arbitral con base a los calendarios de los torneos.

#### **Indirectos**

**Página Web y Redes sociales:** se comercializa el portafolio de servicios que permita la visualización de los productos y un canal de comunicación con el cliente.

### *9.2.5.2 Ventajas y desventajas de los canales empleados*

Teniendo en cuenta las alternativas que presenta la globalización, las ventajas de los canales empleados es que permiten tener una interacción constante con el cliente, de manera presencial por medio de las visitas y con los medios digitales, tanto la página web y las redes

sociales. Todo ello puede contribuir positivamente en la fidelización y la gestión del servicio con el cliente.

Se puede identificar como una desventaja el acceso permanente de los clientes en las redes sociales, por cuestiones de tiempo e interés.

## **9.2.6 Promoción y Publicidad**

### ***9.2.6.1 Estrategias de Promoción y Publicidad.***

**Publicidad online:** se activarán las redes sociales, Facebook, Instagram y LinkedIn, donde se divulgarán los servicios y se implementara una estrategia que motive al cliente a direccionarse a la página Web. Como estrategia de campaña se llevará a cabo la promoción a través del correo electrónico por medio de bases de datos.

**Publicidad Offline:** en eventos deportivos de gran importancia se ubicarán vallas publicitarias que permitan la visualización de los servicios y los canales digitales. Presentación de portafolio de servicios en las diferentes visitas con el cliente.

**Tabla 13.** *Costo plan de contenido redes sociales*

PLAN	COSTO	INCLUYE
<b>CREACION DE REDES SOCIALES</b>	\$140.000 x 2 Redes Sociales  \$80.000 X 1 Red Social  (tiempo de entrega una semana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación y Diseño de famepage o feed de Instagram</li> <li>● Segmentación de mercado</li> <li>● Descripción de la página y copywriter para poster.</li> <li>● 3 Posters iniciales</li> <li>● Hastags relevantes</li> <li>● Informe estadístico.</li> </ul>
<b>PLAN BÁSICO</b>	\$350.000 X 2 Redes Sociales Mensuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rediseño de famepage e instagram.</li> <li>● Segmentación de mercado</li> <li>● Descripción e información general de la empresa.</li> <li>● 8 posters + historia destacada</li> <li>● Publicación de historias informativas</li> <li>● Vinculación a whatsapp</li> <li>● Programación de contenido</li> </ul>

*Fuente:* elaboración propia

**Tabla 14.** *Costo creación página web*

PLAN	COSTO	INCLUYE
PREMIUM	\$ 2.500.000	Creación página web con funcionalidades específicas

*Fuente:* Elaboración Propia

### **9.3 Análisis Técnico**

#### **9.3.1 Localización**

##### **9.3.1.1 Factores de Localización**

Para determinar la localización se realiza el método cualitativo por puntos, el cual evalúa los factores relevantes para la localización del proyecto. Los cuales se relacionan a continuación:

Distancia al Mercado: ubicación de la empresa con relación a la georreferenciación del cliente.

Disponibilidad de Mano de Obra: ubicación del recurso humano para la prestación de los servicios y tiempo de respuesta aceptable en caso de contingencias.

Distancia a proveedores: tiempo de respuesta adecuada si se presentan novedades en la prestación del servicio o en la instalación administrativa.

Costo de los Servicios Públicos: los costos para la operación, se ajustan a las necesidades que se requieren para el buen funcionamiento de la empresa.

Vías de acceso: conexión de vías primarias y secundarias, que facilitan el acceso entre la empresa y el cliente y viceversa.

Ubicación de la competencia: identificar con facilidad las diferentes estrategias utilizadas por la competencia. Para realizar planes de acciones pertinentes.

### 9.3.1.2 Macrolocalización

Medellín se caracteriza por ser una ciudad donde el deporte ha obtenido grandes resultados, a través de eventos a nivel nacional, departamental y municipal. Así mismo cuenta con la mejor infraestructura deportiva del departamento, permitiendo la práctica deportiva de los diferentes grupos poblacionales.

La definición para que el proyecto se centralice en esta ciudad es por la distancia del mercado y la disponibilidad de la mano de obra.

**Figura 13.** Localización de las comunas de Medellín



*Fuente: Google.com*



### 9.3.1.3 Microlocalización

La localización administrativa estará ubicada en la comuna 15 Guayabal. En el centro empresarial Olaya Herrera ubicado en la carrera 52 N° 14 – 30.

**Figura 14.** *Ubicación espacial*



*Fuente:* Google Maps

### 9.3.1.4 Métodos de evaluación

La importancia de definir la localización del proyecto, se manifiesta primordialmente en establecer el lugar que garantice buenos beneficios y mejor rentabilidad. La macrolocalización se encuentra definida en el departamento de Antioquia en la ciudad de Medellín, dado los análisis anteriores. Para identificar la microlocalización se utilizó el método cualitativo por puntos, el cuál determino que la comuna de Guayabal es la ubicación que mayor valor puede generar al proyecto, obteniendo una puntuación del 4,5. A continuación, se relaciona las tablas con el método de evaluación realizado.

**Tabla 15.** Método de evaluación cualitativo por puntos

Factor	% De Importancia	Método Cualitativo por Puntos					
		Guayabal		Belén		Centro Medellín	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Distancia al Mercado	30%	5	1,5	4	1,2	4	1,2
Disponibilidad de Mano de Obra	30%	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Distancia a proveedores	20%	5	1	3	0,6	3	0,6
Costo de los Servicios Públicos	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Vías de acceso	5%	5	0,25	3	0,15	3	0,15
Ubicación competencia	5%	3	0,15	3	0,15	4	0,2
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>4,5</b>		<b>3,7</b>		<b>3,75</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

**Tabla 16.** *Criterios de evaluación para seleccionar la microlocalización*

<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>Guayabal</b>	<b>Belén</b>	<b>Centro Medellín</b>
Distancia al Mercado	30km	60km	40km
Disponibilidad de Mano de Obra	Disponible	Disponible	Disponible
Distancia a proveedores	Excelente	Regular	Regular
Costo de los Servicios Públicos	Comercial	Comercial	Comercial
Vías de acceso	Excelente	Regular	Regular
Ubicación competencia	Regular	Regular	Bueno

*Fuente:* elaboración propia

**Tabla 17.** *Valores cuantitativos para la seleccionar la micro localización*

<b>Valoración</b>	
1	Malo
2	Deficiente
3	Regular
4	Bueno
5	Excelente

*Fuente:* elaboración propia

## 9.3.2 Tamaño

### 9.3.2.1 *Tamaño Óptimo*

Con base a los estudios anteriores y la proyección a 5 años del proyecto, el tamaño estará comprendido con relación a la demanda. El año 2019 se proyectaron 2.739 partidos, por lo tanto, se realizarán 228 partidos al mes, lo cual deriva la ejecución de 57 partidos por semana el primer año. Por lo anterior, el recurso humano para la operación será de 19 árbitros. El segundo año la demanda proyectada es de 2.915 partidos, divididos en 243 por mes y 61 por semana. Para un total de 20 árbitros para llevar a cabo la operación. El tercer año se realizarán 3.091 partidos, con una frecuencia de 258 partidos al mes, por ende 64 partidos semanalmente. El recurso humano para la operación es de 21 árbitros. El cuarto año se proyectan 3.268 partidos, por lo cual se realizarán 272 partidos mensualmente, por lo cual serán 68 semanales. Un recurso humano de 23 árbitros para atender la operación. El quinto y último año se proyectan 3.444 partidos, se realizarán mensualmente 287partidos, por consiguiente 72 partidos semanalmente. Un recurso humano de 24 árbitros que soporte la operación. Cabe anotar que se proyectó 3 partidos semanalmente por un árbitro.

En el siguiente cuadro se resume la información descrita anteriormente.

**Tabla 18.** *Tamaño del proyecto*

<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Proyecto</b>	2.739	2.915	3.091	3.268	3.444
<b>Mes</b>	228	243	258	272	287
<b>Semana</b>	57	61	64	68	72
<b>Número</b>					
<b>Árbitros</b>	19	20	21	23	24

*Fuente:* elaboración propia

### **9.3.3 Ingeniería del Proyecto**

El propósito de la ingeniería del proyecto es determinar los requerimientos específicos para obtener un servicio adecuado que cumpla con estándares de calidad y satisfaga la necesidad del cliente. Lo anterior se logra mediante la descripción técnica del servicio, identificación y selección del proceso de producción, inversiones en maquinaria y equipos, descripción de insumos, determinación de obra necesaria, distribución espacial y distribución interna. A continuación, se detalla el contenido de cada uno de ellos.

#### **9.3.3.1 Descripción Técnica del Producto o Servicio**

El fútbol es el deporte más popular del mundo. Se practica en todos los países en distintos niveles. Sin embargo, en todos los lugares dónde se realiza se siguen las mismas reglas de juego, sea a nivel profesional o amateur. Por esta razón el juzgamiento de fútbol es un factor importante de la naturaleza del juego, teniendo como objetivo cuidar la integridad física de los deportistas y garantizar el cumplimiento de las reglas de juego mediante la deportividad. El árbitro es parte

fundamental del juego, ya que su actividad determina acertada o desacertadamente en el resultado del encuentro deportivo. Por lo anterior es importante que sea visto como la persona que va a entregar todo su empeño y preparación en el juego, garantizando que los eventos se desarrollen de una manera adecuada y pertinente con base en las reglas de juego. Por lo tanto, la preparación del árbitro debe enfocarse en tres dimensiones: técnica, psicológica y física. De esta manera reunir cualidades como criterio, autocontrol, serenidad, amplio conocimiento de las reglas, velocidad de pensamiento y un excelente estado físico.

Dado lo anterior el servicio de juzgamiento de fútbol tendrá árbitros preparados técnica, física y psicológicamente para llevar a cabo satisfactoriamente un encuentro deportivo.

**Tabla 19.** *Ficha técnica del servicio*

<b>FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO</b>	
Nombre del servicio	Arbitraje de fútbol
Usuarios	Entidades deportivas
Responsable del proceso	Coordinador
Descripción del servicio	Aplicar las reglas del futbol y los reglamentos de la competición, antes, durante y después de los encuentros deportivos
Necesidades del cliente	Formación de los árbitros en lo técnico, físico y psicológico. Con excelente disposición de servicio.
Requisitos técnicos	Dimensión del terreno de juego, tiempos de juego y número de jugadores.

*Fuente:* Elaboración propia

### 9.3.3.2 Identificación y Selección del Proceso de Producción

El proceso del servicio se llevará a cabo en cinco etapas, con el objetivo de prestar un servicio de calidad que garantice la satisfacción del cliente. El diagrama se presenta a continuación.

**Tabla 20.** Descripción del proceso

Nombre del proceso	Descripción del proceso	Operación del proceso	Responsable
Requerimiento del servicio	El cliente solicita el servicio a la empresa	Se programa visita con el cliente para identificar la necesidad	Coordinador
Diseño y entrega propuesta comercial	Elaboración y entrega de la propuesta al cliente para su verificación y confirmación	Con base a la identificación de la necesidad se realiza la propuesta desde lo técnico, financiero y términos contractuales. Se envía propuesta comercial por correo electrónico al cliente	Coordinador
Venta del servicio	El cliente confirma la propuesta comercial mediante la firma de un contrato de prestación de servicio	Recepción y verificación del contrato de prestación de servicio.	Coordinador
Fixture y programación arbitral	El cliente envía el cronograma de partidos que se desarrollaran en el torneo. Con base a esta información se asignan los	Se verifica el cronograma y se realiza asignación de árbitros para los partidos e iniciar operación del servicio.	Coordinador

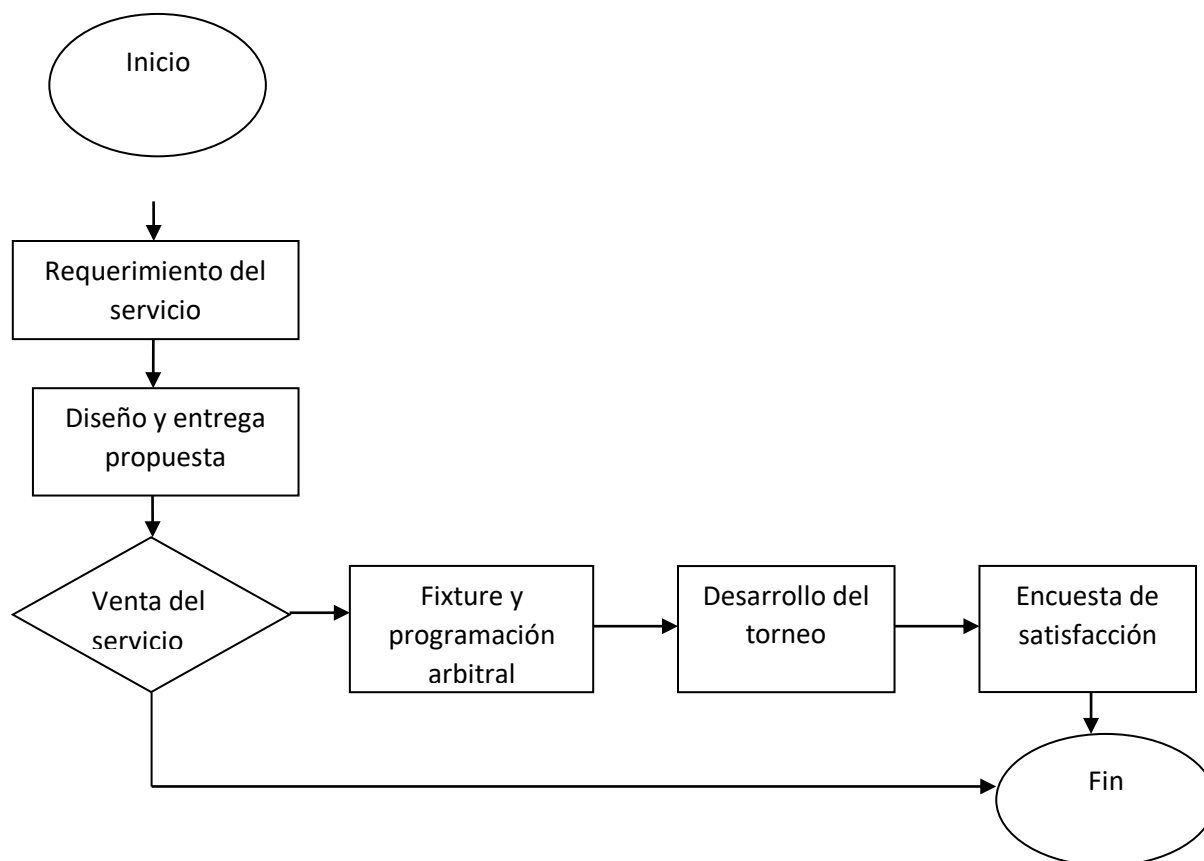
	árbitros para cada partido.		
Desarrollo de torneo	Inicia la prestación del servicio en las locaciones asignadas.	Asistencia y control de los árbitros para ejecución de los encuentros deportivos.	Coordinador
Encuesta de satisfacción	Finaliza la prestación del servicio realizando la encuesta de satisfacción	Se envía al cliente la encuesta de satisfacción vía correo electrónico	Coordinador

*Fuente:* Elaboración Propia

### Diagrama de Flujo

A continuación, se gráfica el proceso descrito en el cuadro anterior, por medio del diagrama de flujo.

**Figura 15.** *Diagrama de flujo de proceso*



*Fuente:* Elaboración Propia



**Figura 16.** *Formato programación torneo*

PROGRAMACIÓN							
Fase	Equipo	v.s	Equipo	Fecha	Hora	Escenario	Nº Partido
		VS					
		VS					
		VS					
		VS					
		VS					

*Fuente:* Elaboración Propia

*Nota:* este formato se utiliza para realizar el calendario de un torneo, en el cual se relaciona la fase de juego, los equipos que se enfrentarán en una respectiva fecha, la hora de juego, el escenario deportivo donde se jugará y el número de partido al cual corresponde cada fecha.

**Figura 17.** *Formato programación arbitral*

PROGRAMACIÓN ARBITRAL				
Encuentro deportivo	Equipo 1		Equipo 2	
Fecha del encuentro deportivo				
Hora del encuentro deportivo				
Lugar del encuentro deportivo				
Torneo deportivo				
Árbitro asignado				
Escenario deportivo				

*Fuente:* Elaboración Propia

*Nota:* este formato se utiliza para realizar la programación de cada partido, para entregarlo a cada árbitro programado, relacionando el encuentro, la fecha, la hora, el lugar, el torneo y el escenario deportivo.

### 9.3.3.3 Inversiones en Maquinaria y Equipo

Para la prestación del servicio se requieren una serie de equipos y muebles que permitan el buen desarrollo del proyecto. A continuación, se describe cada uno.

**Escritorio:** se usa para la ubicación de los implementos necesarios para la gestión del proyecto. Organización de documentos, ubicación de computador, teléfono y atención al cliente interno y externo.

**Sillas:** equipamiento que tiene como fin la ubicación del cliente interno y externo, del personal al momento de la capacitación.

**Computador:** dispositivo para realizar la gestión de las redes sociales, la convocatoria del talento humano, gestión del personal, gestión administrativa y la gestión del servicio.

**Impresora:** dispositivo para la producción de documentos administrativos y técnicos que soporta la gestión de toda la operación.

**Video beam:** necesario para la capacitación técnica del talento humano y reuniones.

**Pantalla de video:** equipamiento para realizar la proyección de las presentaciones en capacitaciones y reuniones.

**Teléfono:** Se requiere para la comunicación con el cliente y el talento humano.

**Archivador:** mueble para la custodia y organización de documentos administrativos y técnicos.

**Tabla 21.** *Inversiones equipos y muebles*

Equipo/Mueble	Características Técnicas	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Proveedor
Escritorio	Marca Home Collection, modelo venus. Espesor 0.4mm, ancho 50cm, profundidad 120cm, alto 75cm, color natural, cubierta y estructura de metal.	3	99.900	299.700	Homcenter
Silla	Silla giratoria, con ergonomía básica y altura ajustable, sistema kit fijo, 5 ruedas, apoyo lumbar fijo con curva. Color negro. Referencia: silla Irlanda Silla universitaria speed.	2	226.100	452.200	Mublex Colombia
Silla	Estructura en pintura electrostática negra, con tablero abatible y superficie en fórmica.	30	114.240	3.427.200	Mublex Colombia
Silla	Silla interlocutora, material plastico, base cromada, sin brazos, forma 4 patas. Referencia: silla prisma	1	71.400	71.400	Mublex Colombia
Archivador	Color gris, lámina metálica, 4 niveladores de altura anti-deslizante, altura 100cm, base 6cm incluida, fondo 58cm, frente 47cm, peso 31 kg.	1	622.370	622.370	
Computador	Portátil con procesador Intel Core i5-8265U, sistema operativo Windows 10 pro 64, pantalla 14", almacenamiento 256 GB, dos discos de almacenamiento y gráficos discretos AMD, lector de huella digital.	1	3.099.000	3.099.000	Lenovo.com

	Máquina de escritorio con procesador intel core i3 8145U, sistema operativo Windows 10 Home single language 64. Pantalla 21.5" FHD LED. Almacenamiento 1TB 5400	1	1.699.000	1.699.000	
Impresora	Multifuncional laser monocromática, velocidad 40 páginas por minuto. Color blanco.	1	1.460.000	1.460.000	elpuntodelaimpresora.com
Teléfono	Alámbrico Panasonic KX-T7730, 3 teclas de menú, teclas de gestión de llamadas, indicadores estado extensiones y línea. Color blanco.	1	310.000	310.000	Telycit.net
	Alámbrico Panasonic KX-TS500, control de volumen, botón radial, botón flash. Color blanco	1	46.000	46.000	
Video Beam	Proyector Epson S39 3LCD SVGA HDMI. Brillo de 3300 lúmenes, resolución nativa 800 X 600. Entrada y salida para bucle, audio analógico, altavoz integrado de 5 vatios, controlable.	1	1.499.000	1.499.000	Linio.com
Telón Eléctrico	Pantalla para video con soporte de resoluciones full HD, diámetro de 2x2mts, con soportes metálicos, 2 metros de cable de corriente, control remoto.	1	502.900	502.900	
<b>Total</b>				<b>13.488.770</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

### 9.3.3.4 Descripción de Insumos

A continuación, se describe en la tabla 22 los insumos necesarios para el funcionamiento adecuado de la empresa, indicando nombre del insumo, unidad de medida, cantidad necesaria, precio, proveedor.

**Tabla 22.** Descripción de insumos

Nombre Insumo	Unidad de medida	Cantidad	Proveedor
Energía	Kv (Kilovatio)	35	EPM
Agua	Mts3 (Metros cúbicos)	4	EPM
Internet	Megas	30	CLARO
Telefonía	Cargo fijo	Ilimitado	CLARO

*Fuente:* Elaboración Propia

### 9.3.3.5 Determinación de Mano de Obra Necesaria

Para el adecuado desarrollo del proyecto es importante el personal calificado, por ello se evalúan todas las áreas del proceso, a fin de determinar correctamente la cantidad de mano de obra requerida. Es importante anotar que los árbitros serán subcontratados.

**Tabla 23.** *Determinación de la mano de obra*

Cantidad	Cargo	Perfil	Tipo de contrato	Salario	Factor prestacional (55%)	Salario total
1	Coordinador	Profesional en deporte o Licenciado en Educación Física con experiencia mínima de 3 años.	Indefinido	2.000.000	1.100.000	3.100.000
1	Auxiliar administrativa	Técnica en administración o gestión empresarial con una experiencia mínima de 1 años	Indefinido	900.000	495.000	1.395.000
<b>TOTAL</b>						<b>4.495.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### 9.3.3.6 Distribución Espacial

La localización administrativa estará ubicada en la comuna 15 Guayabal. En el centro empresarial Olaya Herrera ubicado en la carrera 52 N° 14 – 30.

**Figura 18. Ubicación espacial**

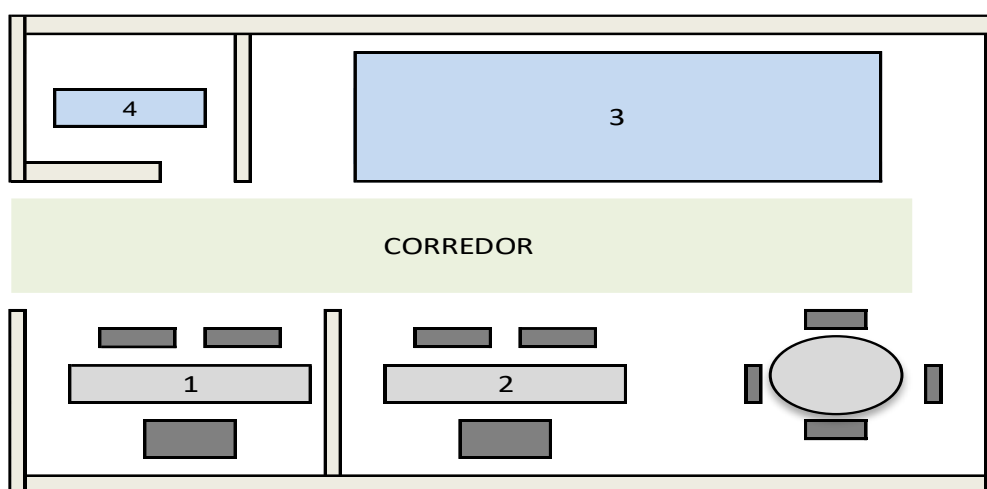


*Fuente: Google Maps*

### 9.3.3.7 Distribución Interna

A continuación, se presenta la distribución interna que comprende el área administrativa, importante para toda la gestión administrativa y operativa del proyecto.

**Figura 19.** *Distribución Interna*



*Fuente:* Elaboración propia

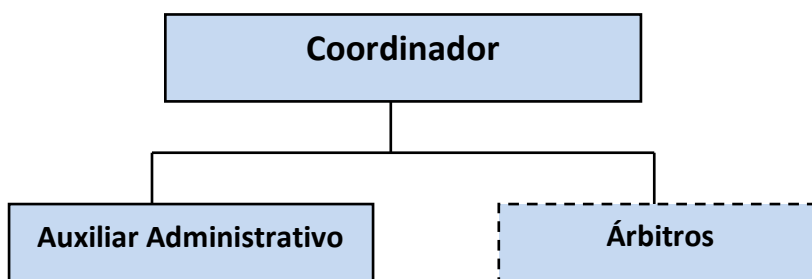
El local se encuentra formado por la oficina del auxiliar administrativo (1), oficina del coordinador (2), auditorio (3) y un baño (4).

## 9.4 Análisis Administrativo

### 9.4.1.1 Organigrama

En el siguiente esquema se grafica la distribución de los cargos en el proyecto, referenciando que los árbitros serán contratados por prestación de servicios.



**Figura 20.** Organigrama de la Empresa

*Fuente:* Elaboración propia

#### 9.4.1.2 Requerimientos de Personal

La tabla 24 describe el personal requerido para el proyecto con sus respectivos perfiles, con el objetivo de garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

**Tabla 24.** Requerimiento de personal

Cantidad	Cargo	Perfil	Tipo de contrato	Salario Mensual	Factor prestacional (55%)	Salario total
<b>Administrativo</b>						
1	Coordinador	Profesional en deporte o Licenciado en Educación Física con experiencia mínima de 3 años.	Indefinido	2.000.000	1.100.000	3.100.000
1	Auxiliar administrativa	Técnica en administración o gestión empresarial con una experiencia	Indefinido	900.000	495.000	1.395.000

		mínima de 1 años				
			<b>Externo</b>			
19	Árbitro	Mayores de 18 años	Prestación de servicio	475.200	No aplica	9.028.800
<b>TOTAL</b>						<b>4.495.000</b>

*Fuente.* Elaboración propia

**Tabla 25.** Perfil coordinador

<b>Cargo</b>	<b>Coordinador</b>
<b>Funciones</b>	
	Planear, implementar y dirigir la gestión estratégica, administrativa y operativa
	Realizar informes de gestión
	Generar relaciones con clientes para realizar ventas a corto y largo plazo
	Diseñar cotizaciones de venta
	Gestionar los recursos físicos, financieros y humanos
	Organizar y controlar la programación arbitral en los diferentes torneos
<b>Perfil académico</b>	
	Profesional en deportes o licenciado en educación física
<b>Experiencia</b>	
	Mínimo 3 años en gestión deportiva
<b>Conocimientos</b>	
	Manejo de herramientas ofimáticas
	Reglamentación de fútbol
	Gestión administrativa
	Gestión comercial

*Fuente.* Elaboración propia

**Tabla 26.** *Perfil Auxiliar Administrativa*

<b>Cargo</b>	<b>Auxiliar administrativo</b>
<b>Funciones</b>	
	Atención de llamadas
	Atender visitas de cliente interno y externo
	Recepción de documentos
	Recepción de cuentas de cobro
	Archivar la documentación
	Optimizar los recursos de la oficina
<b>Perfil académico</b>	
	Técnica en administración o gestión empresarial
<b>Experiencia</b>	
	Mínimo 1 año en gestión administrativa
<b>Conocimientos</b>	
	Manejo de herramientas ofimáticas
	Gestión administrativa
	Servicio al cliente
	Archivo documental

*Fuente.* Elaboración propia

### **9.4.1.3 Contratación de Personal.**

#### **Reclutamiento**

El proceso se realiza por medio de portales de empleo para los cargos de coordinador y auxiliar administrativa. Mediante las siguientes plataformas:

Agencia Pública de Empleo

Computrabajo

El empleo.com

LinkedIn

Para los árbitros el proceso se realiza por medio de portales de empleo de universidades y redes sociales.

### **Selección**

Se realiza el análisis de las hojas de vida recibidas para el cargo de coordinador y auxiliar administrativa, con el objetivo de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos según el perfil. Posteriormente se lleva a cabo el siguiente proceso:

Entrevista grupal.

Pruebas psicológicas y de conocimiento.

Antecedentes laborales y personales.

Entrevista individual.

Para la selección de los árbitros, se llevará a cabo el siguiente proceso:

Entrevista.

Pruebas psicológicas y de conocimiento.

Antecedentes personales.

### **Contratación**

Se formaliza la contratación del personal seleccionado para el cargo de coordinador y auxiliar administrativa y se procede a realizar los procesos legales de contratación, exámenes de ingreso, afiliación a la seguridad social y demás documentación que sea solicitada para la vinculación.

La formalización para los árbitros se lleva a cabo mediante un contrato de prestación de servicios y se procede a la entrega de la documentación solicitada para la formalización de dicho contrato.

### **Inducción**

El personal contratado deberá realizar la inducción, donde se llevará a cabo la presentación de la empresa por medio del siguiente proceso:

Misión y visión de la empresa.

Objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa.

Reglamento interno de trabajo.

Reporte de accidentes e incidentes laborales.

Reconocimiento de la oficina.

Asignación de funciones.

#### **9.4.1.4 Requerimientos de Equipos, Software, Muebles y Enseres.**

**Tabla 27.** *Requerimiento de equipos*

<b>Equipo/Mueble</b>	<b>Características Técnicas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>	<b>Proveedor</b>
Escritorio	Marca Home Collection, modelo venus. Espesor 0.4mm, ancho 50cm, profundidad 120cm, alto 75cm, color natural, cubierta y estructura de metal.	3	99.900	299.700	Homcenter

	Silla giratoria, con ergonomía básica y altura ajustable, sistema kit fijo, 5 ruedas, apoyo lumbar fijo con curva. Color negro. Referencia: silla Irlanda	2	226.100	452.200	Mublex Colombia
Silla	Silla universitaria speed. Estructura en pintura electrostática negra, con tablero abatible y superficie en fórmica.	30	114.240	3.427.200	Mublex Colombia
	Silla interlocutora, material plástico, base cromada, sin brazos, forma 4 patas. Referencia: silla prisma	1	71.400	71.400	Mublex Colombia
Archivador	Color gris, lámina metálica, 4 niveladores de altura anti-deslizante, altura 100cm, base 6cm incluida, fondo 58cm, frente 47cm, peso 31 kg.	1	622.370	622.370	
	Portátil con procesador Intel Core i5-8265U, sistema operativo Windows 10 pro 64, pantalla 14", almacenamiento 256 GB, dos discos de almacenamiento y gráficos discretos AMD, lector de huella digital.	1	3.099.000	3.099.000	
Computador	Máquina de escritorio con procesador intel core i3 8145U, sistema operativo Windows 10 Home single language 64. Pantalla 21.5" FHD LED. Almacenamiento 1TB 5400	1	1.699.000	1.699.000	Lenovo.com
Impresora	Multifuncional laser monocromática, velocidad 40 páginas por minuto. Color blanco.	1	1.460.000	1.460.000	elpuntodelaimpresora.com

Teléfono	Alámbrico Panasonic KX-T7730, 3 teclas de menú, teclas de gestión de llamadas, indicadores estado extensiones y línea. Color blanco.	1	310.000	310.000	Telycit.net
	Alámbrico Panasonic KX-TS500, control de volumen, botón radial, botón flash. Color blanco	1	46.000	46.000	
Video Beam	Proyector Epson S39 3LCD SVGA HDMI. Brillo de 3300 lúmenes, resolución nativa 800 X 600. Entrada y salida para bucle, audio analógico, altavoz integrado de 5 vatios, controlable.	1	1.499.000	1.499.000	Linio.com
Telón Eléctrico	Pantalla para video con soporte de resoluciones full HD, diámetro de 2x2mts, con soportes metálicos, 2 metros de cable de corriente, control remoto.	1	502.900	502.900	
<b>Total</b>				<b>13.488.770</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

### 9.4.1.5 Requerimientos de Materiales de Oficina.

**Tabla 28.** *Materiales de oficina*

INSUMOS	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Gasto Anual	Proveedor
Cuadernos	Argollado cuadriculado, 80 hojas color azul	3	3.300	9.900	9.900	
Cosedora	Material metálico, con tira completa	3	15.400	46.200	46.200	
Colbon	Pegante en barra de 8gr	2	3.300	6.600	6.600	
Tijera	Mango plástico de 5 pulgadas	2	4.450	8.900	8.900	
Sacaganchos	Elemento manual de mango plástico	2	2.300	4.600	4.600	Office Depot
Clip	Elemento metálico de mariposa por caja de 50 unidades	4	2.700	10.800	10.800	
	Elemento metálico institucional por 100 unidades	5	900	4.500	4.500	
Gancho legajador	100% plástico, caja por 20 unidades	5	4.750	23.750	23.750	



Grapa	Estándar galvanizada 26/6 Genmes, caja 5000 unidades	5	4.450	22.250	22.250
Cinta	Estándar film taco clear por 6 unidades	3	20.350	61.050	61.050
Caucho	Bandas de caucho, bolsa de 500 gramos	2	7.700	15.400	15.400
Tinta	Frasco de 30cc para sellos, color azul	4	5.100	20.400	20.400
Fechador	Manual de 5mm trodat de 1020	1	11.150	11.150	11.150
Perforadora	Color negro de 2 huecos	2	12.950	25.900	25.900
Folder	Colgante tamaño oficina, color café por 5 unidades	5	8.650	43.250	43.250
Sobre Manila	Tamaño carta por 100 unidades	1	20.250	20.250	20.250
	Tamaño oficina por 100 unidades	1	23.800	23.800	23.800
Papelera	Piso de malla color negro	4	14.900	59.600	59.600

Resaltador	Surtidos por 4 unidades	2	10.800	21.600	21.600
Bolígrafo	Trilux, paquete de 4 negros, 1 azul, 1 rojo	2	6.400	12.800	12.800
Tablero	Blanco, medidas 60x90 cm	1	116.800	116.800	116.800
Papel	Resma natural, papel ecológico tamaño carta	4	11.300	45.200	45.200
	Resma natural, papel ecológico tamaño oficio	4	13.750	55.000	55.000
Lápiz	Triangular Evolution AM, paquete de 12 unidades	1	900	6.900	6.900
<b>TOTAL INSUMOS</b>				<b>676.600</b>	<b>676.600</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### 9.4.1.6 Requerimientos de Servicios.

**Tabla 29.** *Servicios para el funcionamiento*

Servicio	Descripción	Costo mensual	Proveedor
Energía	Electricidad a 110 V	70.000	EPM
Agua	Acueducto y saneamiento	60.000	EPM
Internet y telefonía	30 Megas y telefonía ilimitada	120.000	CLARO
Arrendamiento Administración Vigilancia	Utilización del local comercial	1.300.000	A.Parra S.A.S

*Fuente:* Elaboración propia

## 9.5 Análisis Legal

### 9.5.1.1 Tipo de Sociedad

Para la creación de la empresa se empleará una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S)

Con la Sociedad de Acciones Simplificadas ofrece mayor flexibilidad para formar la empresa. Donde con esta modalidad se permite simplificar los trámites y poder disminuir sus costos en la operación ya que en particular esta tiene unas condiciones particulares de no requerir de revisor fiscal y ser una persona natural o jurídica para iniciar su proyecto. (Finanzas Personales, 2010)

Las sociedades simplificadas sólo estarán eximidas de tener revisor fiscal siempre y cuando sus activos brutos al 31 de diciembre del año anterior sean inferiores a tres mil salarios mínimos, de ser superior si se requiere de revisor fiscal (Finanzas Personales, 2010).

Dado lo anterior, la creación de una sociedad simplificada es la mejor opción para iniciar las actividades en la operación, donde se ahorra tiempo y dinero.

### **9.5.1.2 Requisitos Legales**

Dado que la constitución de la empresa es una Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S, el documento de constitución debe contener la siguiente información:

Nombre, documento de identificación y municipio correspondiente al domicilio de cada uno de los accionistas.

Razón social seguida de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o de la sigla S.A.S

Domicilio social: municipio que debe corresponder a la jurisdicción de la cámara de comercio de Medellín para Antioquia

Duración: puede ser definida o indefinida

Objeto: actividades a desarrollar, pueden ser expresas y/o enunciar que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita.

Capital autorizado, suscrito y pagado: indicar su cantidad en pesos, el número de acciones y su valor nominal, clase de acciones y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

Distribución del capital suscrito entre los socios, indicando el nombre de cada accionista, cantidad de acciones y el valor en pesos (artículo 624 del estatuto tributario).

Representante legal, facultades y sus limitaciones.

Nombramiento de representante legal y sus suplentes, indicando su número de identificación.

Firma del documento de constitución de todos los socios o apoderados.

Presentación personal en la cámara de comercio de los socios, para el registro.

Diligenciar formulario Pre-Rut.

Determinación de responsabilidades tributarias con DIAN e Industria y Comercio.

Diligenciar el formulario RUES.

## 9.5.2 Inversiones y Financiación

### 9.5.2.1 Inversiones Fijas.

**Tabla 30.** *Inversiones fijas*

MUEBLES Y ENSERES			
Descripción	Valor	Años de Vida Útil	Depreciación
Escritorio	299.700	5	59940
Silla	3.950.800	5	790160
Archivador	622.370	5	124474
Computador	4.798.000	5	959600
Impresora	1.460.000	5	292000
Teléfono	356.000	5	71200
Video Beam	1.499.000	5	299800
Telón Eléctrico	502.900	5	100580
Trámites Legales	1.817.066	5	363.413
<b>Total</b>	<b>15.305.836</b>		<b>3.061.167</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

Luego de identificar las inversiones fijas que se encuentran en la tabla 30, se requiere para una inversión en el primer año de **\$15.305.836** para su operación.

### 9.5.2.2 Inversiones Diferidas.

**Tabla 31.** *Inversiones diferidas*

Trámites legales	1.817.066
Creación redes sociales	220.000
Creación página web	2.500.000
<b>Total</b>	<b>4.537.066</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

### 9.5.2.3 Capital de Trabajo.

**Tabla 32.** *Capital de trabajo*

<b>INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Capital de trabajo	13.356.099
Inventarios	0
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>28.661.935</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

La tabla 32 concluye que el proyecto requiere de un capital de trabajo de \$13.356.099, que equivale al 46,60%. Donde este corresponde al tiempo estimado del proyecto de 2 meses del capital de trabajo.

#### 9.5.2.4 Alternativas de Financiación.

**Tabla 33.** *Plan de amortización*

<b>PLAN DE AMORTIZACIÓN</b>				
VALOR PRESTAMO	8.661.935			
PLAZO	60			
TASA	1,877%			
CUOTA MES	241.817			
<b>CUOTA</b>	<b>INICIAL</b>	<b>INTERES</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>SALDO</b>
año 1	8.661.935	1.846.371	1.055.429	7.606.507
Año 2	7.606.507	1.582.514	1.319.286	6.287.221
Año 3	6.287.221	1.252.692	1.649.107	4.638.114
Año 4	4.638.114	840.416	2.061.384	2.576.730
Año 5	2.576.730	325.070	2.576.730	0

*Fuente:* Elaboración Propia

Con el fin de realizar el proyecto para la creación de la empresa que preste servicios deportivos, se debe tener una inversión propia de \$20.000.000, del total de la inversión que es de \$28.661.935. Donde se proyecta un plazo para su financiación de 60 meses, con una tasa de interés del 1,877% y un valor de la cuota mensual de \$241.817.

### 9.5.3 Presupuestos de Ingresos, Costos y Gastos

#### Presupuesto de Ingresos

Los ingresos se proyectan para un periodo de 5 años desde el 2019 al 2023. La determinación de las ventas se precisa con base al 20% definido de la demanda proyectada de las empresas que tuvieron inconvenientes con el servicio de arbitraje, tal como se describe en el análisis de mercado. Se considera un aumento en las ventas del 5,4% y un incremento en el precio del 10% anual en ambos casos.

**Tabla 34.** *Presupuesto de ingresos*

<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Precio partido</b>	66.000	72.600	79.860	87.846	96.631
<b>Número partidos</b>	2739	2915	3092	3268	3445
<b>Total</b>	<b>180.774.000</b>	<b>211.629.000</b>	<b>246.927.120</b>	<b>287.085.730</b>	<b>332.898.217</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

#### Presupuesto de costos

El producto a ofertar se costea tomando como referencia el valor a pagar al árbitro por cada partido, sobre este valor se determina el margen de rentabilidad definido en un 40%.



**Tabla 35.** *Presupuesto de Costos*

<b>Año</b>	<b>Costo</b>	<b>Número de Partidos /año</b>	<b>Total Costo</b>
2019	39.600	2739	108.464.400
2020	43.560	2915	126.977.400
2021	47.916	3091	148.156.272
2022	52.708	3268	172.251.438
2023	58.564	3444	199.738.930

*Fuente:* Elaboración Propia

### **Presupuesto de Gastos**

La determinación de los gastos se realiza tomando como referencia los gastos de personal y los gastos generales para administración. A partir del valor mensual, se estima el valor anual teniendo en cuenta que estos son fijos para el año. Se define una tasa de crecimiento del 3,8% anual, correspondiente al IPC.

**Tabla 36.** *Presupuesto de gastos*

<b>GASTOS</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Costos variables	108.464.400	126.977.400	148.156.272	172.251.438	199.738.930
Costos fijos	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>108.464.400</b>	<b>126.977.400</b>	<b>148.156.272</b>	<b>172.251.438</b>	<b>199.738.930</b>
Gastos operativos	83.197.763	84.142.690	87.319.730	90.630.580	94.081.320
Arriendo	15.600.000	16.192.800	16.808.126	17.446.835	18.109.815
Servicios Públicos	3.000.000	3.114.000	3.232.332	3.355.161	3.482.657
Insumos	676.596	702.307	728.994	756.696	785.451
Gasto por depreciación	2.697.754	2.697.754	2.697.754	2.697.754	2.697.754
Gasto por amortización	363.413	363.413	363.413	363.413	363.413
Gasto por impuestos	0	723.096	846.516	987.708	1.148.343
Gasto por publicidad	6.920.000	4.359.600	4.525.265	4.697.225	4.875.719
Gasto por salarios	53.940.000	55.989.720	58.117.329	60.325.788	62.618.168
Gastos financieros					
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>83.197.763</b>	<b>84.142.690</b>	<b>87.319.730</b>	<b>90.630.580</b>	<b>94.081.320</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>191.662.163</b>	<b>211.120.090</b>	<b>235.476.002</b>	<b>262.882.018</b>	<b>293.820.250</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

## 10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 10.1 Evaluación Financiera

#### 10.1.1 Construcción del Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista

**Tabla 37.** *Flujo de caja del proyecto*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	180.774.000	211.629.000	246.927.120	287.085.730	332.898.217
Costos	108.464.400	126.977.400	148.156.272	172.251.438	199.738.930
Gastos operativos	83.197.763	84.142.690	87.319.730	90.630.580	94.081.320
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-10.888.163</b>	<b>508.910</b>	<b>11.451.118</b>	<b>24.203.712</b>	<b>39.077.967</b>
Impuesto de renta operativo		-3.593.094	167.940	3.778.869	7.987.225
Beneficio fiscal financiero		3.593.094	0	0	0
<b>Utilidad operativa después de impuestos</b>	<b>-10.888.163</b>	<b>508.910</b>	<b>11.283.178</b>	<b>20.424.843</b>	<b>31.090.742</b>
Depreciación y amortización	3.061.167	3.061.167	3.061.167	3.061.167	3.061.167
<b>Flujo de caja bruto operativo</b>	<b>-28.661.935</b>	<b>-7.826.996</b>	<b>3.570.077</b>	<b>14.344.345</b>	<b>23.486.010</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

En el proyecto se evidencia que para el primer año el flujo de caja operativo y flujo de caja libre para los inversionistas ambos son negativos. Donde a partir del año 2 estos se recuperan registrando así, un incremento en sus utilidades en el horizonte planeado.

### 10.1.2 Construcción del Estado de Resultados

Para obtener la utilidad Neta del proyecto se realiza la siguiente tabla obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 38.** *Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	180.774.000	211.629.000	246.927.120	287.085.730	332.898.217
Costos	108.464.400	126.977.400	148.156.272	172.251.438	199.738.930
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>72.309.600</b>	<b>84.651.600</b>	<b>98.770.848</b>	<b>114.834.292</b>	<b>133.159.287</b>
Gastos operativos	83.197.763	84.142.690	87.319.730	90.630.580	94.081.320
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	<b>-10.888.163</b>	<b>508.910</b>	<b>11.451.118</b>	<b>24.203.712</b>	<b>39.077.967</b>
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-10.888.163</b>	<b>508.910</b>	<b>11.451.118</b>	<b>24.203.712</b>	<b>39.077.967</b>
Impuestos	0	167.940	3.778.869	7.987.225	12.895.729
<b>Utilidad neta</b>	<b>-10.888.163</b>	<b>340.970</b>	<b>7.672.249</b>	<b>16.216.487</b>	<b>26.182.238</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

Luego de realizar el estado de resultados se tiene que para el año 2019, se obtendrá una utilidad neta de \$-10.888.163, reflejando una pérdida para el proyecto en este periodo. Sin embargo, para el año 2020 se evidencia un incremento de \$340.940, aumentando paulatinamente en los diferentes periodos, obteniendo para el año 2023, \$26.182.238.

### 10.1.3 Construcción del Balance General.

En el balance general, las inversiones del proyecto, donde se obtiene que para el total de los pasivos, va presentando un incremento, pero siendo más notorios en el patrimonio para el último año.

Se considera que se cuenta con activos corrientes disponibles por valor de \$13.356.099, donde estos pueden ser usados como inversión, contribuyendo así para el incremento del patrimonio.

**Tabla 39.** *Balance general*

<b>BALANCE GENERAL</b>						
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b><u>Activos corrientes</u></b>						
Disponible	13.356.099	0	0	0	0	0
Inversiones temporales		4.473.675	6.724.466	19.419.704	40.844.330	72.419.510
Deudores (cuentas por cobrar)		0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Otros activos						
<b>Total activo corriente</b>	<b>13.356.099</b>	<b>4.473.675</b>	<b>6.724.466</b>	<b>19.419.704</b>	<b>40.844.330</b>	<b>72.419.510</b>

**Activos de largo plazo**

Muebles y enseres	13.488.770	13.488.770	13.488.770	13.488.770	13.488.770	13.488.770
Maquinaria y equipo	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Equipo de computación	0	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada	0	(2.697.754)	(5.395.508)	(8.093.262)	(10.791.016)	(13.488.770)
Software e intangibles	1.817.066	1.817.066	1.817.066	1.817.066	1.817.066	1.817.066
Amortización acumulada	0	(363.413)	(726.826)	(1.090.240)	(1.453.653)	(1.817.066)
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>15.305.836</b>	<b>12.244.669</b>	<b>9.183.502</b>	<b>6.122.334</b>	<b>3.061.167</b>	<b>0</b>
<b>Total activos</b>	<b>28.661.935</b>	<b>16.718.344</b>	<b>15.907.968</b>	<b>25.542.038</b>	<b>43.905.497</b>	<b>72.419.510</b>

**Pasivos corrientes**

Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuesto por pagar		0	167.940	3.778.869	7.987.225	12.895.729
Obligaciones financieras corrientes	1.055.429	1.319.286	1.649.107	2.061.384	2.576.730	0
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>1.055.429</b>	<b>1.319.286</b>	<b>1.817.048</b>	<b>5.840.253</b>	<b>10.563.955</b>	<b>12.895.729</b>

**Pasivos no corrientes**

Obligaciones financieras no corrientes	7.606.507	6.287.221	4.638.114	2.576.730	0	0
<b>Total pasivos no</b>	<b>7.606.507</b>	<b>6.287.221</b>	<b>4.638.114</b>	<b>2.576.730</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>corrientes</b>						
<b>Total pasivos</b>	<b>8.661.935</b>	<b>7.606.507</b>	<b>6.455.161</b>	<b>8.416.983</b>	<b>10.563.955</b>	<b>12.895.729</b>
<b><u>Patrimonio</u></b>						
Capital	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Reserva Legal	0	0	0	34.097	801.322	2.422.971
Utilidades retenidas	0	0	(10.888.163)	(10.581.290)	(3.676.266)	10.918.572
Utilidad del periodo	0	(10.888.163)	340.970	7.672.249	16.216.487	26.182.238
<b>Total patrimonio</b>	<b>20.000.000</b>	<b>9.111.837</b>	<b>9.452.807</b>	<b>17.125.056</b>	<b>33.341.542</b>	<b>59.523.781</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>28.661.935</b>	<b>16.718.344</b>	<b>15.907.968</b>	<b>25.542.038</b>	<b>43.905.497</b>	<b>72.419.510</b>
<b>Diferencia en balance</b>		<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

#### 10.1.4 Criterios de Evaluación Financiera e Indicadores Financieros

**Tabla 40.** *Indicadores Financieros*

<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>20,57%</b>				
WACC DEL PROYECTO	13,83%				
<b>VPN DEL PROYECTO</b>	<b>8.807.694</b>				
Reposición de capital de trabajo			0	0	0

Reposición de activos fijos		0	0	0	0
Servicio de la deuda	1.055.429	1.319.286	1.649.107	2.061.384	2.576.730
Gastos financieros	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja libre inversionista</b>	<b>-20.000.000</b>	<b>-8.882.425</b>	<b>2.250.792</b>	<b>12.695.238</b>	<b>21.424.626</b>
<b>TIR DEL INVERSIONISTA</b>	<b>24,95%</b>				
<b>TMRR</b>	<b>15,00%</b>				
<b>VPN</b>	<b>39.063.410</b>				

---

*Fuente:* Elaboración Propia

La tabla 40 grafica que la tasa Interna de Retorno (TIR) es del 20,57%, siendo esta superior al Costo Promedio Ponderado Capital (WACC), con un 13,83%, reflejando así un Valor Presente Neto de \$ 8.807.694. Para el caso de los inversionistas se tiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 24,95%, siendo esta superior a la Tasa Mínima Requerida de Retorno con un 15%, y un Valor Presente Neto de \$39.063.410.

Obteniendo los resultados reflejados anteriormente se considera el proyecto viable y atractivo para el inversionista.

### **Indicadores de rentabilidad**

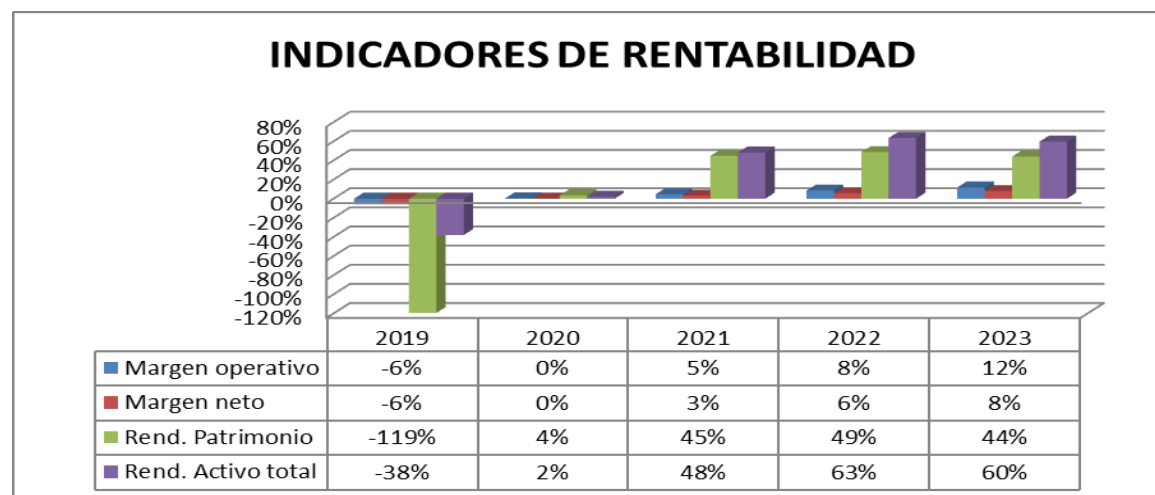
Para obtener las variables que determinan la efectividad de la empresa en diferentes criterios, se realiza el análisis de los indicadores de rentabilidad. A continuación, se describe el respectivo análisis.



**Tabla 41. Indicadores de rentabilidad**

INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2019	2020	2021	2022	2023
<b>MARGEN BRUTO</b>	RESULTADO BRUTO VENTAS	40%	40%	40%	40%	40%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	RESULTADO OPERACIONAL VENTAS	-6%	0%	5%	8%	12%
<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	RESULTADO DEL EJERCICIO VENTAS	-6%	0%	3%	6%	8%
<b>RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO</b>	RESULTADO DEL EJERCICIO PATRIMONIO	-119%	4%	45%	49%	44%
<b>RENDIMIENTO DEL ACTIVO</b>	RESULTADO DEL EJERCICIO ACTIVO TOTAL	-38%	2%	48%	63%	60%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 21. Indicadores de Rentabilidad**

Fuente: Elaboración Propia

Según la tabla 41, en el año 2019 no se presenta un margen de rentabilidad en los criterios descritos en cada indicador. No obstante, a partir del año 2020 se evidencia una recuperación en el rendimiento del patrimonio (4%) y en el rendimiento activo total (2%),

mientras que el margen operativo y neto permanece en 0%. Sin embargo, a partir del año 2021 los diferentes indicadores presentan un incremento porcentual en los periodos del proyecto.

### 10.1.5 Análisis de Sensibilidad y Riesgo

Con el objetivo de realizar el análisis de sensibilidad, se determinan las variables de costo, precio y cantidad de partidos. Para el respectivo análisis se tomó como referencia una variación porcentual del 2% por debajo y por encima del costo, precio y cantidad de partidos definidos en el proyecto. A continuación, se establecen las variaciones en la TIR, WACC y VPN del proyecto con base a las variables determinadas.

**Tabla 42.** *Análisis de sensibilidad*

<b>Costo</b>	<b>38808</b>	<b>39600</b>	<b>40392</b>
TIR del proyecto	26,89%	20,57%	13,89%
Wacc del proyecto	13,73%	13,86%	13,88%
VPN del proyecto	17.239.062	8.761.516	10.592
<b>Precio</b>	<b>64680</b>	<b>66000</b>	<b>67320</b>
TIR del proyecto	9,37%	20,57%	31,07%
Wacc del proyecto	13,88%	13,86%	13,68%
VPN del proyecto	-5.835.217	8.761.516	22.828.800
<b>Cantidad partidos</b>	<b>2684</b>	<b>2739</b>	<b>2794</b>
TIR del proyecto	16,16%	20,57%	24,77%
Wacc del proyecto	13,88%	13,86%	13,77%
VPN del proyecto	2.964.320	8.761.516	14.403.788

*Fuente: Elaboración Propia*

La tabla 42 muestra que cuando la variable costo disminuye, la TIR del proyecto aumenta en un 26,89%, el Wacc disminuye a un 13,73%, obteniendo un VPN positivo de \$17.239.062. Se presenta lo contrario cuando el costo aumenta, ya que la TIR disminuye a un 13,89%, el Wacc aumenta a 13,88% y el VPN se convierte negativo pasando a 10.592.

En cuanto al precio se determina que, si este disminuye, la TIR del proyecto baja a un 9,37%, así mismo el Wacc aumenta a un 13,88% obteniendo un VPN de -5.835.217. Mientras que si este aumenta la TIR aumenta a 31,07%, el Wacc baja a 13,68% y el VPN sube a \$22.828.800

En la cantidad de partidos se determina que, si este disminuye, la TIR del proyecto baja a un 16,16%, el Wacc aumenta a 13,88% con un VPN de \$2.964.320. Mientras que si este aumenta la TIR aumenta a 24,77%, el Wacc disminuye a 13,77% y el VPN asciende a \$14.403.788.

Con lo anterior, se concluye que las variables más sensibles en el proyecto son el costo y el precio, ya que si la primera aumenta por encima del 2% y la segunda disminuye por debajo del 2% el proyecto se vuelve inviable. Así mismo, se evidencia que la variación porcentual en la cantidad de partidos no afecta la viabilidad del proyecto.

#### **10.1.6 Conclusión General de la Evaluación Financiera**

Realizada la evaluación financiera, se concluye la viabilidad del proyecto en el periodo establecido, ya que los resultados obtenidos en la TIR, WACC y el VPN permite la ejecución del proyecto. Sin embargo, se debe realizar un control constante al costo y al precio, ya que son las variables más sensibles del proyecto y un manejo inadecuado en las mismas pueden afectar notoriamente la viabilidad del proyecto.

## CONCLUSIONES

Realizado el estudio de pre factibilidad para la creación de una empresa de servicios deportivos se logra determinar que el proyecto es viable, ya que se presenta un crecimiento constante en los diferentes periodos del mismo. Uno de los servicios con mayor participación porcentual en el proyecto es el arbitraje deportivo, por lo cual se enfatizó en este servicio. Como se pudo evidenciar en el análisis de mercado la proyección en ventas en este, es satisfactoria dada la encuesta realizada. Así mismo, la posibilidad de crecimiento en el mercado es positiva, ya que en la ciudad de Medellín la inversión en el componente deportivo específicamente en el fútbol es alta, la cual es utilizada como estrategia para el desarrollo humano y mejoramiento de la calidad de vida en diferentes grupos poblacionales. Muestra de lo anterior, son las estadísticas de crecimiento del sector realizadas en el análisis sectorial, la cual determinó un aumento significativo en diferentes variables, esto se debe a la cultura deportiva que se está adquiriendo en la ciudad de Medellín.

El estudio de localización realizado, determinó que la ubicación del proyecto es estratégica por las diferentes vías de acceso que tiene, permitiendo así un adecuado desplazamiento de los clientes y los colaboradores, como la cercanía a los diferentes escenarios deportivos de la ciudad.

Desarrollada la evaluación financiera se evidenció que el proyecto es rentable, aunque el VPN el primer año es negativo, indica una recuperación positiva a partir del segundo año. En cuanto a la TIR se determinó que es superior a la tasa de descuento utilizada en el proyecto. Con base a lo anterior, se establece que la inversión se recupera en menor tiempo del horizonte proyectado.

Uno de los factores a considerar dentro de esta evaluación es el análisis de sensibilidad realizado, ya que permitió identificar que los costos y el precio son variables muy sensibles al cambio, pudiendo afectar notablemente la viabilidad del proyecto.

## RECOMENDACIONES

La empresa de prestación de servicios deportivos cuenta con distintos productos, sin embargo, el arbitraje de fútbol es el que mayor participación tendrá dada la cantidad de torneos que se realizan en la ciudad de Medellín. Es importante realizar un control exhaustivo de la demanda para garantizar que el tamaño óptimo, es decir la capacidad de árbitros para los diferentes partidos de fútbol, sea acorde a la necesidad, de esta manera evitar incumplimientos en los diferentes eventos deportivos.

El análisis de mercado se situó específicamente en la ciudad de Medellín, no obstante, por la cantidad de torneos de fútbol que se realizan en el departamento, esta medida puede ser considerada, con el objetivo de realizar un plan de expansión que contribuya el ingreso a otros mercados del departamento. Teniendo como referencia la capacidad de personal arbitral, que garantice la calidad y el cumplimiento del servicio al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- a. (s.f.). Obtenido de <https://arbiantioquia.org/quienes-somos/>
- Academia Antioqueña de Arbitros.* (2009). Obtenido de <https://www.facebook.com/antioquiacademia/>
- Alcoba, A. A. (2001). *Enciclopedia del Deporte.* Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=4mzuLW7mWDgC&pg=PA79&dq=que+es+deporte&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjE-6HD8ejqAhWJhOAKHVzmChEQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=que%20es%20deporte&f=false>
- Aragon, I. c. (2007). *Fundamentos de administracion deportiva.* Obtenido de [http://viref.udea.edu.co/contenido/menu\\_alterno/apuntes/ac41-fundamentos.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac41-fundamentos.pdf)
- Arbiantioquia. (2018). *Arbiantioquia.* Obtenido de <https://arbiantioquia.org/quienes-somos/>
- CAMARA DE COMERCIO. (2019). *Camara de comercio de Medellin para Antioquia.* Obtenido de <https://www.camaramedellin.com.co/.../Estructura%20Empresarial%20WEB2016.XLSX>
- Capsulas.com.* (27 de 03 de 2018). Obtenido de <https://capsulas.com.co/positivo-balance-de-la-liga-de-antioquia-en-su-asamblea-2018/>
- Centro Nacional de Consultoria, C. N. (2014). *El poder del futbol.* Obtenido de El poder del futbol: [https://encuestacnc.com/attachments/article/108/El\\_poder\\_del\\_futbol.pdf](https://encuestacnc.com/attachments/article/108/El_poder_del_futbol.pdf)
- Colombiano.* (16 de 08 de 2014). Obtenido de Colombino: [https://www.elcolombiano.com/historico/antioquia\\_tiene\\_mas\\_arbitros\\_profesionales\\_que\\_futbolistas-NGEC\\_307082](https://www.elcolombiano.com/historico/antioquia_tiene_mas_arbitros_profesionales_que_futbolistas-NGEC_307082)
- Dane. (2014). *Dane.* Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas/encuesta-anual-de-servicios-eas-informacion-historica>
- Dane. (2015). *Dane.* Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas/encuesta-anual-de-servicios-eas-informacion-historica>
- Dane. (2016). *Dane.* Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas/encuesta-anual-de-servicios-eas-informacion-historica>
- Dane. (2017). *Dane.* Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas/encuesta-anual-de-servicios-eas-informacion-historica>

- Dane. (2018). *Dane*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>
- Davis, I. C. (2006). *Psicología y Deporte*. Obtenido de *Psicología y Deporte*: <http://www.personales.ulpgc.es/fguillen.dps/docs/capitulos/La-psicologia-del-arbitraje-y-del-juicio-deportivo.pdf>
- Dearing 2007 como se cito en Fontalvo y Vergara, D. 2. (2010). *La Gestion de la Calidad en los Servicios. ISO 9001:2008*. Obtenido de *La gestion de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008*: <https://books.google.com.co/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA182&dq=iso+9001&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF86mBrN7fAhVuzlkKHYL-AIYQ6AEIKTAA#v=onepage&q=iso%209001&f=false>
- Desbordes y Falgoux, M. D. (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo*. Barcelona España. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=AEEi83Kr9pYC&printsec=frontcover&dq=organizacion+de+eventos+deportivos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7eOdt7fAhUKj1kKHVFAGoQ6AEIMDAB#v=onepage&q=organizacion%20de%20eventos%20deportivos&f=false>
- Dinero.com. (s.f.). *Dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/Buscador?query=En%20Colombia,%20el%20deporte%20es%20un%20sector%20que%20enfrenta%20bastantes%20retos.%20Sin%20embargo%20se%20han%20realizado%20esfuerzos%20para%20mantener%20la%20actividad,%20ya%20que%20mueve%20considerables%20cifras>
- Durango y Buitrago, J. B. (2007). *Elaboración del plan de negocio para la formación de la empresa de servicios*. Medellín. Obtenido de <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/068-elaboracion.pdf>
- Finanzas Personales*. (30 de 07 de 2010). Obtenido de *Finanzas Personales*: <https://www.finanzaspersonales.co/invierta-a-la-fija/articulo/a-crear-empresa-por-internet/37244>
- Funcion Publica. (29 de 10 de 2018). *Funcion Publica* . Obtenido de *Analisis del sector deporte*: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34704716/analisis-sector-deporte.pdf/b580aed7-4d6f-4dac-bf78-d0edc46e794c?version=1.0&t=1543335787195>
- Garces, O. y. (2006). *Psicología y Deporte*. Obtenido de *Psicología y Deporte*: <http://www.personales.ulpgc.es/fguillen.dps/docs/capitulos/La-psicologia-del-arbitraje-y-del-juicio-deportivo.pdf>
- Garcia y Boria, A. G. (2006). *Los Nuevos Emprendedores. Creación de empresas en el siglo XXI*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=dphrkQacmPsC&pg=PA19&dq=importancia+de+la+creacion+de+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF3cvant7fAhVD0FkKHUMT>



DDwQ6AEIRDAF#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20creacion%20de%20empresas&f=false

*Gestor Normativo Ley 49 de 1993*. (08 de 03 de 1993). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49126>

Guardo y Fleitas, M. E. (2004). *efdeportes.com*. Obtenido de efdeportes.com: <https://www.efdeportes.com/efd68/arbitra.htm>

Hernandez Fernadez y Baptista, R. H. (2003). *Metodologia de la Investigación*. Obtenido de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

*Inder Alcaldia de Medellin*. (2019). Obtenido de Inder Alcaldia de Medellin: <https://www.inder.gov.co/sites/default/files/2019-12/Informe%20de%20gesti%C3%B3n%202016-2019.pdf>

Latiesa, M. y. (2001). *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*. Obtenido de books.google.com.co: <https://books.google.com.co/books?id=tqizreVFhJgC&pg=PA195&dq=importancia+de+la+creacion+de+empresas+deportivas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip2dnRht7fAhWv11kKHUTnAGYQ6AEIMzAC#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20creacion%20de%20empresas%20deportivas&f=false>

Ministerio del deporte. (1995). *Ministerio del deporte*. Obtenido de Ministerio del deporte: <https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=96122>

Ministerio del Trabajo. (1990). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigos>

*OpcionHoy.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www.opcionhoy.com/Deportes-Hoy/ArticuloId/9088>

Pérez y Gardey. (2016). Obtenido de <https://definicion.de/actividades-deportivas/>

*Real Academia Española*. (s.f.). Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/f%C3%BAtbol>

*Regimen Disciplinario en el Deporte*. (08 de 07 de 1993). Obtenido de Regimen Disciplinario en el Deporte: [https://leyes.co/el\\_regimen\\_disciplinario\\_en\\_el\\_deporte.htm](https://leyes.co/el_regimen_disciplinario_en_el_deporte.htm)

Salud, O. M. (23 de 02 de 2018). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de Organizacion Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

Sectorial.co. (19 de 04 de 2017). *Sectorial.co*. Obtenido de ¿cuanto le aporta el deporte al PIB?, Un sector en Ascenso: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/52713-%C2%BFcu%C3%A1nto-aporta-el-deporte-al-pib>

- SuperSubsidio . (s.f.). *SuperSubsidio* . Obtenido de [https://www.ssf.gov.co/atencion-al-ciudadano/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/Xe1XNhVV41dG/content/4.-%25C2%25BFqu%25C3%25A9-funciones-cumplen-las-cajas-de-compensaci%25C3%25B3n-familiar-](https://www.ssf.gov.co/atencion-al-ciudadano/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/Xe1XNhVV41dG/content/4.-%25C2%25BFqu%25C3%25A9-funciones-cumplen-las-cajas-de-compensaci%25C3%25B3n-familiar-)
- Thogersen, F. y. (2011). *Efecto del ejercicio fisico en la productividad laboral y el bienestar*. Obtenido de Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar: <https://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v20n2/19885636v20n2p589.pdf>
- Urbano y Toledano, U. y. (2008). *Invitacion al emprendimiento. Una arproximacion a la creacion de empresas*. Obtenido de Invitacion al emprendimiento. una aproximacion a la creacion de empresas: [https://books.google.com.co/books?id=QjgpAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=importancia+de+la+creacion+de+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQ9J\\_etN7fAhXouFkKHYkHBW0Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=QjgpAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=importancia+de+la+creacion+de+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQ9J_etN7fAhXouFkKHYkHBW0Q6AEILTAB#v=onepage&q&f=false)
- Weineck, J. (2000). *Salud, ejercicio y deporte*. Obtenido de books.google.com.co: [https://books.google.com.co/books?id=-tG7p-vN7UMC&printsec=frontcover&dq=beneficios+del+deporte+en+la+sociedad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMubyen\\_XeAhWM71MKHVF\\_CysQ6AEISTAF#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.co/books?id=-tG7p-vN7UMC&printsec=frontcover&dq=beneficios+del+deporte+en+la+sociedad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMubyen_XeAhWM71MKHVF_CysQ6AEISTAF#v=onepage&q&f=true)

## LISTA DE ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta dirigida a entidades deportivas

<b>ENCUESTA SOBRE SERVICIOS DE ARBITRAJE DE FÚTBOL</b>
<p>La presente encuesta ha sido diseñada para conocer su percepción sobre los servicios que actualmente contrata para la realización del juzgamiento de los partidos de Fútbol de los torneos realizados por su institución.</p> <p>Agradecemos su atenta colaboración con esta investigación.</p>
<b>PREGUNTAS</b>
<p>1. ¿Con quien contratan los servicios de arbitraje de los partidos de fútbol?</p>
<p>2. ¿De los siguientes escenarios cuál representa mejor los inconvenientes que han tenido con el servicio de arbitraje?</p> <p>a. 0 de cada 5 partidos  b. 1 de cada 5 partidos  c. 2 de cada 5 partidos  d. 3 de cada 5 partidos  e. 4 de cada 5 partidos  f. 5 de cada 5 partidos</p>
<p>3. De los siguientes escenarios cuál es el que más se asemeja a la frecuencia de partidos de su institución</p> <p>a. 0 a 20 partidos por semana  b. 21 a 40 partidos por semana  c. 41 a 60 partidos por semana  d. 61 a 80 partidos por semana  d. 81 a 100 partidos por semana  e. Más de 100 partidos por semana</p>
<p>4. De los siguientes escenarios cuál es el que más se asemeja a la frecuencia de partidos de su institución</p> <p>a. Los partidos se juegan todos los días de la semana  b. Los partidos se juegan con mayor frecuencia entre lunes y viernes  c. Los partidos se juegan con mayor frecuencia entre sábado y domingo  d. No es posible determinar cuándo es la mayor frecuencia de los partidos</p>
<p>5. ¿Cuál de los siguientes escenarios se corresponde mejor a la realidad de su institución?</p> <p>a. Los partidos se juegan con la misma frecuencia durante todo el año  b. Los partidos se realizan con mayor frecuencia en el primer semestre del año  c. Los partidos se realizan con mayor frecuencia en el segundo semestre del año  d. No es posible determinar con exactitud la frecuencia de los partidos</p>
<p>6. ¿Cuál de los siguientes precios considera justo para un servicio de arbitraje?</p> <p>a. 45000 - 50000  b. 50001 - 55000  c. 55001 - 60000  d. 60001 - 65000  e. 65001 - 70000  f. Mayor a 70000</p>
<p>7. ¿De los siguientes escenarios cuál considera más apropiado para su institución en caso de tener un inconveniente con el servicio de arbitraje?</p> <p>a. Contratar otro proveedor aunque esto suponga pagar un mayor precio  b. Reprogramar el partido</p>

**Anexo 2.** Formato de programación torneo

PROGRAMACIÓN							
Fase	Equipo	v.s	Equipo	Fecha	Hora	Escenario	Nº Partido
		VS					
		VS					
		VS					
		VS					
		VS					

**Anexo 3.** Formato de programación arbitral

PROGRAMACIÓN ARBITRAL			
Encuentro deportivo	Equipo 1		Equipo 2
Fecha del encuentro deportivo			
Hora del encuentro deportivo			
Lugar del encuentro deportivo			
Torneo deportivo			
Árbitro asignado			
Escenario deportivo			

## GLOSARIO

TÉRMINO	CONCEPTO
<b>PREFACTIBILIDAD</b>	Análisis previo de la idea de un proyecto que tiene como objetivo identificar la viabilidad del mismo
<b>PROYECTO</b>	Gestión transitoria en la creación de un producto o servicio
<b>REGLAMENTO</b>	Documento que contiene lineamientos establecidos que gobiernan la conducta de una acción o actividad
<b>COMPETENCIA</b>	Disputa entre equipos deportivos, que se preparan para el logro de un mismo objetivo o a la superioridad en un resultado
<b>ENCUENTRO</b>	Partido entre dos equipos de una disciplina deportiva que permite la interacción en una competencia deportiva
<b>ÁRBITRO</b>	Responsable de hacer cumplir el reglamento en una competencia deportiva, bajo su propio criterio e interpretación
<b>SERVICIO</b>	Actividades organizadas que tienen como fin satisfacer una respectiva necesidad de los clientes
<b>FIXTURE</b>	Programación deportiva donde se relaciona la fase, fecha, hora, escenario, de un torneo en una disciplina deportiva

## SIGLAS

**PIB** Producto Interno Bruto

**DANE** Departamento Administrativo Nacional de Estadística

**SAS** Sociedad por Acciones Simplificadas

**RUT** Registro Único Tributario

**DIAN** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

**RUES** Registro Único Empresarial y Social

**CIU** Clasificación Industrial Internacional Uniforme

**OMS** Organización Mundial de la Salud

**ENT** Enfermedades No Transmisibles

**CCF** Caja de Compensación Familiar

**INDER** Instituto de Deportes y Recreación